



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΙΓΑΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΜΗΧΑΝΙΚΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΓΙΑ ΜΗΧΑΝΙΚΟΥΣ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**“Παρακίνηση και κίνητρα για βελτίωση της
απόδοσης και ικανοποίησης του προσωπικού: Η
περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης, Πρακτικές και
Προτάσεις”**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Βαργιακάκης Γεώργιος, Α.Μ.: 2332021003

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ

Κόκκινου Αικατερίνη

Χίος, Οκτώβριος 2023

Η παρακίνηση αποτελεί το κρισιμότερο ίσως παράγοντα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, καθώς μπορεί να διατηρήσει και να ενδυναμώσει το προσωπικό με διάφορες πρακτικές, οι οποίες επιφέρουν άμεσα αποτελέσματα αφενός στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού και αφετέρου συμβάλει σημαντικά στην βελτίωση της ικανοποίησης του προσωπικού. Για να επιτευχθούν όμως τα παραπάνω, πρωταρχικό μέλημα της δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να αποτελεί η καθιέρωση ενός ικανού προσωπικού τόσο στις ανώτερες όσο και στις κατώτερες διοικητικές βαθμίδες. Τα διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να εφαρμόζουν αποτελεσματικά πρακτικές ΔΑΠ, ικανές να αποφέρουν τα μέγιστα αποτελέσματα χρησιμοποιώντας στο έπακρο τις γνώσεις και δεξιότητες των υφισταμένων. Τροχοπέδη στις πρακτικές αυτές αναδιοργάνωσης, αποτελούν οι συντηρητικές απόψεις και η κουλτούρα της γραφειοκρατικής αντίληψης που επικρατεί στη χώρα μας σχετικά με τη λειτουργία της δημόσιας διοίκησης.

Οι ραγδαίες αλλαγές στην τεχνολογία, έχουν οδηγήσει τους οργανισμούς σε ένα έντονο ανταγωνισμό, όπου για να συνεχιστεί η εύρυθμη και αποδοτική λειτουργία τους, έχουν στρέψει το ενδιαφέρον στους εργαζομένους και συγκεκριμένα στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Πλέον το ανθρώπινο κεφάλαιο αποτελεί μείζονος σημασίας παράγοντα για την παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού. Επιλέγονται και εφαρμόζονται αξιόλογες πρακτικές, οι οποίες σε περίπτωση που επιφέρουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, οδηγούν τον οργανισμό σε υψηλά επίπεδα απόδοσης διαχρονικά.

Όμως, τα τελευταία χρόνια η οικονομική κρίση και η κρίση της πανδημίας που ξέσπασε, ανέδειξαν την ανάγκη για τον άμεσο εκσυγχρονισμό και αναδιοργάνωση της δημόσιας διοίκησης. Είναι γεγονός ότι η χώρα μας προσπάθησε να μετατρέψει την κρίση της πανδημίας σε ευκαιρία, εκσυγχρονίζοντας πολλούς τομείς της δημόσιας διοίκησης, κάτι που οι Έλληνες περίμεναν πολλά χρόνια. Επιπλέον, δημιουργήθηκε η πεποίθηση ότι ο πολίτης έχει πλέον την απαίτηση από τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση να είναι αποτελεσματική, ευέλικτη και να λειτουργεί προς όφελος του κοινωνικού συνόλου. Έτσι λοιπόν, η εφαρμογή των βέλτιστων πρακτικών ΔΑΠ, με απώτερο στόχο την ενίσχυση της παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού, αποτελεί μονόδρομο για μια αποδοτική διοίκηση προκειμένου να οδηγηθεί ο δημόσιος τομέας στο σύνολό του, σε αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας. Οποιαδήποτε λοιπόν προσπάθεια με σκοπό την βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού του δημοσίου τομέα, είναι ικανή αφενός να ενισχύσει την αναδιοργάνωση και αφετέρου να οδηγήσει σε οικονομική ανάπτυξη. Με αυτόν τον τρόπο ο πολίτης-πελάτης και χρήστης της δημόσιας υπηρεσίας, οδηγείται σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης και συνεπώς οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας.

Ευχαριστίες

Στο σημείο αυτό θα ήθελα να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ για την υποστήριξη και συμπαράσταση, σε όλη αυτή την προσπάθεια, την οικογένειά μου και κυρίως την σύζυγό μου Θεοδώρα.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα αυτής της εργασίας κ. Κόκκινου Αικατερίνη για την εμπιστοσύνη, τις συμβουλές και τη στήριξη που μου παρείχε σε όλο αυτό το εγχείρημα.

Ευχαριστώ επίσης θερμά τους εργαζόμενους στην Περιφέρεια Κρήτης, οι οποίοι συνείσφεραν σημαντικά στην έρευνα, συμπληρώνοντας με προθυμία το ερωτηματολόγιο.

Στα κορίτσια

Θεοδώρα, Κωνσταντίνα, Κατερίνα

«Είμαι συγγραφέας αυτής της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής Εργασίας και κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων ή ιδεών, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά, ειδικά για τη συγκεκριμένη μεταπτυχιακή διπλωματική εργασία».

Βαργιακάκης Γεώργιος

Πίνακας περιεχομένων

Πρόλογος.....	1
Ευχαριστίες.....	2
Ευρετήριο Εικόνων.....	7
Ευρετήριο Διαγραμμάτων.....	8
Ευρετήριο Πινάκων.....	9
Ευρετήριο Σχημάτων.....	10
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	11
Περίληψη.....	12
1 Εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση.....	14
1.1 Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση.....	14
1.2 Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης.....	15
1.2.1 Το Συγκεντρωτικό σύστημα.....	15
1.2.2 Το Αποκεντρωτικό σύστημα.....	17
1.2.3 Το Σύστημα της Αυτοδιοίκησης.....	18
1.3 Σύγχρονα Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης.....	19
1.3.1 Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	19
1.3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ.....	20
1.4 Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης.....	22
1.5 Αναγκαιότητα Αλλαγής της Δημόσιας διοίκησης.....	23
2 Η παρακίνηση – Εννοιολογικές Οριοθετήσεις.....	26
2.1 Η έννοια της Παρακίνησης.....	26
2.2 Η διαδικασία της παρακίνησης.....	27
2.3 Θεωρίες παρακίνησης.....	28
2.3.1 Θεωρίες περιεχομένου.....	29
2.3.2 Θεωρίες διαδικασιών.....	35
3 Η παρακίνηση στην Δημόσια Διοίκηση.....	41
3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο - Παρακίνηση στη δημόσια υπηρεσία.....	41
3.1.1 Ορισμός.....	41
3.1.2 Διαστάσεις της Παρακίνησης στη Δημόσια υπηρεσία.....	41
3.1.3 Τα κίνητρα στη Δημόσια Διοίκηση.....	42
3.2 Υφιστάμενο Πλαίσιο Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση.....	42
3.3 Πρακτικές Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση.....	43
3.3.1 Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβή.....	43
3.3.2 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας.....	45

3.3.3 Ηγετική Συμπεριφορά	46
3.3.4 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων.....	50
3.3.5 Αξιολόγηση της Απόδοσης	51
3.3.6 Προσέλκυση - Επιλογή Προσωπικού	54
3.3.7 Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού.....	56
3.3.8 Δυναμική των Ομάδων	60
3.3.9 Κινητικότητα Εργαζομένων	62
3.4 Εμπόδια Εφαρμογής – Αδυναμίες Δημόσιας Διοίκησης	64
3.4.1 Κινητικότητα Εργαζομένων ως πρόβλημα	65
3.4.2 Κατακερματισμός Κλάδων.....	67
3.4.3 Αξιολόγηση Προσωπικού.....	67
3.4.4 Συγκεντρωτική Διοικητική Οργάνωση	69
3.4.5 Πολύπλοκες Διαδικασίες-Περιβάλλον Δημοσίου Τομέα	71
3.4.6 Αντίδραση στην Αλλαγή.....	73
3.5 Καλές πρακτικές παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση.....	74
4 Η Ικανοποίηση προσωπικού στη δημόσια διοίκηση.....	77
4.1 Εννοιολογικό πλαίσιο.....	77
4.1.1 Μέτρηση της Ικανοποίησης Προσωπικού	77
4.1.2 Σχέση μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού.....	78
4.2 Παράγοντες Ικανοποίησης Προσωπικού.....	79
4.2.1 Απολαβές - Ανταμοιβές.....	79
4.2.2 Δυνατότητα εξέλιξης	79
4.2.3 Συνθήκες εργασίας - Υποδομές	80
4.2.4 Εσωτερική Επικοινωνία.....	80
4.3 Υφιστάμενο πλαίσιο - πρακτικές ικανοποίησης προσωπικού.....	81
4.4 Εμπόδια Εφαρμογής.....	81
5 Μεθοδολογία Έρευνας.....	82
5.1 Σκοπός.....	82
5.2 Σχεδιασμός και Δομή ερωτηματολογίου.....	82
5.3 Δείγμα έρευνας.....	82
5.4 Στατιστική Ανάλυση	83
5.4.1 Εργαλεία μέτρησης Παρακίνησης – Ικανοποίησης προσωπικού.....	83
5.5 Αποτελέσματα	83
6 Συζήτηση.....	95
6.1 Περιορισμοί και Δυνατά σημεία της Μελέτης.....	95
6.2 Συμπεράσματα.....	95

6.3 Προτάσεις πολιτικής.....	105
Βιβλιογραφία	109
Παράρτημα	117
Α. Ερωματολόγιο Έρευνας.....	117
Β. Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου.....	125

Ευρετήριο Εικόνων

Εικόνα 2-1: Παρακίνηση, Πηγή: www.shutterstock.com	26
Εικόνα 3-1: Ηγεσία. Πηγή: https://www.shutterstock.com/	47
Εικόνα 3-2: Αξιολόγηση της Απόδοσης, Πηγή: https://www.shutterstock.com/	52
Εικόνα 3-3: Εκπαίδευση Προσωπικού, Πηγή: https://www.linkedin.com/	57
Εικόνα 3-4: Δυναμική των Ομάδων. Πηγή: https://www.thebest-training.com	60

Ευρετήριο Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1-1: Αντίληψη για τις Δημόσιες Υπηρεσίες (Πηγή: European Commission)	23
Διάγραμμα 5-1: Κατανομή των ερωτώμενων εργαζομένων ανά Γενική Διεύθυνση	85
Διάγραμμα 5-2: Μέσοι όροι \pm 1 τυπική απόκλιση για τη βαθμολογία κλιμάκων παρακίνησης	87
Διάγραμμα 5-3: Μέσοι όροι και σφάλματα (2SD) για τη βαθμολογία ικανοποίησης	88
Διάγραμμα 5-4: Αξιολόγηση παραγόντων για παρακίνηση	89
Διάγραμμα 5-5: Αξιολόγηση παραγόντων για ικανοποίηση	90
Διάγραμμα 5-6: Συσχέτιση ικανοποίησης με παρακίνηση	92
Διάγραμμα 5-7: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην παρακίνηση	93
Διάγραμμα 5-8: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην ικανοποίηση	94

Ευρετήριο Πινάκων

Πίνακας 5-1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων.....	85
Πίνακας 5-2: Σύνοψη απαντήσεων στις κλίμακες παρακίνησης των ερωτώμενων	86
Πίνακας 5-3: Σύνοψη απαντήσεων στις κλίμακες ικανοποίησης των ερωτώμενων	88
Πίνακας 5-4: Συστάσεις για την βελτίωση της παρακίνησης και της ικανοποίησης	91
Πίνακας 5-5: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην παρακίνηση	93
Πίνακας 5-6: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην ικανοποίηση	94

Ευρετήριο Σχημάτων

Σχήμα 1-1: Αξίες Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. (Πηγή Ρωσσίδη, et al., 2020).....	21
Σχήμα 1-2: Από την Γραφειοκρατική στην Πελατοκεντρική Δομή, Πηγή: Μιχαλόπουλος, 2018	22
Σχήμα 2-1: Η διαδικασία της παρακίνησης, Πηγή: Καλογήρου, et al., 2015	28
Σχήμα 2-2: Η πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow, Πηγή: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019.....	30
Σχήμα 2-3: Η Θεωρία των αναγκών του McClelland, Πηγή: Robbins, et al., 2017.....	31
Σχήμα 2-4: Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, Πηγή: Επεξεργασία συγγραφέα	33
Σχήμα 2-5: Η θεωρία Χ και Ψ του Mc Gregor, Πηγή: www.researchgate.net.....	34
Σχήμα 2-6: Σύγκριση Ιεράρχησης αναγκών και θεωρίας ERG, Πηγή: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019.....	35
Σχήμα 2-7: Το μοντέλο προσδοκιών του Vroom, Πηγή: Robbins, et al., 2017	36
Σχήμα 2-8: Η θεωρία δικαιοσύνης του Adams, Πηγή: Επεξεργασία συγγραφέα	37
Σχήμα 2-9: Οι σχέσεις στη θεωρία της Ισότητας, Πηγή: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019 ...	37
Σχήμα 3-1: Κινητικότητα Εργαζομένων. Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα.....	62

Συντομογραφίες & Ακρωνύμια

Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Public Service Motivation (PSM)

Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ)

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ)

Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ)

Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ)

Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ)

Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ)

Οργανισμός Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)

Παρακίνηση στην Δημόσια Διοίκηση (ΠΔΔ)

Περιφέρεια Κρήτης (ΠΚ)

Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ)

Τεχνολογίες Πληροφορίας και Επικοινωνιών (ΤΠΕ)

Κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής μελέτης υπήρξε η μελέτη και η αποσαφήνιση των εννοιών της παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού καθώς και των παραγόντων που τις διέπουν. Για τον σκοπό αυτό εξετάστηκε ως μελέτη περίπτωσης η Περιφέρεια Κρήτης (ΠΚ). Συγκεκριμένα, διανεμήθηκαν ερωτηματολόγια στο προσωπικό και των τεσσάρων νομών της ΠΚ, με σκοπό τον εντοπισμό και την μελέτη των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης και πως αυτοί συνδυαζόμενοι αφενός μεταξύ τους και αφετέρου με δημογραφικά στοιχεία (φύλλο, ηλικία κλπ.) οδηγούν σε χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζονται ή συστήνεται να εφαρμοσθούν.

Αρχικά, επιδιώκεται η καταγραφή ενός θεωρητικού πλαισίου γύρω από την έννοια της δημόσιας διοίκησης και της αυτοδιοίκησης. Αποσαφηνίζονται τα συστήματα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, επισημαίνοντας τα χαρακτηριστικά τους καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα αυτών. Στην συνέχεια, αναλύονται τα νέα μοντέλα της δημόσιας διοίκησης όπως το δημόσιο μανάτζμεντ και το Νέο Δημόσιο Μανάτζμεντ (ΝΔΜ). Ακολούθως, τονίζεται η αναγκαιότητα αλλαγής της δημόσιας διοίκησης με σκοπό την απεμπλοκή από την υφιστάμενη βραδυκίνητη γραφειοκρατική δομή της.

Ακολούθως, καταγράφεται το εννοιολογικό πλαίσιο γύρω από την έννοια της παρακίνησης (εσωτερική και εξωτερική) και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν προκειμένου αυτή να επιτευχθεί και να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Για την περαιτέρω αποσαφήνιση της διαδικασίας της παρακίνησης, αναλύονται οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν στα μέσα κυρίως του προηγούμενου αιώνα.

Η Παρακίνηση στην Δημόσια Διοίκηση (ΠΔΔ) αφορά εν συντομία τα κίνητρα τα οποία παρέχονται σε οργανισμούς ή φορείς του δημοσίου. Αναλύεται ο ορισμός της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία (Public Service Motivation -PSM) καθώς και οι διαστάσεις στις οποίες υφίσταται και λειτουργεί. Εξετάζεται επίσης το υφιστάμενο πλαίσιο της ΠΔΔ, καθώς και οι πρακτικές που είναι δυνατόν να εφαρμοστούν προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα. Στο εγχείρημα της επίτευξης ΠΔΔ, υπάρχουν σίγουρα πολλά εμπόδια και αδυναμίες, οι οποίες είναι πολύ δύσκολο να αντιμετωπιστούν, καθώς αυτές αφορούν είτε πρακτικές κυβερνήσεων και οργανισμών είτε το υφιστάμενο κοινωνικό, πολιτισμικό και ηθικό πλαίσιο. Παρόλα αυτά επιχειρείται η εφαρμογή ορισμένων καλών πρακτικών προκειμένου η ΠΔΔ, να εναρμονισθεί πλήρως με την στρατηγική των οργανισμών επιφέροντας πολλαπλά αποτελέσματα και οφέλη για το ευρύ κοινωνικό σύνολο.

Στο επόμενο κεφάλαιο περιγράφονται οι εννοιολογικές οριοθετήσεις γύρω από την ικανοποίηση προσωπικού στην δημόσια διοίκηση καθώς και η σχέση της με την παρακίνηση. Επιπρόσθετα, μελετώνται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της ικανοποίησης προσωπικού, το υφιστάμενο πλαίσιο και τέλος τα εμπόδια που συναντώνται στην εφαρμογή πρακτικών ενίσχυσης και ενδυνάμωσής της.

Ο σκοπός, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, η στατιστική ανάλυση καθώς και τα αποτελέσματά της έρευνας που διενεργήθηκε στην Περιφέρεια Κρήτης (ΠΚ). καταγράφονται και αναλύονται στο επόμενο κεφάλαιο.

Στο τελευταίο κεφάλαιο, εκθέτονται αφενός τα συμπεράσματα γύρω από τις πρακτικές παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού που εφαρμόζονται στην δημόσια διοίκηση, με

βάση των σχετικό προσδιοριστικό παράγοντα που εξετάζεται και αφετέρου τα αποτελέσματα της έρευνας στην ΠΚ. Επιχειρείται και καταγράφεται ο εναρμονισμός των αποτελεσμάτων της έρευνας με ήδη υπάρχουσες, προκειμένου να υπάρξει καλύτερη σύγκριση και πλήρης ταύτιση με την επιστημονική αρθρογραφία.

1 Εισαγωγή στην Δημόσια Διοίκηση

1.1 Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση

Η δημόσια διοίκηση αποτελεί κατά καιρούς, κέντρο μελέτης πολλών επιστημόνων, διαφορετικών κλάδων, με σκοπό την ανάλυση εκ βάθους, όλων εκείνων των προβλημάτων που την διέπουν και στην συνέχεια στην εξεύρεση των κατάλληλων πρακτικών που θα αποτελέσουν τη λύση αυτών των προβλημάτων με σκοπό την αποδοτικότερη Δημόσια Διοίκηση. Κύριος στόχος αυτών των πρακτικών, αφορά την βελτίωση της οργάνωσης, των μεθόδων λειτουργίας, καθώς και στη βέλτιστη στελέχωση και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης.

Η δημόσια διοίκηση, ουσιαστικά υπάγεται στην Κυβέρνηση, η οποία την χρησιμοποιεί με σκοπό τη χάραξη και εφαρμογή όλων εκείνων των απαραίτητων δημόσιων πολιτικών για την εξασφάλιση και προάσπιση του ευρύτερου δημοσίου συμφέροντος. Συνδέεται στενά με την διαχείριση καθώς και φροντίδα των υποθέσεων που αφορούν την κοινωνία. Διαχωρίζεται με την ιδιωτική διοίκηση ως προς την εξυπηρέτηση του συμφέροντος. Στην ιδιωτική διοίκηση σκοπός είναι η εξυπηρέτηση του ιδιωτικού συμφέροντος, και στην περίπτωση των επιχειρήσεων αυτό έχει να κάνει με το κέρδος αυτών. Στην δημόσια διοίκηση χρησιμοποιούνται μέθοδοι και πολιτικές για την εξυπηρέτηση του ευρύτερου δημόσιου συμφέροντος και εν γένει την κάλυψη των αναγκών του κοινωνικού συνόλου ανεξαιρέτως. Για την επίτευξη του σκοπού αυτού, χρησιμοποιείται η δημόσια εξουσία και ο καταναγκασμός (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Μπορούμε να πούμε ότι η Δημόσια Διοίκηση, εσωκλείει τον ευρύτερο μηχανισμό εκείνο του κράτους ο οποίος έχει την αρμοδιότητα χάραξης και υλοποίησης δημόσιων πολιτικών οι οποίες έχουν καθοριστεί από την εκτελεστική εξουσία. Στόχο της δημόσιας διοίκησης αποτελεί η προάσπιση του κοινωνικού συμφέροντος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Ο ορισμός που θα μπορούσαμε να δώσουμε μπορεί να εξεταστεί από δύο απόψεις, η μία αφορά αυτήν του διοικητικού δικαίου και η άλλη αυτήν της επιστήμης της διοίκησης. Σύμφωνα λοιπόν με την άποψη του διοικητικού δικαίου χρησιμοποιείται κριτήριο ουσιαστικό ή τυπικό.

Χρησιμοποιώντας το ουσιαστικό κριτήριο, η δημόσια διοίκηση μπορεί να οριστεί ως η διεξαγωγή όλων εκείνων των νομικών πρακτικών καθώς και υλικών ενεργειών με απώτερο σκοπό την εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινωνικού συμφέροντος που αναφέραμε παραπάνω. Λαμβάνοντας υπόψιν το τυπικό κριτήριο η δημόσια διοίκηση διαχωρίζει τις λειτουργίες του κράτους σύμφωνα με τα διοικητικά όργανα της εκτελεστικής εξουσίας και συνεπώς, ορίζεται ως ο χώρος ο οποίος καλύπτεται από αυτά (Ρωσσίδης, 2014).

Ένας άλλος ορισμός αναπτύχθηκε από τον Α. Μακρυδημήτρη ο οποίος ορίζει ότι η δημόσια διοίκηση αποτελείται από ένα σύνολο οργανισμών του ευρύτερου δημόσιου ενδιαφέροντος οι οποίοι κατά την εκτέλεση των αρμοδιοτήτων τους χειρίζονται και εφαρμόζουν τη δημόσια εξουσία με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται αποτελεσματικά η παροχή αγαθών και υπηρεσιών προς το κοινωνικό σύνολο καθώς και η επίτευξη του δημοσίου σκοπού (Μακρυδημήτρη, 2012).

Στην έννοια της Δημόσιας Διοίκησης, εντάσσονται όλα εκείνα τα κρατικά όργανα πλην των δικαστηρίων και της Βουλής. Πιο συγκεκριμένα, λέγοντας Δημόσια Διοίκηση, εννοούμε κάθε όργανο του κράτους που αναλαμβάνει το ρόλο της διασφάλισης της εύρυθμης διοικητικής

λειτουργίας. Συνεπώς το έργο της διοικητικής λειτουργίας μπορεί να διακριθεί σε *κυβερνητικό*, το οποίο αφορά αποκλειστικά τις δημόσιες πολιτικές της κυβέρνησης, και σε *εκτελεστικό-διοικητικό*, το οποίο αφορά όλες εκείνες τις αποφάσεις που λαμβάνονται από τα αρμόδια όργανα της κυβέρνησης. Συμπερασματικά, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε ότι η επιστήμη της Δημόσιας Διοίκησης, έχει επωμιστεί με την εφαρμογή των διοικητικών θεσμών, ενώ παράλληλα συνάγει συμπεράσματα από την έρευνα των υφιστάμενων διοικητικών πρακτικών (Κτιστάκη, 2020).

1.2 Οργάνωση της Δημόσιας Διοίκησης

Για την επιτυχή λήψη και εφαρμογή διοικητικών αποφάσεων του κράτους, είναι σαφές ότι θα πρέπει να πραγματοποιηθεί διαχωρισμός στην οργανωτική διάρθρωση της δημόσιας διοίκησης. Με αυτόν τον τρόπο η κυβέρνηση, είναι σε θέση να καταφέρνει την διάχυση των λαμβανόμενων αποφάσεων από την πρωτεύουσα μέχρι και την πιο μακρινή διοικητική επαρχία του κράτους με σκοπό την εξυπηρέτηση του ευρύτερου δημοσίου συμφέροντος.

Η οργάνωση της δημόσιας διοίκησης έχει να κάνει πάντα με την ανάγκη της κρατικής εξουσίας να καλύψει τις όλο και αυξανόμενες ανάγκες του κοινωνικού συνόλου. Έτσι η δημόσια διοίκηση μπορεί να οργανωθεί είτε *κάθετα*, είτε *οριζόντια*. Κάθετη οργάνωση στην δημόσια διοίκηση έχουμε όταν κάθε κλάδος της συντάσσεται με ιεραρχικό τρόπο όσον αφορά τα όργανα που τον αποτελούν, έτσι ώστε στην κορυφή της πυραμίδας να βρίσκεται το ανώτερο όργανο λήψης αποφάσεων και στη βάση αυτής να συναντάμε αυξημένο μεν αριθμό διοικητικών οργάνων μειούμενη δε αποφασιστική αρμοδιότητα. Με την κάθετη οργάνωση επιτυγχάνεται μια ενιαία και απόλυτα λειτουργική διευθέτηση διοικητικών υποθέσεων. Απεναντίας με την οριζόντια οργάνωση της δημόσιας διοίκησης, η εξουσία κατανέμεται κατά ειδικότητες, λαμβάνοντας πάντα υπόψιν τις ανάγκες του πολίτη. Πρόκειται στην ουσία για σύστημα με καθ' ύλην καταμερισμό διοικητικών υποθέσεων, το οποίο βασίζεται στην ειδίκευση κατά αντικείμενο επίλυσης προβλήματος. Παράδειγμα οριζόντιας δημόσιας διοίκησης αποτελεί το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, το Υπουργείο Εσωτερικών και Διοικητικής Ανασυγκρότησης κλπ. (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, καθώς και για την αποδοτικότερη εφαρμογή διοικητικών αποφάσεων, έχουμε τα συστήματα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, τα οποία αποτελούν θεσμικά όργανα και κατοχυρώνονται στο Σύνταγμα. Τα συστήματα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης διακρίνονται σε: Συγκεντρωτικό σύστημα, Αποκεντρωτικό σύστημα και Σύστημα της Αυτοδιοίκησης (Κτιστάκη, 2020).

1.2.1 Το Συγκεντρωτικό σύστημα

Το συγκεντρωτικό σύστημα οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, είναι το σύστημα στο οποίο τα κρατικά όργανα, διακατέχουν τον επιτελικό ρόλο άσκησης αποφασιστικών αρμοδιοτήτων σε όλη την επικράτεια. Με το σύστημα αυτό λειτουργούν οι διοικητικές υπηρεσίες τόσο σε τοπικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο, οι οποίες σχετικά με τις αρμοδιότητές τους, λογοδοτούν και εξαρτώνται από τα αρμόδια κεντρικά κρατικά όργανα και λειτουργούν υπό την διαρκή εποπτεία και έλεγχο αυτών. Επίσης χαίρουν οικονομικής εξάρτησης από την κεντρική διοίκηση, στηρίζοντας το έργο στην προσπάθεια κάλυψης των

αναγκών του συνόλου. Εν κατακλείδι, πρόκειται για ένα σύστημα δημόσιας διοίκησης, το οποίο έχει ως απώτερο στόχο την αποσυμφόρηση των υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης με παράλληλη διασπορά τους στις δομές διοίκησης των περιφερειών (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Αφορά ένα γραφειοκρατικό μοντέλο οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης, το οποίο προϋποθέτει αφενός μία διάρθρωση τύπου πυραμίδας των θέσεων και καθηκόντων του προσωπικού και αφετέρου ένα σταθερό τύπο κυριαρχίας του προϊσταμένου η οποία ακολουθείται από την αντίστοιχη υπακοή του υφισταμένου. Κύρια πλεονεκτήματα του συγκεντρωτικού συστήματος είναι τα εξής:

- i. Η ιεραρχικά δομημένη διοίκηση ήταν απόρροια της διοικητικής συγκέντρωσης στην οποία τα άτομα προσλαμβάνονταν με το σύστημα της σταδιοδρομίας επιτυγχάνοντας έτσι την ενίσχυση της αμεροληψίας και του επαγγελματισμού στην εκτέλεση των καθηκόντων του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης.
- ii. Η αυστηρή άσκηση ελέγχου και εποπτείας στις διοικητικές δομές από την κεντρική διοίκηση σε συνδυασμό με την εκτέλεση διοικητικών υποθέσεων από τις κατά τόπους περιφερειακές και τοπικές διοικήσεις, είχε ως αποτέλεσμα να διασφαλιστεί η λειτουργική ομοιομορφία της δημόσιας διοίκησης συμβάλλοντας παράλληλα στην ενδυνάμωση της ενότητας του κράτους και της παρεχόμενης εξουσίας αυτού προς το κοινωνικό σύνολο.

Παρόλα αυτά παρουσιάζει και σημαντικά μειονεκτήματα, τα κυριότερα των οποίων είναι τα εξής:

- i. Η υπερφόρτωση των κεντρικών υπηρεσιών, με υποθέσεις που αφορούν πληθώρα θεμάτων διοικητικής φύσεως, έχει ως άμεσο αποτέλεσμα την επιβράδυνση της υιοθέτησης των εφαρμοζόμενων δημόσιων πολιτικών. Το γεγονός αυτό αποτελεί τροχοπέδη στη δημιουργία ενός βραδυκίνητου και αναποτελεσματικού γραφειοκρατικού δημόσιου μηχανισμού.
- ii. Τη μεγαλύτερη αδυναμία του συγκεντρωτικού συστήματος αποτελεί, η απρόσωπη διεκπεραίωση των διοικητικών υποθέσεων που αφορούν τους πολίτες όλης της χώρας, από κεντρικά όργανα τα οποία δεν έχουν επαρκή πληροφόρηση και αντίληψη των διοικητικών προβλημάτων. Υπάρχουν πολλές και διαφορετικές ιδιαιτερότητες σε κάθε περιοχή, τις οποίες δεν μπορούν σε καμία περίπτωση να φέρουν εις πέρας τα αρμόδια κρατικά όργανα και έτσι δεν επιτυγχάνεται η εκπλήρωση των πολλαπλών αποστολών που είναι επιφορτισμένο το σύγχρονο κράτος.
- iii. Επιπλέον, με το απρόσωπο στυλ της παρεχόμενης διοικητικής υπηρεσίας, δεν εξασφαλίζεται η αμεροληψία στις λαμβανόμενες αποφάσεις από την πλευρά των υπουργείων. Η κυβέρνηση εξαρτάται από την πολιτική επιρροή που ασκούν οι βουλευτές στο κοινωνικό σύνολο και προκειμένου να την ενισχύσουν, αναλαμβάνουν έμμεσα δράση στη χάραξη διοικητικών υποθέσεων και συνεπώς παρεμβαίνουν απρόσκοπτα στην άσκηση της διοικητικής λειτουργίας.
- iv. Είναι γεγονός ότι τα συμφέροντα ποικίλουν από περιοχή σε περιοχή. Συνεπώς, ένα συγκεντρωτικό σύστημα δημόσιας διοίκησης το οποίο λαμβάνει ομοιόμορφα μέτρα στην επικράτεια αδυνατεί να ανταπεξέλθει συντελώντας έτσι στην αναποτελεσματική δράση της κεντρικής διοίκησης.

Όλοι αυτοί οι παραπάνω λόγοι συντέλεσαν στην ανάγκη περιθωριοποίησης του απόλυτου συγκεντρωτισμού των οργανωτικών δομών της δημόσιας διοίκησης με την ταυτόχρονη συνύπαρξη κι άλλων οργανωτικών δομών εκτός από αυτών της κεντρικής διοίκησης (Κτιστάκη, 2020).

1.2.2 Το Αποκεντρωτικό σύστημα

Έχοντας τώρα ως απώτερο στόχο την ταχύτερη και πλήρως ορθολογική άσκηση της δημόσιας διοίκησης στην περιφέρεια, λαμβάνει χώρα το *αποκεντρωτικό σύστημα*, στο οποίο αποτελεί προϋπόθεση η διοικητική διαίρεση της χώρας σε επιμέρους περιφέρειες μικρότερης ή ακόμα και μεγαλύτερης έκτασης με βάση πάντα το εδαφικό κριτήριο (π.χ. επαρχίες, νομούς κ.λπ.). Τα περιφερειακά αυτά όργανα ασκούν εξουσία σε συγκεκριμένη εδαφική έκταση, τα οποία δεν έχουν τη δική τους νομική υπόσταση και συνεπώς υπόκεινται σε έλεγχο και εποπτεία όσον αφορά τις λαμβανόμενες αποφάσεις από την κεντρική διοίκηση. Πιο συγκεκριμένα, τα περιφερειακά όργανα ανήκουν στις κρατικές υπηρεσίες και διορίζονται από την κεντρική κρατική εξουσία, αρμοδιότητα της οποίας είναι αφενός να κατευθύνει και να συντονίζει και αφετέρου να προσδιορίζει τις ασκούμενες από αυτά δημόσιες πολιτικές με απώτερο στόχο την εξασφάλιση της απόλυτης νομιμότητας και διαφάνειας. Με αυτό το σύστημα ιδρύεται ως περιφερειακή κρατική υπηρεσία η οποία καλείται διοικητική περιφέρεια με την μορφή που τη γνωρίζουμε σήμερα.

Από τις σπουδαιότερες διοικητικές διαιρέσεις που εφαρμόστηκαν ήταν αυτή της γεωγραφικής διαίρεσης της χώρας σε νομούς, ή περιφερειακές ενότητες όπως ονομάστηκαν με το πρόγραμμα Καλλικράτης το 2010. Κύριος σκοπός του προγράμματος ήταν η ριζική αναδιάρθρωση των οργανισμών αυτοδιοίκησης τόσο σε τοπικό όσο και σε επίπεδο περιφερειών. Με τη σειρά τους οι περιφερειακές ενότητες, ανάλογα με το εδαφικό κριτήριο, σχηματίζουν τις 13 διοικητικές περιφέρειες της χώρας. Το σπουδαιότερο διοικητικό όργανο των οποίων είναι ο Περιφερειάρχης και ακολουθεί ο πρόεδρος της εκάστοτε περιφερειακής ενότητας, οι οποίοι είναι επιφορτισμένοι με αρμοδιότητες, υπό τον έλεγχο πάντα της κεντρικής διοίκησης.

Τα κύρια χαρακτηριστικά αυτής της διοικητικής αποκέντρωσης είναι:

- i. Η άσκηση της δημόσιας διοίκησης επιτυγχάνεται με την συνύπαρξη των κεντρικών και περιφερειακών οργάνων με γνώμονα την ταχύτερη και ορθολογικότερη εξυπηρέτηση των αναγκών του πολίτη.
- ii. Η μεταβίβαση σημαντικών αρμοδιοτήτων σε όργανα των περιφερειακών διοικήσεων για την καλύτερη επίλυση των προβλημάτων που αφορούν την αντίστοιχη περιφέρεια. Τα περιφερειακά όργανα της δημόσιας διοίκησης, έχουν πλήρη και σαφέστερη γνώση των προβλημάτων σε σύγκριση με τα όργανα της κεντρικής διοίκησης, και έτσι επιτυγχάνεται η βέλτιστη και πιο ανταποδοτική διαχείριση πόρων και ικανοτήτων προς όφελος του πολίτη. Είναι γεγονός ότι όσο πιο ευρεία και αποκλειστική είναι η εξουσία που μεταβιβάζεται στα αρμόδια περιφερειακά όργανα, τόσο πιο προηγμένη και με εμφανή θετικά αποτελέσματα είναι η διοικητική αποκέντρωση.
- iii. Η εξάρτηση των περιφερειακών οργάνων από την κεντρική διοίκηση με τη μορφή κυρίως ελέγχου των αποφάσεων που λαμβάνονται. Συνεπώς, κάθε περιφερειακό διοικητικό όργανο, υπόκειται υποχρεωτικά στον έλεγχο της κεντρικής διοίκησης με

σκοπό της διασφάλιση της ενότητας στο σύνολο των διοικητικών αποφάσεων που λαμβάνονται στην επικράτεια.

Παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες, αυξανόμενη τάση των χωρών προς την διοικητική αποκέντρωση, χαρακτηρίζοντάς το ως σύστημα επιτυχημένης διοικητικής οργάνωσης διότι επιτρέπει την επίλυση των περιφερειακών διοικητικών προβλημάτων με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο, από τους κατάλληλους αρμόδιους φορείς και γνώστες αυτών (Κτιστάκη, 2020).

1.2.3 Το Σύστημα της Αυτοδιοίκησης

Το διοικητικό σύστημα της αυτοδιοίκησης έγκειται στην άσκηση διοικητικών αρμοδιοτήτων από οργανισμούς, οι οποίοι οργανώνονται ως νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, χωρίς όμως αυτά να ανήκουν απαραίτητα στις κρατικές υπηρεσίες. Το γεγονός αυτό σημαίνει ότι οι αυτοδιοικούμενοι οργανισμοί εξοπλίζονται με τη δική τους νομική προσωπικότητα, η οποία είναι απόλυτα διακριτή από εκείνη του κράτους. Είναι πιθανό οι αυτοδιοικούμενοι οργανισμοί να αποτελούν φορείς δικαιωμάτων (όπως για παράδειγμα το δικαίωμα της ιδιοκτησίας) αλλά και φορείς υποχρεώσεων έναντι αυτών που ασκούν διοικητική εξουσία. Τα όργανά τους συνήθως εκλέγονται από το λαό, όπως συμβαίνει με τα όργανα των τοπικών και περιφερειακών αυτοδιοικήσεων κλπ. Δεν συμβαίνει όμως το ίδιο και με τα Ανώτατα Εκπαιδευτικά Ιδρύματα, στα οποία ο λαός δεν εκλέγει εκπροσώπους. Οι οργανισμοί της αυτοδιοίκησης επωμίζονται με την άσκηση δημόσιας εξουσίας και όχι κρατικής, ενώ οι διοικητικές πράξεις που εκδίδονται αφορούν πράξεις κανονιστικού ή ακόμα ατομικού περιεχομένου (Ακριβοπούλου & Ανθόπουλος, 2015).

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, τα κύρια συστατικά στοιχεία, μεταξύ άλλων, της τοπικής αυτοδιοίκησης έχουν να κάνουν με:

- i. Την ύπαρξη νομικής προσωπικότητας δημοσίου δικαίου, εμφανώς διαχωρισμένη από αυτή του νομικού προσώπου του κράτους.
- ii. Την διοικητική αυτοτέλεια η οποία έχει να κάνει με τις υποθέσεις που αφορούν τα τοπικά ζητήματα της εκάστοτε περιφερειακής διοίκησης. Η διοίκηση των τοπικών αυτών ζητημάτων έχει ως απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση του συμφέροντος καθώς και στην κάλυψη των αναγκών των πολιτών της διοικητικής περιφέρειας (όπως π.χ. η κάλυψη αναγκών των δημοτών συγκεκριμένου Δήμου), σε αντίθεση με το ευρύτερο δημόσιο συμφέρον το οποίο εξυπηρετεί διοικητικές υποθέσεις γενικότερου χαρακτήρα.
- iii. Την διοικητική αυτοτέλεια των οργάνων που επωμίζονται τη διεκπεραίωση διοικητικών υποθέσεων. Οργανισμοί της αυτοδιοίκησης, στελεχώνονται με δικά τους διοικητικά όργανα, τα οποία βρίσκονται σε στενή σχέση με το αντικείμενο των υποθέσεων ούτως ώστε να αποφασίζουν και να πράττουν με σκοπό την εύρεση και υιοθέτηση της βέλτιστης και αποδοτικότερης λύσης των τοπικών υποθέσεων της περιφερειακής διοίκησης.
- iv. Την δημοσιονομική αυτοτέλεια του οργανισμού της αυτοδιοίκησης η οποία σημαίνει ότι κάθε αυτοδιοικούμενος οργανισμός, οφείλει να έχει στην κατοχή του και να διαχειρίζεται περιουσιακά στοιχεία και επιπλέον να έχει την δυνατότητα της εύρεσης των αναγκαίων για την εύρυθμη λειτουργία αλλά και την επίτευξη της αποστολής του. Σε αντίθετη περίπτωση η πλήρης οικονομική εξάρτηση της τοπικής αυτοδιοίκησης από

την κεντρική διοίκηση, θα είχε ως άμεση συνέπεια την πλήρη υποταγή της στον τομέα της διεκπεραίωσης τοπικών ζητημάτων.

- v. Η αυτονομία των αυτοδιοικούμενων οργανισμών δεν επιτυγχάνεται με την δημοσιονομική και διοικητική αυτοτέλεια που αυτοί κατέχουν. Η αυτοδιοίκηση διακατέχει διοικητικό χαρακτήρα, και σίγουρα όχι πολιτικό. Με την λαϊκή βούληση σε συνδυασμό με δημοκρατικές διαδικασίες αναδεικνύουν τα όργανα που πρόκειται να επωμιστούν το βάρος της εξυπηρέτησης του τοπικού συμφέροντος υπό την εποπτεία πάντα της κεντρικής διοίκησης.

Η διοικητική αυτή εποπτεία που ασκείται στους οργανισμούς τοπικής αυτοδιοίκησης αποτελεί αντιστάθμισμα στην διοικητική και δημοσιονομική αυτοτέλεια που αυτοί διαθέτουν με σκοπό την διασφάλιση και έλεγχο της νομιμότητας των αποφάσεων και πράξεων τους. Επίσης η κεντρική διοίκηση είναι υποχρεωμένη να λαμβάνει τα μέτρα που απαιτούνται για την εξασφάλιση της οικονομικής αυτοτέλειας των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης καθώς και να τους ενισχύει οικονομικά σε περίπτωση μεταβίβασης δικών της αρμοδιοτήτων (Κτιστάκη, 2020).

1.3 Σύγχρονα Μοντέλα Δημόσιας Διοίκησης

Το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης που υπήρχε, κρινόταν αναποτελεσματικό και με αρκετές παθογένειες όπου υπήρχε αυξημένη εσωστρέφεια, δινόταν βάση στον εξορθολογισμό των υπηρεσιών με την μοναδική ελπίδα ο πολίτης να αποκτήσει όφελος από αυτές. Με την πάροδο του χρόνου οι πολίτες άρχισαν να μεταβάλλουν, κι όχι ηθελημένα τις απαιτήσεις τους από την δημόσια διοίκηση. Η άνοδος και η επικράτηση των Τεχνολογιών Πληροφορίας και Επικοινωνιών (Τ.Π.Ε.), καθώς και η υιοθέτηση αυτών από τα νοικοκυριά, είχε ως αποτέλεσμα την ενσωμάτωση αυτών στην παροχή δημόσιων υπηρεσιών και συνεπώς νέων μοντέλων διοικητικής λειτουργίας σαφώς πιο φιλικών προς τους πολίτες. Καλείτε λοιπόν το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης να ενσωματώσει τις νέες Τ.Π.Ε., στον τομέα καθηκόντων του, με σκοπό ο πολίτης να απολαμβάνει αναβαθμισμένη ποιοτικά και χρονικά δημόσια υπηρεσία βελτιώνοντας έτσι παράλληλα τον καθημερινό τρόπο ζωής. Πλέον, στις σύγχρονες συνθήκες στις οποίες έχει επέλθει η δημόσια διοίκηση, βασικό μέλημα αποτελεί η εξασφάλιση της παραγωγικότητας καθώς και η χρονική διάρκεια και το κόστος της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας (Ραμματά, 2011).

1.3.1 Δημόσιο Μάνατζμεντ

Οι όλο και περισσότερες απαιτήσεις των πολιτών, που αναφέρθηκαν παραπάνω, για να λαμβάνουν ποιοτικότερες και συνάμα άμεσα παρεχόμενες υπηρεσίες, καθώς και η ύπαρξη της υφιστάμενη γραφειοκρατικής και αναποτελεσματικής δημόσιας διοίκησης οδήγησαν στην εδραίωση του δημόσιου μάνατζμεντ και στη σταδιακή εγκατάλειψη του γραφειοκρατικού μοντέλου. Το δημόσιο μάνατζμεντ, έγκειται σε μία ευέλικτη μορφή δημόσιας διοίκησης, η οποία βασιζόμενη σε ένα αποδοτικό και αποτελεσματικό σύστημα διαχείρισης υλικών και άυλων πόρων, με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν προκαθοριστεί. Αφορά κυρίως την καθημερινή λειτουργία των οργανισμών, χωρίς όμως να αποκλείεται η υλοποίηση μακροπρόθεσμων διοικητικών στρατηγικών. Αποτελεί μετεξέλιξη της δημόσιας διοίκησης ενσωματώνοντας τις αποτελεσματικές λειτουργίες του επιχειρησιακού μάνατζμεντ το οποίο λειτουργεί στις ιδιωτικές επιχειρήσεις. Έχουμε δηλαδή μια παρείσφρηση των στοιχείων

εκείνων της διοίκησης επιχειρήσεων στους οργανισμούς του δημοσίου με τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η εξέλιξη του υφιστάμενου συστήματος (Ρωσσίδης, 2014).

1.3.2 Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ

Το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (ΝΔΜ) αποτελεί αναβάθμιση του δημοσίου μάνατζμεντ περιορίζοντας σε μεγάλο βαθμό τις διαφοροποιήσεις που υφίσταται μεταξύ δημοσίου και ιδιωτικού τομέα, ενσωματώνοντας μεταρρυθμίσεις και αλλαγές οι οποίες να δίνουν έμφαση στις αρχές διοίκησης των επιχειρήσεων, με την κατά κανόνα εστίαση στο αποτέλεσμα των διαδικασιών (Κουστέλιος, et al., 2021). Εμφανίστηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 ως μοντέλο που αντιτίθεται στο βεμπεριανό γραφειοκρατικό μοντέλο. Πιο συγκεκριμένα, ως κύρια αίτια εμφάνισης και διάδοσης του μοντέλου του Ν.Δ.Μ., υπήρξαν αφενός τα υψηλά επίπεδα φορολογικών επιβαρύνσεων τα οποία όμως δεν συνοδεύτηκαν από την αναμενόμενη αύξηση στην ποιότητα, αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας και αφετέρου η απογοήτευση η οποία ήταν έκδηλη στα μάτια των πολιτών εξαιτίας του κρατικού παρεμβατισμού μέσω των γραφειοκρατικών και δυσλειτουργικών διοικητικών δομών και διαδικασιών που επικρατούσαν. Επίσης, υπήρχε η τάση για στροφή προς εναλλακτικές μορφές ιδιωτικοποίησης δημόσιων οργανισμών σε συνδυασμό με την ανάγκη για ανάπτυξη της πιο αυτοματοποιημένων διαδικασιών κυρίως όσον αφορά τα στάδια παραγωγής και διάθεσης στον πολίτη της δημόσιας υπηρεσίας. Πρωτοεμφανίστηκε στη Νέα Ζηλανδία και Αυστραλία ενώ αργότερα ακολούθησαν χώρες αναπτυγμένες όπως οι Ηνωμένες Πολιτείες και η Μεγάλη Βρετανία, με πρωτεργάτρια την τότε πρωθυπουργό Μ. Thatcher. Πρόκειται λοιπόν για ένα φαινόμενο το οποίες γρήγορα πήρε παγκόσμιες διαστάσεις που έχει άμεση επίδραση στον τρόπο με τον οποίο ασκείται η δημόσια πολιτική που αφορά τις μεταρρυθμίσεις που λαμβάνονται στο πλαίσιο ενίσχυσης της λειτουργίας των δημόσιων οργανώσεων (Μιχαλόπουλος, 2018).

Με το ΝΔΜ, περιορίζεται ο παρεμβατικός ρόλος του κράτους και ενδυναμώνεται ο ρόλος του ως ρυθμιστή εποπτεύοντας την ελεύθερη αγορά με σκοπό να οδηγηθεί σε περαιτέρω ανάπτυξη. Προκειμένου να επιτευχθούν όλα τα παραπάνω με όσο το δυνατό αποδοτικότερο τρόπο από τη σκοπιά των πόρων, το ΝΔΜ βασίζεται σε πέντε βασικές αρχές οι οποίες είναι: αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, οικονομικότητα και τελευταία προστέθηκαν οι αρχές της λογοδοσίας και νομιμότητας (βλ. Σχήμα 1). Ως αποτελεσματικότητα, υπονοείται ο λόγος του αποτελέσματος προς το κόστος που απαιτείται για την επίτευξη αυτού, με λίγα λόγια το κατά πόσο ο οργανισμός είναι σε θέση να επιτυγχάνει τους στόχους που θέτει. Η αποδοτικότητα αφορά τη βέλτιστη χρήση πόρων με σκοπό την επίτευξη του αποτελέσματος κυρίως στις εσωτερικές διαδικασίες του οργανισμού. Λέγοντας οικονομικότητα αναφερόμαστε στην προσπάθεια του δημοσίου τομέα για εξορθολογισμό των δαπανών με σκοπό την λιγότερη επιβάρυνση στον κρατικό προϋπολογισμό. Η λογοδοσία αφορά το επίπεδο ευθύνης που έχουν τα ανώτατα διοικητικά και κυβερνητικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης για τις αποφάσεις και πρακτικές που εφαρμόζουν καθώς και τη χρήση πόρων στην προσπάθεια προάσπισης του κοινωνικού οφέλους. Η νομιμότητα έγκειται στην υποχρέωση που έχουν τα στελέχη της δημόσιας διοίκησης όσον αφορά την τήρηση συγκεκριμένου κανονιστικού πλαισίου εκτέλεσης καθηκόντων με σκοπό την αποφυγή υπερβολικής χρήσης της εξουσίας διαφυλάσσοντας έτσι τον πολίτη-πελάτη από συμπεριφορές εκμετάλλευσής του προς όφελος ανώτατων στελεχών (Ρωσσίδης, et al., 2020).



Σχήμα 1-1: Αξίες Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. (Πηγή Ρωσσίδης, et al., 2020)

Ο πολίτης πλέον αξιώνει βελτιωμένου επιπέδου υπηρεσίες από την δημόσια διοίκηση συμμετέχοντας ενεργά στον καθορισμό και στην ανατροφοδότηση μέσω αξιολόγησης αυτών. Νιώθει την ανάγκη ο κάθε πολίτης-πελάτης να αντιμετωπίζεται εξίσου καλά και θεμιτά, χωρίς να υπάρχει περιθώριο μειωμένης ποιότητας και αποδοτικότητας της υπηρεσίας. Έννοιες όπως αναποτελεσματικότητα και γραφειοκρατία δεν γίνονται πλέον ανεκτές σε καμία περίπτωση από τους πολίτες. Δεν υπάρχουν πλέον περιθώρια συμμόρφωσης με το γραφειοκρατικό μοντέλο διοίκησης και τις αποφάσεις που λαμβάνει τις οποίες ο πολίτης επιλέγει να τις αξιοποιήσει ή να τις καταναλώσει. Αμφισβητείται η καθολική υπεροχή του γραφειοκρατικού κρατικού μηχανισμού από τους πολίτες οι οποίοι κατανοούν την υπεροχή αυτών στην μετέπειτα εξέλιξη και ενδυνάμωση της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας. Περνάμε πλέον από τις γραφειοκρατικές δομές διαδικασιών στις πελατοκεντρικές δομές στις οποίες πρωταρχικό μέλημα είναι η εξυπηρέτηση του πελάτη. Ενισχύεται έτσι η θέση του πολίτη έναντι των δημόσιων υπηρεσιών στις οποίες δεν υπάρχει το αίσθημα του εγκλωβισμού και της αναγκαστικής συμμόρφωσης. Στο σχήμα που ακολουθεί αποτυπώνεται η σημασία που δίνεται από κάθε δομή διαδικασιών στον πολίτη.



Σχήμα 1-2: Από την Γραφειοκρατική στην Πελατοκεντρική Δομή, Πηγή: Μιχαλόπουλος, 2018

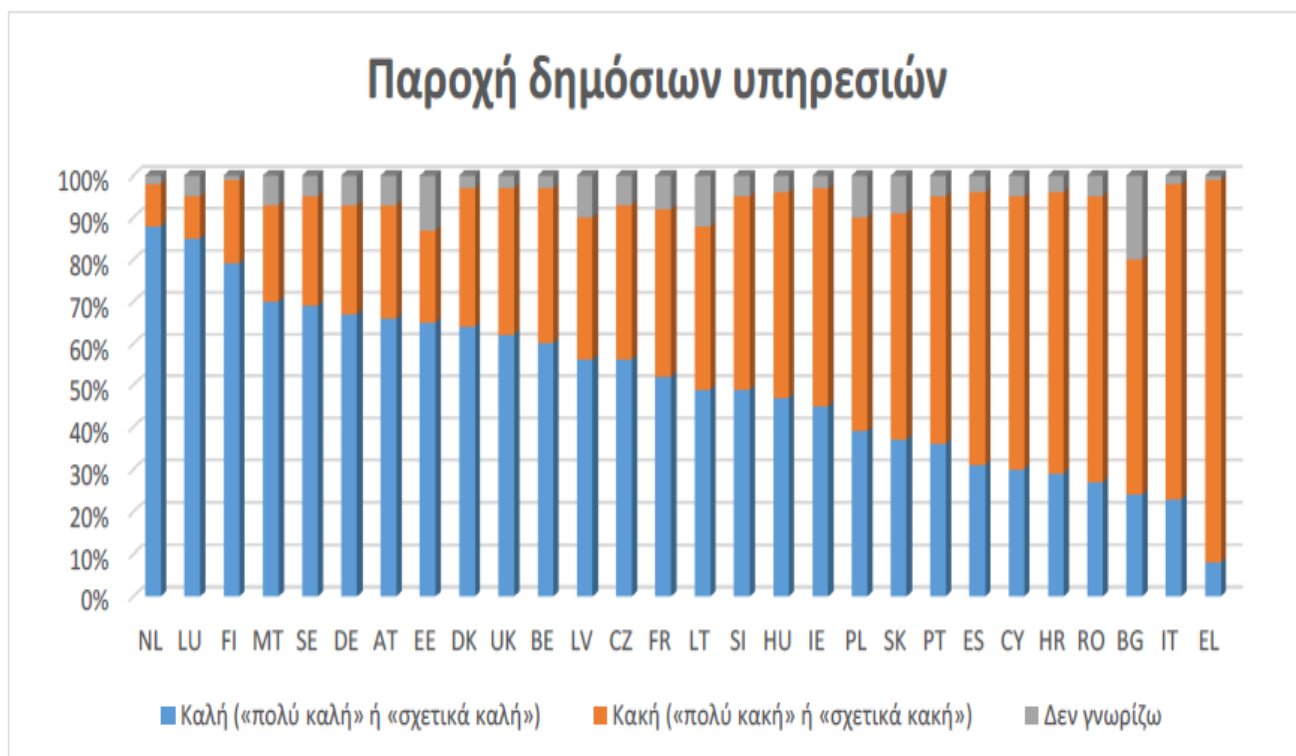
Επιπρόσθετα, αξιολογούνται διαρκώς η ποιότητα, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα των παρεχόμενων διοικητικών υπηρεσιών με στόχο ο πολίτης να λαμβάνει υψηλού επιπέδου υπηρεσίες δημιουργώντας του έτσι το αίσθημα της ικανοποίησης από αυτήν την αλληλεπίδραση. Έχουν τη δυνατότητα οι πολίτες αφενός να επιλέξουν τις δημόσιες υπηρεσίες που χρειάζονται και αφετέρου τον τρόπο με τον οποίο θα τις αποκτήσουν. Εμφανίζονται νέοι θεσμοί και εργαλεία (π.χ. κουπόνια, μηνιαία κλήρωση Α.Α.Δ.Ε.) από τους Αποκτούν δηλαδή φωνή στον καθορισμό και στον τρόπο που λαμβάνουν την δημόσια υπηρεσία. (Μιχαλόπουλος, 2018).

1.4 Ποιότητα της Δημόσιας Διοίκησης

Είναι γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση αντικατοπτρίζει τις βάσεις στις οποίες θεμελιώνεται η διακυβέρνηση των χωρών. Επιπρόσθετα, κύριος σκοπός της θα πρέπει να έγκειται στην κάλυψη των αναγκών της κοινωνίας και επίσης λειτουργεί βάσει των εκάστοτε οργανωτικών δομών και διαδικασιών που ισχύουν στη δημόσια διοίκηση. Η εύρυθμη και αξιοκρατική λειτουργία της δημόσιας διοίκησης έχει ως άμεσο αντίκτυπο στην οικονομική ευμάρεια, στην κοινωνική συνοχή και ευημερία του συνόλου. Επίσης μπορεί να επηρεάσει την εμπιστοσύνη των κοινωνικών ομάδων με συνέπεια την δημιουργία αξίας και βελτίωσης των συνθηκών αλληλεπίδρασης των πολιτών με τους τομείς της δημόσιας διοίκησης (European Commission, 2016).

Οι μεταρρυθμίσεις, που έχουν λάβει χώρα τα τελευταία χρόνια έχουν βελτιώσει σημαντικά την παραγωγικότητα, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της δημόσιας διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα η ενίσχυση της διαφάνειας των θεσμών σε συνδυασμό με το γεγονός ότι έγιναν πιο ανοικτοί, οδήγησαν τόσο στην βελτίωση της πρόσβασης στην δημόσια υπηρεσία, όσο και στην βελτίωση της ποιότητας αυτής. Συνεπώς, η ποιότητα της παρεχόμενης δημόσιας

υπηρεσίας μπορεί να συσχετιστεί με την οικονομική ευμάρεια, που αναφερθήκαμε παραπάνω, καθώς και με την κοινωνική ευημερία. Η βελτιωμένη δημόσια υπηρεσία αποτελεί ικανή ένδειξη της γενικότερα πιο εύρυθμης κρατικής λειτουργίας. Όταν ο πολίτης λαμβάνει μια βελτιωμένη ποιοτικά, άμεση και με ευκολότερη πρόσβαση δημόσια υπηρεσία, έχει ως άμεσο αντίκτυπο στην τόνωση της εμπιστοσύνης του προς τη δημόσια διοίκηση. Στο παρακάτω σχήμα μπορούμε να δούμε την αντίληψη των πολιτών της Ε.Ε. σχετικά με την ποιότητα της λαμβανόμενης δημόσιας υπηρεσίας.



Διάγραμμα I-1: Αντίληψη για τις Δημόσιες Υπηρεσίες (Πηγή: European Commission)

1.5 Αναγκαιότητα Αλλαγής της Δημόσιας διοίκησης

Αναμφίβολα θεωρείται κοινή πεποίθηση το γεγονός ότι η δημόσια διοίκηση στη χώρα μας, δεν βρίσκεται στα προσδοκώμενα από όλους επίπεδα καθώς επίσης δεν πλησιάζει τα αντίστοιχα επίπεδα εκσυγχρονισμού των χωρών της ευρωπαϊκής Ένωσης. Θα πρέπει να θεωρηθεί ως αναγκαία λύση η βελτίωση των σχετικών προβλέψεων και ρυθμίσεων στην κατεύθυνση του εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Όλο αυτό θα πρέπει να έχει ως αφετηρία τη βελτίωση της λειτουργίας και οργάνωσης της δημόσιας διοίκησης στο σύνολό της (Μακρυδημήτρης, 2021).

Επιπρόσθετα, αποτελεί μονόδρομο για τη σύγχρονη δημόσια διοίκηση η εφαρμογή προτάσεων και μεταρρυθμίσεων ικανών να την απομπλέξουν από την υφιστάμενη κατάσταση στην οποία κυριαρχεί η βραδυκίνητη λειτουργία λόγω της μειωμένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, η γραφειοκρατία, η περιορισμένη λογοδοσία κυρίως των ανώτερων στελεχών καθώς και η μη αξιοποίηση του προσωπικού με το βέλτιστο δυνατό τρόπο. Έτσι λοιπόν κρίνεται άμεσο και αναγκαίο η υιοθέτηση πολιτικών και πρακτικών οι οποίες θα είναι σε θέση να περιορίσουν ή ακόμα καλύτερα να εξαφανίσουν όλες αυτές τις παθογένειες.

Η γραφειοκρατία μπορεί να οριστεί ως το σύστημα διοίκησης στο οποίο δίνεται βάση στην εκτέλεση των διαδικασιών που προβλέπονται για την παροχή κάθε είδους υπηρεσίας από την δημόσια διοίκηση. Συνεπώς δεν λαμβάνονται υπόψη τα διαφορετικά χαρακτηριστικά των πολιτών, οι οποίοι καταναλώνουν την δημόσια υπηρεσία δίχως οι ίδιοι να συμμετέχουν στο στάδιο παραγωγής της. Σκοπός του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης είναι η δημιουργία του αισθήματος της συμμόρφωσης των πολιτών όσον αφορά τις υφιστάμενες παρεχόμενες δημόσιες υπηρεσίες. Επομένως η τήρηση ενός συγκεκριμένου διαγράμματος εκτέλεσης και εφαρμογής διαδικασιών αποτελεί πρωταρχικό στόχο του μοντέλου παραμελώντας έτσι τις διαφορετικές ανάγκες των πολιτών-πελατών. Εστιάζει στο αποτέλεσμα και μόνο των διαδικασιών και όχι στην προσαρμογή των εκάστοτε διοικητικών υπηρεσιών στις ανάγκες των πολιτών γεγονός που αποφέρει με τη σειρά του αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης από τη χρήση της δημόσιας υπηρεσίας. Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο πολίτης πλέον δεν συμμορφώνεται με την αναποτελεσματικότητα και το γραφειοκρατικό τρόπο εκτέλεσης της δημόσιας υπηρεσίας και συνεπώς θα πρέπει να ληφθούν σημαντικά υπόψη από τις δομές της δημόσιας διοίκησης, οι ιδιαίτερες ανάγκες του και να δοθεί βάρος στην ενίσχυση του αισθήματος της ικανοποίησης από τη χρήση της δημόσιας υπηρεσίας (Μιχαλόπουλος, 2018).

Με την πάροδο του χρόνου όμως οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί απέκτησαν εξουσία και διογκώθηκαν με συνέπεια να μετατραπούν σε στατικές δομές δίνοντας βάση στις διαδικασίες και στην εκτέλεση καθηκόντων χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τους τις κοινωνικό-οικονομικές εξελίξεις και την καινοτομία. Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, επιμορφώθηκε και παρέμεινε καθηλωμένο στην εκτέλεση και μόνο των διοικητικών του καθηκόντων ενώ παράλληλα απώλεσε το εργασιακό του ενδιαφέρον. Το γεγονός αυτό είχε άμεσο αντίκτυπο στην ποιότητα και αποδοτικότητά του με αποτέλεσμα την υποβάθμιση την παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας, συνεισφέροντας στην συνέχεια αρνητικά στην ικανοποίηση του πολίτη από τη χρήση της. Γενικότερα τα προβλήματα που αφορούν την δημόσια διοίκηση χρήζουν ιδιαίτερης μεταχείρισης, κυρίως όσον αφορά την εύρεση των κατάλληλων και αποτελεσματικότερων λύσεων. Δεν είναι όμως αρκετό η εύρεση της λύσης του προβλήματος. Είναι απαραίτητο να υιοθετηθεί ένας μηχανισμός ενσωμάτωσης και πρακτικής εφαρμογής της λύσης-αλλαγής που επιλέχθηκε, η οποία να προσαρμόζεται τα μέγιστα στις υφιστάμενες διοικητικές λειτουργίες της δημόσιας διοίκησης (Τσικνάκη, et al., 2017).

Κρίθηκε επίσης σκόπιμο, στην προσπάθεια βελτίωσης της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας, η ενίσχυση του ελέγχου και παρακολούθησης των κυβερνητικών επιλογών και η περαιτέρω ενδυνάμωση της διαφάνειας. Στο δυσκίνητο γραφειοκρατικό μοντέλο, η εξουσία πηγάζει από τα ανώτερα κλιμάκια και κατανέμεται μέσω αρμοδιοτήτων στα κατώτερα επίπεδα της διοικητικής πυραμίδας δίχως να λαμβάνεται υπόψη οι ανάγκες των πολιτών. Λόγω αυτού του συγκεντρωτισμού στα μεγάλα κλιμάκια της κρατικής εξουσίας η διαφάνεια στις πολιτικές και πρακτικές ήταν περιορισμένη. Από τα τέλη της δεκαετίας του '90 ξεκίνησε να εμφανίζεται η ανάγκη για ενσωμάτωση της διάστασης της διαφάνειας και της καλύτερης και ποιοτικότερης εξυπηρέτησης του πολίτη (π.χ. Διαύγεια, Κ.Ε.Π.). Προς αυτήν την κατεύθυνση υιοθετούνται και ενστερνίζονται οι έννοιες της αποδοτικότητας των δημόσιων υπηρεσιών, ο εξορθολογισμός των πόρων της δημοσιονομικής μεταχείρισης καθώς και η βελτίωση της παρεχόμενης υπηρεσίας εφόσον πλέον η δημόσια διοίκηση τίθενται αντιμέτωπη με σαφώς πιο απαιτητικούς πολίτες (Ραμματά, 2018).

Αποτελεί συχνό φαινόμενο η δημόσια διοίκηση να ταλανίζεται από μια σειρά εκτεταμένων και διαδοχικών κρίσεων, οι οποίες αφορούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα με συνέπεια οποιεσδήποτε αλλαγές προτείνονται και εφαρμόζονται, να αφορούν την ενδυνάμωση της ικανότητας των οργανισμών προς την επίτευξη μιας σαφώς πιο εύρυθμης λειτουργίας. Προς αυτή την κατεύθυνση, λαμβάνοντας υπόψιν την λογική του προτύπου του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ, καθίσταται απαραίτητη η ενίσχυση της λογοδοσίας, όσον αφορά την διαχείριση πόρων. Πιο συγκεκριμένα, αποτελεί προϋπόθεση της εύρυθμης λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης, η ενίσχυση της λογοδοσίας καθιερώνοντας ένα πλαίσιο ποσοτικοποίησης των αποτελεσμάτων. Αποτυπώνοντας με αυτόν τον τρόπο αριθμητικά ή ποσοτικά τα αποτελέσματα της λειτουργίας του οργανισμού, διασαφηνίζεται η τρέχουσα κατάστασή του σχετικά με την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά του. Εν συνεχεία, η αξιολόγηση των αποτελεσμάτων μπορεί να οδηγήσει σε πρακτικές βελτίωσης και ενδυνάμωσης του οργανισμού προς οποιαδήποτε κατεύθυνση κρίνεται σκόπιμο (Μιχαλόπουλος, 2018).

2 Η παρακίνηση – Εννοιολογικές Οριοθετήσεις

Είναι σαφές ότι η παρακίνηση του προσωπικού αποτελεί ένα μείζονος σημασίας κεφάλαιο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων. Κάθε μορφής διοίκηση, είτε αυτή είναι του ιδιωτικού είτε του δημόσιου τομέα, θα πρέπει να είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να πείθει τους εργαζόμενους να εκτελούν τα καθήκοντά τους, χωρίς οι ίδιοι να αισθάνονται οποιαδήποτε μορφής πίεσης ή εκφοβισμό. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνονται υψηλά επίπεδα απόδοσης του προσωπικού, ενώ παράλληλα μπορεί να επέλθει αυξημένη εργασιακή ικανοποίηση αξιοποιώντας τις κατάλληλες πρακτικές ΔΑΠ.

2.1 Η έννοια της Παρακίνησης

Γύρω από την έννοια της παρακίνησης ή υποκίνησης (motivation), έχουν αναπτυχθεί διάφοροι ορισμοί με κοινό παρονομαστή την συσχέτισή της με παράγοντες και γεγονότα τα οποία κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Σύμφωνα με τους B. Berlson και G. Steiner η παρακίνηση ορίζεται ως: «η εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί και κατευθύνει την συμπεριφορά των ανθρώπων προς τους επιδιωκόμενους στόχους». Απώτερο στόχο της παρακίνησης αποτελεί η ενεργοποίηση μιας προσδοκώμενης δραστηριότητας με αντάλλαγμα όμως την κάλυψη ενός ή περισσότερων αναγκών (Ρωσσίδης, et al., 2020).



Εικόνα 2-1: Παρακίνηση, Πηγή: www.shutterstock.com

Γενικότερα, η παρακίνηση είναι η συναισθηματική κατάσταση η οποία είναι σε θέση να παρακινήσει το άτομο να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο με σκοπό την επίτευξη του προκαθορισμένου στόχου. Γεννιέται λοιπόν το ερώτημα από πού πηγάζει αυτή η κατάσταση. Πολλοί πιστεύουν ότι πηγάζει από τον εσωτερικό κόσμο του ατόμου, τις επιθυμίες και τις ανάγκες του και έτσι δύναται να δράσει προς την κάλυψη αυτών. Από την άλλη, υπάρχουν κι αυτοί που θεωρούν ότι η παρακίνηση πηγάζει από εξωγενείς παράγοντες τις οποίες δεν τις καθορίζει το άτομο.

Στην πρώτη περίπτωση συναντάμε την εσωτερική παρακίνηση, στην οποία η δράση και συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζεται σημαντικά από τις ανάγκες και επιθυμίες που πηγάζουν από τον εσωτερικό του κόσμο. Ένα χαρακτηριστικό της εσωτερικής παρακίνησης είναι ότι η κατάλληλη επιλογή του κινήτρου για την κάλυψη των αναγκών και επιθυμιών του εκάστοτε ατόμου ή εργαζομένου, πηγάζει από αυτόν, παρά το γεγονός ότι μπορεί να προκύψουν διάφορες εξωτερικές δυνάμεις επηρεασμού αυτής της απόφασης. Ένα άλλο χαρακτηριστικό της εσωτερικής παρακίνησης είναι η μοναδικότητα των αναγκών και επιθυμιών κάθε ατόμου/εργαζομένου κι αυτό γιατί καθορίζονται από τον εσωτερικό ψυχολογικό του κόσμο και από όλους εκείνους τους παράγοντες που διαμορφώνουν την προσωπικότητά του.

Η δεύτερη περίπτωση στην οποία η παρακίνηση προέρχεται από εξωγενείς παράγοντες ονομάζεται εξωτερική. Στην ουσία πηγάζει από τους εξωτερικούς παράγοντες εκείνους που διαμορφώνονται με σκοπό να συνεισφέρουν στην παρακίνηση του ατόμου και την ολοκλήρωση του έργου του. Οι παράγοντες αυτοί προέρχονται και καθορίζονται κυρίως από τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών. Κυριότερα παραδείγματα εξωτερικής παρακίνησης αποτελούν οι μισθοί, τα bonus, οι συνθήκες εργασίας, η προαγωγή κλπ. (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

2.2 Η διαδικασία της παρακίνησης

Έννοιές όπως ανάγκη, κίνητρο, στόχος είναι άμεσα συνυφασμένες με την διαδικασία της παρακίνησης. Συνεπώς, η διαδικασία της παρακίνησης αφορά το σύνολο εκείνων των αλληλεπιδράσεων που έχουν να κάνουν με τις ανάγκες, τα κίνητρα και τους στόχους. Αρχικά η ύπαρξη αναγκών και η επιθυμία για την κάλυψή τους είναι αυτή που κινεί τη διαδικασία της παρακίνησης. Ακολουθούν τα κίνητρα, τα οποία συγχέονται άμεσα με την ανάγκη και τα οποία είναι σε θέση να προσδιορίσουν το στόχο καθώς και να διαμορφώσουν την οπτική γωνία με την οποία αντιλαμβανόμαστε την τρέχουσα κατάσταση καθορίζοντας έτσι τις κατάλληλες ενέργειες στην επίτευξή του (Καλογήρου, et al., 2015). Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 2-1), η διαδικασία της παρακίνησης έγκειται εν συντομία σε έναν φαύλο κύκλο μεταξύ αναγκών κινήτρων και στόχων, σύμφωνα με τον Μπουραντά¹.

¹ Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές (2002)



Σχήμα 2-1: Η διαδικασία της παρακίνησης, Πηγή: Καλογήρου, et al., 2015

Η παρακίνηση εμπεριέχει όλες εκείνες τις διαδικασίες που έγκειται σε τρεις διαστάσεις: την ένταση, την κατεύθυνση καθώς και την επιμονή των προσπαθειών που καταβάλει το άτομο προς την επίτευξη του στόχου. Η ένταση, είναι η διάσταση εκείνη που έχει να κάνει με το πόσο σκληρά προσπαθεί το άτομο, πράγμα που έρχεται σε όλους στο μυαλό όταν ακούμε τον όρο παρακίνηση, καθώς είναι το πρώτο στοιχείο που εστιάζουμε. Ωστόσο υψηλής έντασης καταβαλλόμενη προσπάθεια είναι απίθανο να οδηγήσει σε θετικό αποτέλεσμα απόδοσης εκτός και αν αυτή καταβληθεί σε κατεύθυνση που ωφελεί τον οργανισμό. Η κατεύθυνση της προσπάθειας σύμφωνα με το στόχο του οργανισμού είναι αυτό που πρέπει να επιδιωχθεί από κάθε εργαζόμενο προκειμένου να οδηγηθούμε σε καλύτερα αποτελέσματα. Τέλος η διάσταση της επιμονής των προσπαθειών έχει να κάνει με το χρονικό διάστημα στο οποίο το άτομο μπορεί να διατηρήσει την προσπάθεια. Υπάρχει τάση τα άτομα που διατηρούν την προσπάθεια να απολαμβάνουν καλύτερα αποτελέσματα στην εργασία τους και να επιτυγχάνουν το στόχο (Robbins & Judge, 2012).

Συμπερασματικά, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η παρακίνηση επιτυγχάνεται μέσω των παρεχόμενων κινήτρων τα οποία συνδέονται άμεσα με την προσωπικότητα του ατόμου, τα χαρακτηριστικά της εργασίας του και το στυλ ηγεσίας που ακολουθείται από τον προϊστάμενο. Η παροχή κινήτρων ικανών να παρακινήσουν τους εργαζόμενους είναι προς όφελος του οργανισμού αφού εργαζόμενοι με κίνητρα κρίνονται ως άκρως αφοσιωμένοι και παραγωγικοί.

2.3 Θεωρίες παρακίνησης

Προκειμένου να διασαφηνιστεί καλύτερα η διαδικασία της παρακίνησης, αναπτύχθηκαν από τα μέσα κυρίως του προηγούμενου αιώνα διάφορες θεωρίες οι οποίες διακρίνονται σε δύο

κατηγορίες, στις θεωρίες περιεχομένου και στις θεωρίες διαδικασιών. Οι θεωρίες περιεχομένου μελετούν και εστιάζουν στη φύση της παρακίνησης σε σύγκριση με τις θεωρίες διαδικασιών μελετούν τη διαδικασία της παρακίνησης.

Θεωρίες περιεχομένου:

- Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών (Maslow, 1943)
- Θεωρία των αναγκών (McClelland, 1953)
- Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Herzberg, 1959)
- Θεωρία X και Ψ (McGregor, 1960)
- Θεωρία ERG (Alderfer, 1969)

Θεωρίες διαδικασιών:

- Θεωρία των Προσδοκιών (Vroom, 1964)
- Θεωρία της Δικαιοσύνης (Adams, 1965)
- Θεωρία καθορισμού του στόχου (Locke, 1968)
- Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)
- Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985)

2.3.1 Θεωρίες περιεχομένου

2.3.1.1 Θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών

Από τις πιο διαδεδομένες θεωρίες που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow η οποία αναπτύχθηκε το 1943. Βάζοντας στο χαμηλότερο επίπεδο τις κρίσιμες και πιο σημαντικές ανάγκες που πρέπει να καλύψει ο άνθρωπος και στο υψηλότερο τις ανάγκες εκείνες που αφορούν την αυτοπραγμάτωση του έχουμε την πυραμίδα ιεράρχησης αναγκών του Maslow. Συνεπώς, όπως βλέπουμε και στο σχήμα που ακολουθεί (Σχήμα 2-2) οι ανάγκες μπορούν να καταταχθούν σε πέντε βασικές κατηγορίες (Maslow, 1943).

Οι *φυσιολογικές ανάγκες* οι οποίες λαμβάνονται ως αφετηρία στο πρώτο στάδιο ιεράρχησης και αφορούν τις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες πρέπει να ικανοποιούνται επανειλημμένως και καθημερινά με σκοπό πάνω από όλα την επιβίωση του. Οι ανάγκες αυτές είναι το νερό, η τροφή, ο ύπνος, η ξεκούραση κλπ.

Αμέσως μετά ακολουθούν οι *ανάγκες ασφαλείας* οι οποίες είναι με την σειρά τους σημαντικές στην μελλοντική εξέλιξη του ατόμου. Οι ανάγκες αυτές αφορούν την προστασία από τον κίνδυνο, την δυνατότητα εξασφάλισης μόνιμης θέσης εργασίας και την επιλογή ενός άνετου εργασιακού περιβάλλοντος (Δούνιας & Ζαλιμίδης, 2005).

Στην συνέχεια συναντάμε τις *κοινωνικές ανάγκες* οι οποίες αφορούν την ανάγκη του ατόμου για σύναψη σχέσεων σε προσωπικό ή εργασιακό επίπεδο, την ανάγκη για συμμετοχή του σε ομάδες και την αποδοχή του σε αυτές. Αφού οι άνθρωποι έχουν πρωτίστως εξασφαλίσει την κάλυψη βασικών αναγκών όπως στέγη, εργασία περίθαλψη, εκδηλώνουν ένα ανώτερο επίπεδο αναγκών που έχει να κάνει σε γενικές γραμμές με την επικοινωνία με τον άμεσο κοινωνικό τους περίγυρο. Το άτομο σε αυτήν την περίπτωση είναι πρόθυμο να αποβάλει κάθε αίσθημα μοναξιάς και αποξένωσης εκδηλώνοντας την ανάγκη για κοινωνικοποίηση και συναναστροφή με τα υπόλοιπα μέλη του κοινωνικού συνόλου.

Στο επόμενο επίπεδο της πυραμίδας συναντάμε τις *ανάγκες εκτίμησης* από τους άλλους όπως για παράδειγμα το γόητρο και το κύρος αλλά και τις *ανάγκες αυτοεκτίμησης*. Η αυτοεκτίμηση συμπεριλαμβάνει τον αυτοσεβασμό του ατόμου και συνάμα την αυτογνωσία. Είναι στην ουσία ο παράγοντας εκείνος που ωθεί το άτομο στην βελτίωση της αυτοπεποίθησης του και γενικότερα της βελτίωση του αισθήματος της ικανοποίησης που αισθάνεται από τις αποφάσεις του τόσο στο προσωπικό όσο και στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο ανώτερο και τελευταίο στάδιο της πυραμίδας έχουμε τις *ανάγκες αυτοπραγμάτωσης*. Έχοντας ικανοποιήσει το άτομο τις βασικές του ανάγκες επιθυμεί την επιπλέον ολοκλήρωση του ως χαρακτήρας προσπαθώντας να γίνει όλο και καλύτερο στην εργασιακή και προσωπική ζωή ενισχύοντας ή ακόμα και αποκτώντας ταλέντα για περαιτέρω άνοδο στην ιεραρχία. Με την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης το άτομο καλλιεργεί σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα της προσωπικής ολοκλήρωσης. Αισθάνεται ότι πλέον έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες του και είναι σε θέση ανά πάσα στιγμή να καλύψει όλες του τις επιθυμίες.



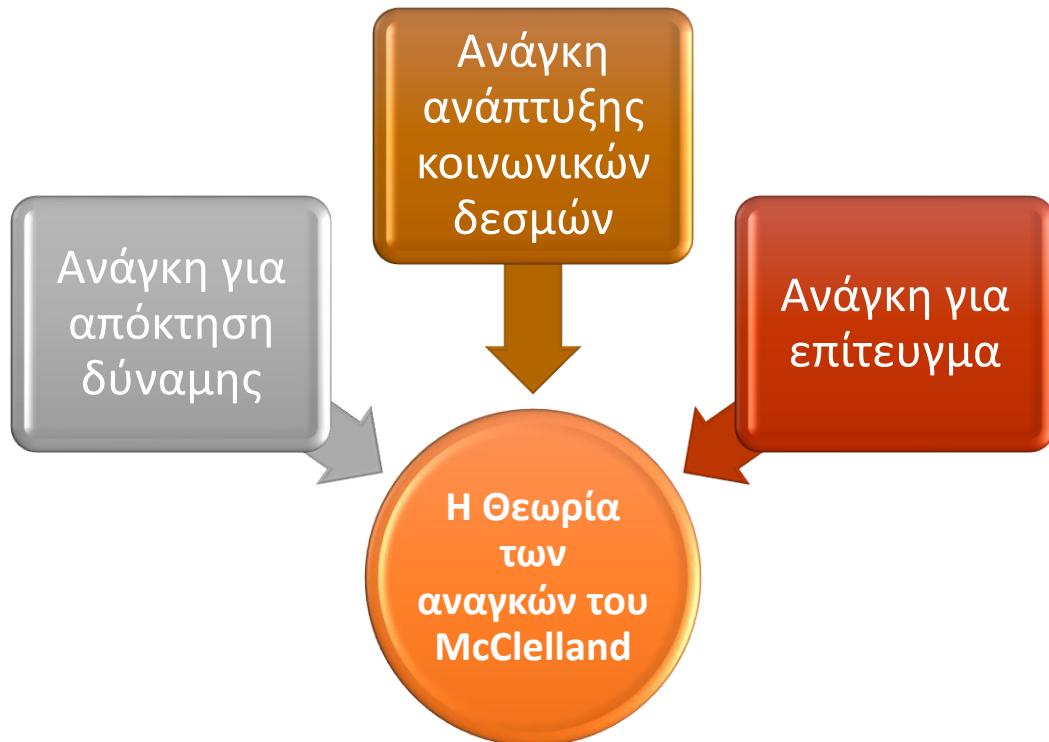
Σχήμα 2-2: Η πυραμίδα Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow, Πηγή: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019

Η θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Abraham Maslow, έχει αποδεχθεί μερικώς ως προς τις βασικές της παραδοχές. Αυτό γιατί η θεωρία υποστηρίζει ότι για την κάλυψη αναγκών ανώτερου επιπέδου, θα πρέπει να έχει προηγηθεί η πλήρης κάλυψη των αναγκών του κατώτερου επιπέδου στην πυραμίδα, γεγονός που δεν ισχύει πάντα. Μπορούμε να έχουμε ταυτόχρονη κάλυψη αναγκών, όπως για παράδειγμα σπίτι (ανάγκη στέγης) και κοινωνική αποδοχή (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

2.3.1.2 Θεωρία των αναγκών

Μία ακόμα θεωρία παρακίνησης, η Θεωρία των αναγκών, αναπτύχθηκε από τον David McClelland το 1953 (Σχήμα 2-3), σύμφωνα με την οποία εντοπίζονται τρεις βασικοί τύποι αναγκών:

- Η ανάγκη για απόκτηση δύναμης (Need for power)
- Η ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών δεσμών (Need for affiliation)
- Η ανάγκη για επίτευγμα (Need for achievement)



Σχήμα 2-3: Η Θεωρία των αναγκών του McClelland, Πηγή: Robbins, et al., 2017

Η *ανάγκη για απόκτηση δύναμης* έγκειται στην ανάγκη του ατόμου να καθορίζει και προκαλεί συμπεριφορές οι οποίες δεν θα εμφανιζόταν σε διαφορετική περίπτωση. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα άτομα που κυνηγούν ηγετικές θέσεις σε ένα οργανισμό, δίνουν μεγάλη αξία στην πειθαρχία και είναι σε θέση να ασκήσουν επιρροή σε άλλους. Το μειονέκτημα σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι δεν λειτουργεί η ομαδικότητα εφόσον για να κερδίσει ένα άτομο κάποιο άλλο πρέπει να χάσει. Ωστόσο, αυτό μπορεί να εφαρμοστεί θετικά για τον οργανισμό στην επίτευξη των ομαδικών στόχων και να βοηθήσει τους συναδέλφους να αισθάνονται ικανοί για τη δουλειά τους. Ένα άτομο που παρακινείται από αυτή την ανάγκη απολαμβάνει την αναγνώριση, τον ανταγωνισμό και την επιρροή στους άλλους.

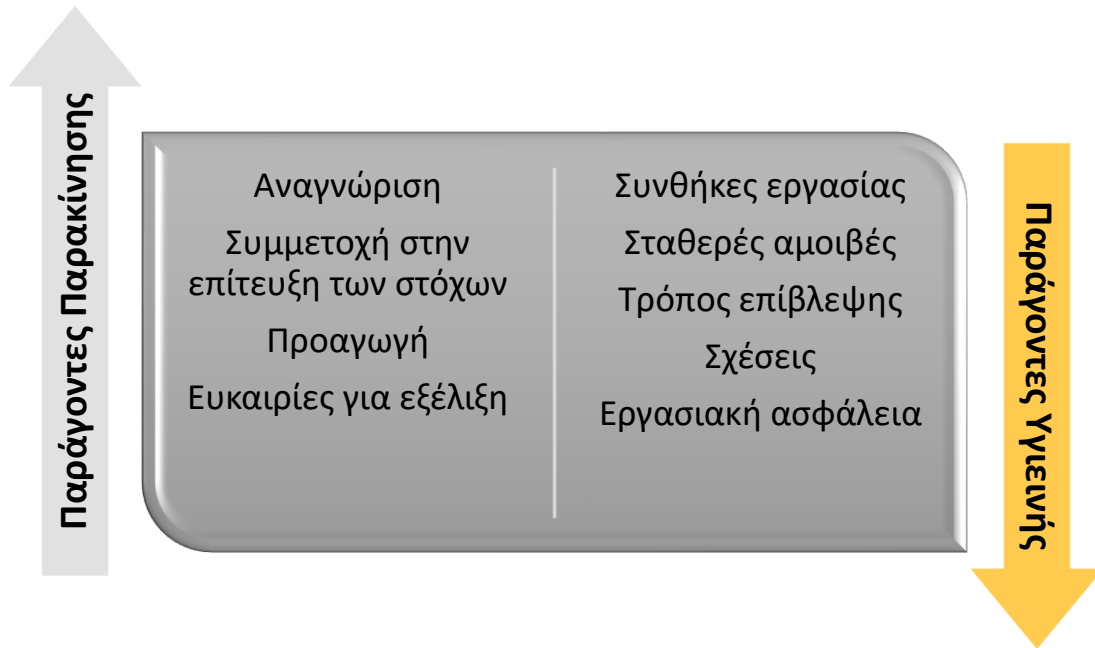
Η *ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών δεσμών*, είναι άμεσα συνυφασμένη με τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow, η οποία αφορά στην ανάγκη του ατόμου για σύναψη διαπροσωπικών σχέσεων, για συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες καθώς και την ανάγκη για αγάπη, στοργή κλπ. Στην κατηγορία αυτή υπάγονται τα άτομα εκείνα που επιδιώκουν μια ισχυρή κοινωνική εικόνα, να είναι αγαπητά και αποδεκτά, ικανοποιώντας τον κοινωνικό τους περίγυρο. Συνεπώς σε οργανισμούς στελεχωμένους με τέτοια άτομα ευνοείται η συνεργασία και η τήρηση των κανόνων όσον αφορά τις επικρατούσες συνθήκες εργασίας.

Η *ανάγκη για επίτευγμα* συνίσταται στην ανάγκη του ατόμου να επιτύχει και να διαπρέψει ανταγωνιζόμενος τους συναδέλφους ή γενικότερα άτομα του κοινωνικού του περιβάλλοντος, να επιτυγχάνει υψηλά επίπεδα απόδοσης προσεγγίζοντας το άριστο. Η κατηγορία αυτή των αναγκών είναι που παρατηρείται σπανιότερα αλλά συνάμα είναι και η πιο έντονη. Αφορά τα στελέχη εκείνα τα οποία καθίστανται επιχειρηματικοί ηγέτες, οι οποίοι έχουν μεγαλεπήβολους στόχους, τους αρέσουν να παίρνουν πρωτοβουλίες και να λαμβάνουν αποφάσεις καθοριστικές για το έργο το οποίο επιτελούν. Στην πράξη αποδεικνύεται ότι τόσο οι επιχειρηματίες όσο και τα διοικητικά στελέχη αναπτύσσουν πρώτα την ανάγκη για επίτευγμα, μετά την ανάγκη για απόκτηση δύναμης και στο τέλος την ανάγκη ανάπτυξης κοινωνικών δεσμών (Robbins, et al., 2017).

2.3.1.3 Θεωρία των Δύο Παραγόντων

Σύμφωνα με την θεωρία δύο παραγόντων του Frederick Herzberg, οι προσδιοριστικοί παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων είναι δύο κατηγοριών οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους (Σχήμα 2-4). Οι εξωγενείς παράγοντες ή παράγοντες υγιεινής οι οποίοι όταν δεν βρίσκονται στο επιθυμητό επίπεδο τείνουν να δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο με αποτέλεσμα να μην υπάρχει η παραμικρή διάθεση για αύξηση της παραγωγικότητας και βελτίωση της απόδοσής του. Από την άλλη, όταν βελτιώνονται το μόνο που καταφέρνουν είναι απλά και μόνο να εξαλείψουν την δυσαρέσκεια του εργαζομένου και όχι να τον παρακινήσουν. Στην κατηγορία αυτοί ανήκουν οι συνθήκες εργασίας, οι σταθερές αμοιβές, ο τρόπος επίβλεψης κ.λπ. Απεναντίας με τους εξωγενείς παράγοντες συναντάμε τους εγγενείς παράγοντες ή παράγοντες παρακίνησης, εκείνους δηλαδή που παρακινούν τους εργαζομένους με σκοπό την βελτιστοποίηση της παραγωγικότητας εργασίας τους. Η αναγνώριση, συμμετοχή στην επίτευξη των στόχων της εταιρείας, η προαγωγή κ.λπ. είναι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να συμβάλουν κάλλιστα στην βελτίωση του ηθικού των εργαζομένων και κατά συνέπεια τους παρακινούν για αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

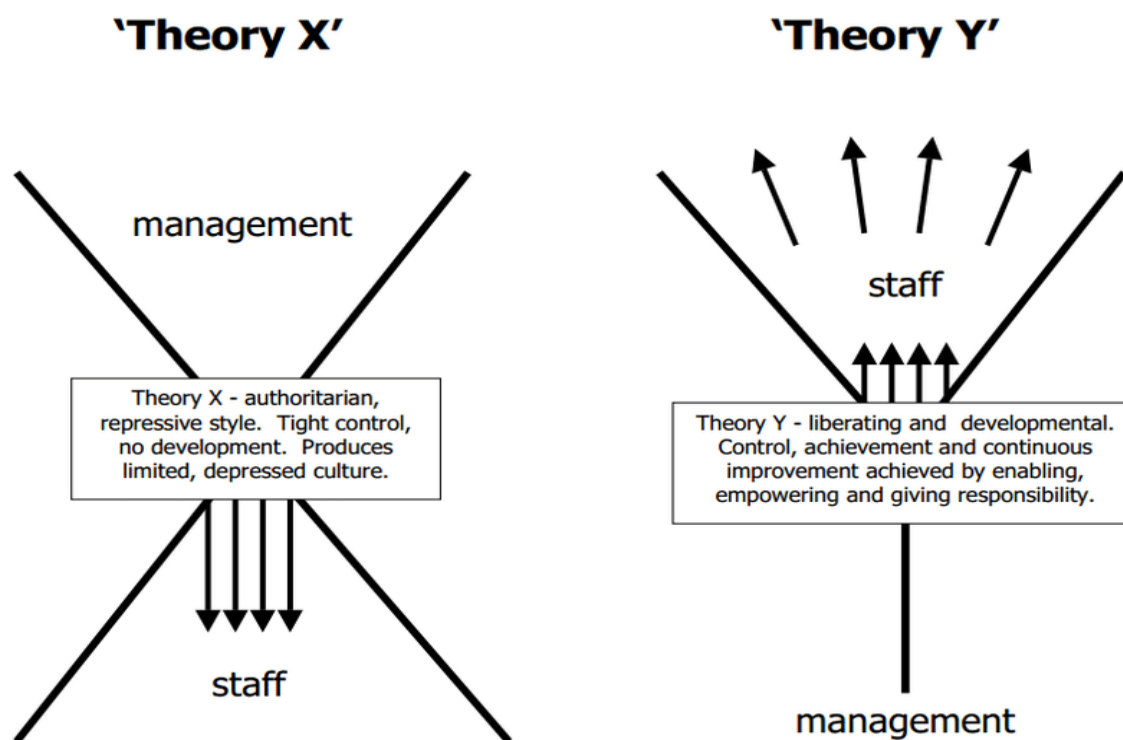
Διαπιστώνεται ότι ανεξάρτητα από το γεγονός ότι στη θεωρία του Herzberg συναντάμε μόνο δύο κατηγορίες αναγκών, αυτές μπορούν να αντιστοιχηθούν με τη διάκριση του Maslow. Πιο συγκεκριμένα, οι εγγενείς παράγοντες αντιστοιχούν με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης και εκτίμησης του Maslow, τα δύο δηλαδή ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας. Επίσης οι εξωγενείς παράγοντες του Herzberg αντιστοιχούν με τρία κατώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow τις κοινωνικές, φυσιολογικές και ανάγκες ασφάλειας του ατόμου δηλαδή (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).



Σχήμα 2-4: Η θεωρία των Δύο Παραγόντων του Herzberg, Πηγή: Επεξεργασία συγγραφέα

2.3.1.4 Θεωρία Χ και Ψ

Ο Douglas McGregor διατύπωσε τη θεωρία Χ και Ψ, η οποία ουσιαστικά αποτελείται από δύο θεωρίες, τη θεωρία Χ η οποία έχει αρνητική υπόσταση και την θεωρία Ψ, η οποία έχει θετική υπόσταση (Σχήμα 2-5). Για τη θεωρία Χ ο McGregor υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος έχει μια έμφυτη αντιπάθεια για την εργασία του και προσπαθεί να την αποφύγει με οποιοδήποτε τρόπο και μέσα διαθέτει. Υποθέτει ότι ο άνθρωπος είναι από τη φύση του τεμπέλης και η μοναδική μορφή παρακίνησης στην εργασία του είναι ο μισθός. Αποτελεί μια αρνητική θεώρηση για το τι πιστεύουν οι άνθρωποι για την εργασία τους, παρουσιάζουν ελάχιστες φιλοδοξίες και επίσης επιχειρούν με κάθε τρόπο την αποποίηση ευθυνών. Γι' αυτόν ακριβώς τον λόγο θα πρέπει οι εργαζόμενοι αφενός να παρακινούνται συνεχώς (Σχήμα 2-5) από τα διοικητικά στελέχη και αφετέρου να ελέγχονται στενά σε κάθε στάδιο εκτέλεσης καθήκοντος (Robbins, et al., 2017). Σε αντίθεση με τη θεωρία Ψ, οι εργαζόμενοι είναι άνθρωποι ικανοποιημένοι από την εργασία που εκτελούν και έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Βασικό κίνητρο παρακίνησης γι' αυτούς τους εργαζομένους αποτελεί η συμμετοχή τους στη διαδικασία του σχεδιασμού της εργασίας, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι καλές σχέσεις ανάμεσα στα μέλη της ομάδας με γνώμονα πάντα την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης υπό την καθοδήγηση ενός ηγέτη (Arslan & Staub, 2013).



Σχήμα 2-5: Η θεωρία X και Ψ του Mc Gregor, Πηγή: www.researchgate.net²

Συγκρίνοντας και πάλι με τη πυραμίδα του Maslow, οι ανάγκες των ανώτερων επιπέδων κυριαρχούν στα άτομα ενώ ο ίδιος ο McGregor πίστευε ότι οι υποθέσεις της θεωρίας Y είναι σαφώς πιο έγκυρες από αυτές της θεωρίας X. Δυστυχώς κανένα στοιχείο ή απόδειξη δεν επιβεβαιώνει ότι οποιοδήποτε από τα δύο σύνολα υποθέσεων είναι έγκυρο ή ότι δρώντας βάσει των υποθέσεων της θεωρίας Y θα οδηγηθούμε σε περισσότερα κίνητρα εργαζομένων (Robbins & Judge, 2012).

2.3.1.5 Θεωρία ERG

Η θεωρία ERG (Existence, Relatedness and Growth) του Clayton Alderfer αποτελεί επέκταση της θεωρίας του Maslow, προτείνοντας ένα σαφώς πιο βελτιωμένο σύστημα το οποίο να περιλαμβάνει τις ανάγκες:

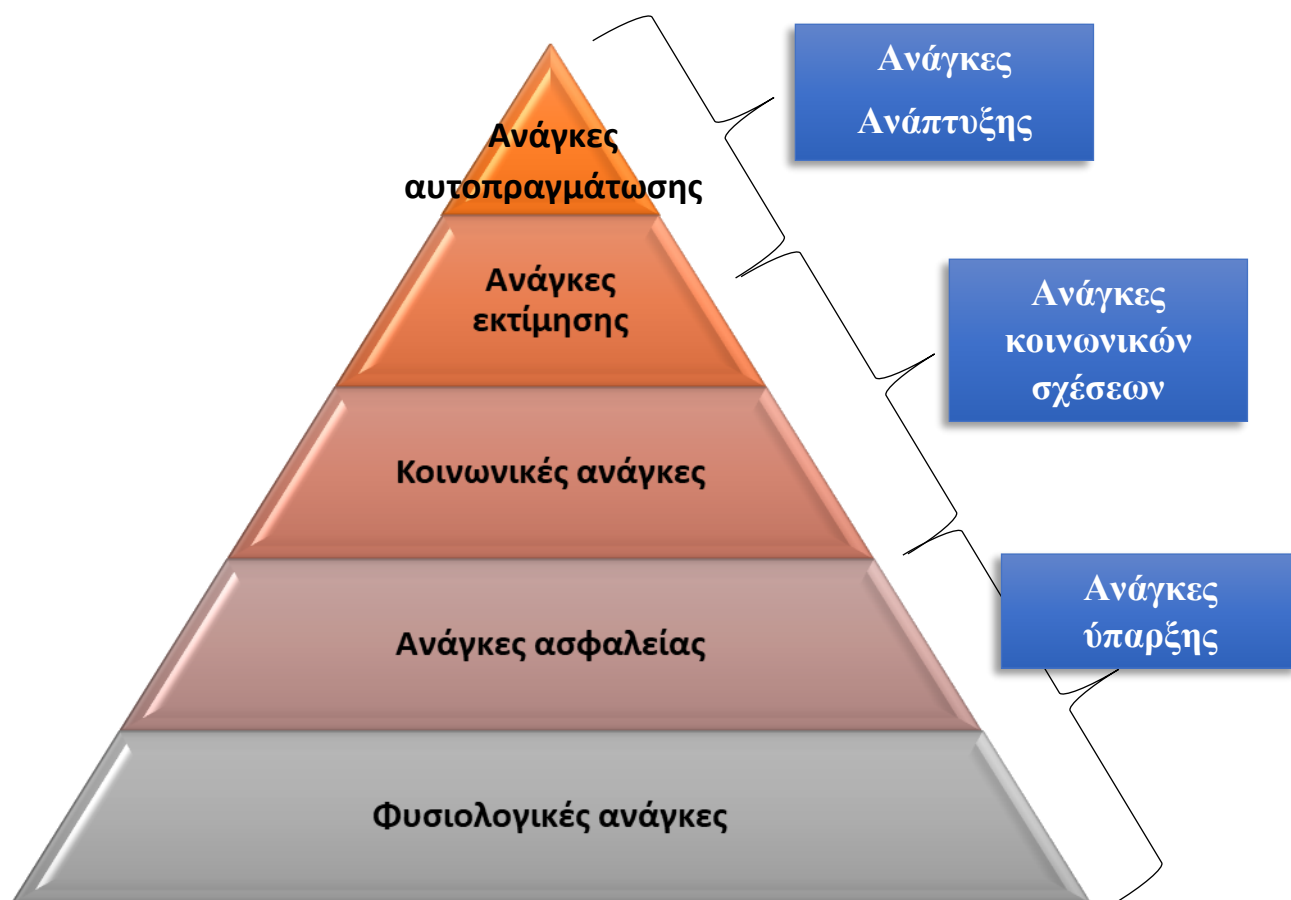
- Ύπαρξης- Βιολογικές ανάγκες (επιβίωση, ασφάλεια, συνθήκες εργασίας κ.λπ.),
- Κοινωνικών σχέσεων (συμμετοχή σε ομάδα, οικογένεια, φίλοι κ.λπ) και
- Ανάπτυξης δηλαδή ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Πιο συγκεκριμένα, στις ανάγκες ύπαρξης, υπάγονται οι ανάγκες των δύο κατώτερων επιπέδων της πυραμίδας του Maslow, δηλαδή οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφαλείας. Ακολούθως στις ανάγκες κοινωνικών σχέσεων, περιλαμβάνεται το επόμενο επίπεδο της πυραμίδας με τις κοινωνικές ανάγκες εμπεριέχοντας όμως και την ανάγκη του

² <https://www.researchgate.net/profile/Nardos-Desta/publication/280932756/figure/fig5/AS:666776190853139@1535983240980/McGregors-Theory-X-and-Theory-Y.png>

«ανήκειν». Τέλος, οι *ανάγκες ανάπτυξης*, αφορούν τα δύο ανώτερα επίπεδα της πυραμίδας του Maslow, των αναγκών εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω η θεωρία ERG αποτελεί επέκταση της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών του Maslow χωρίς όμως αυτό να σημαίνει ότι δεν διαφέρουν μεταξύ τους (Σχήμα 2-6). Αρχικά, διαπιστώνεται ότι έχουμε μείωση των ιεραρχικών επιπέδων με αποτέλεσμα να μειώνεται ακαμψία και σταθερότητα της ιεράρχησης αναγκών. Επιπρόσθετα, στην περίπτωση της θεωρίας του Alderfer ο παράγοντας παρακίνησης είναι διαφορετικός και περιλαμβάνει την ικανοποίηση τόσο των κατώτερων όσο και των ανώτερων αναγκών και επίσης όλες οι ανάγκες μπορούν να είναι ενεργές χωρίς καμία περαιτέρω ανάγκη καθορισμού προτεραιοτήτων. Ακόμη μπορεί να υπάρξει οπισθοδρόμηση από τις ανάγκες ανώτερου επιπέδου σε αυτές του κατώτερου σε περίπτωση που προκύψει αδυναμία στην ικανοποίηση των πρώτων. Το γεγονός αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι η θεωρία του Alderfer ανταποκρίνεται περισσότερο στην πραγματικότητα σε σύγκριση με τη θεωρία του Maslow (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).



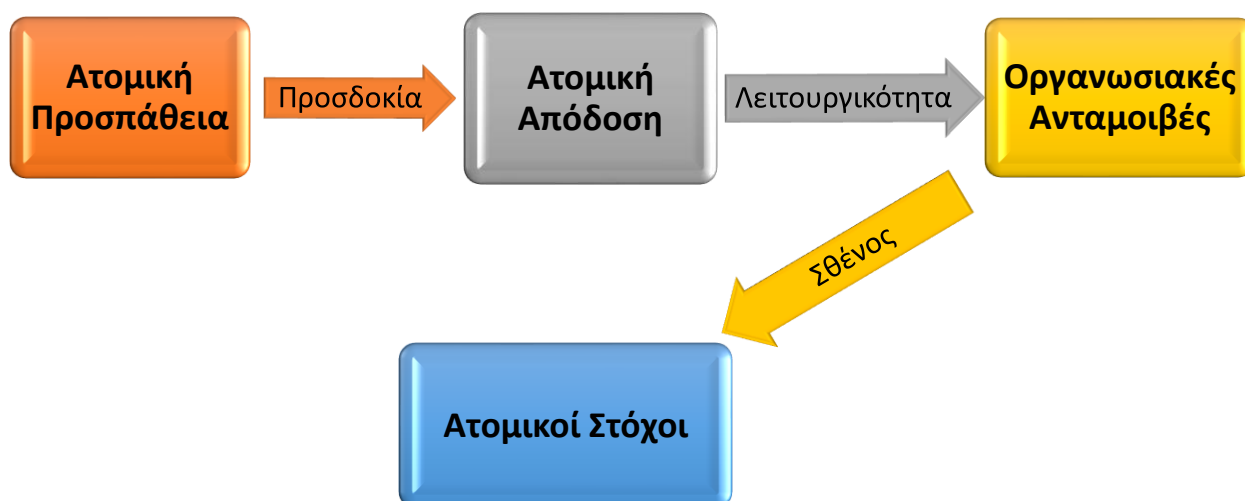
Σχήμα 2-6: Σύγκριση Ιεράρχησης αναγκών και θεωρίας ERG, Πηγή: Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019

2.3.2 Θεωρίες διαδικασιών

2.3.2.1 Θεωρία των Προσδοκιών

Η θεωρία των προσδοκιών αναπτύχθηκε το 1964 από τον Victor Vroom. Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία η διάθεση του ατόμου για απόδοση εξαρτάται άμεσα από τη σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταλαμβάνει, της απόδοσης που επιτυγχάνει και του αποτελέσματος που απολαμβάνει, δηλαδή της αμοιβής. Η προσδοκία του ατόμου κρίνεται θετική αν πιστεύει ότι

η προσπάθειά του θα αποδώσει και θα του επιφέρει και ανάλογα αποτελέσματα ανταμοιβής. Αν όμως το άτομο πιστεύει ότι οποιαδήποτε καταβολή προσπάθειας, δεν θα αποφέρει σε καμία περίπτωση βελτίωση της απόδοσης ή της αμοιβής, τότε δεν έχει καμία απολύτως διάθεση για παρακίνηση. Στην ουσία η θεωρία των προσδοκιών βασίζεται σε τρεις μεταβλητές/σχέσεις (βλ Σχήμα 2-7): στην σύνδεση μεταξύ προσπάθειας-απόδοσης (προσδοκία), απόδοσης-ανταμοιβής (λειτουργικότητα) και τέλος στη σημασία που προσδίδει το άτομο όσον αφορά την ανταμοιβή που απολαμβάνει βάσει της καταβαλλόμενης προσπάθειας (σθένος ή θελκτικότητα της ανταμοιβής).



Σχήμα 2-7: Το μοντέλο προσδοκιών του Vroom, Πηγή: Robbins, et al., 2017

Υποστηρίζει επίσης ότι πρέπει να υπάρχει σαφής και διακριτή σχέση ανάμεσά τους και για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου θα πρέπει και οι τρεις μεταβλητές να κυμαίνονται σε υψηλά επίπεδα. Συνοπτικά θα μπορούσαμε να επισημάνουμε ότι απαντάει σε ερωτήσεις όπως:

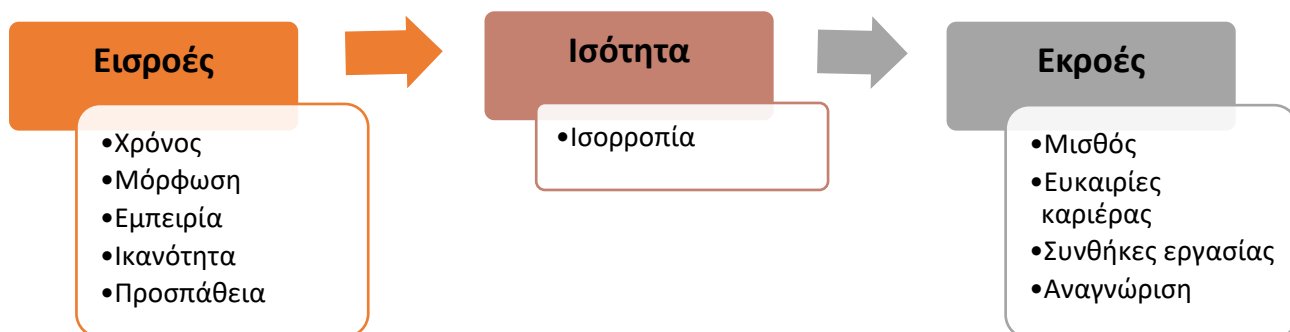
- Πόσο σκληρά πρέπει να εργαστεί το άτομο ούτως ώστε να φτάσει σε ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης καθώς κι αν είναι σε θέση να φτάσει το επίπεδο αυτό;
- Ποια και κατά πόσο ελκυστική θα είναι η ανταμοιβή που θα προκύψει σε περίπτωση που επιτευχθεί η επιθυμητή απόδοση;
- Και τέλος, σε ποιο βαθμό βοηθάει η επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης, στην κατάκτηση των προσωπικών στόχων του ατόμου;

Το σημαντικό στη θεωρία των προσδοκιών, όπως διαπιστώνεται κι από το παραπάνω σχήμα είναι η κατανόηση των στόχων του ατόμου, της σχέσης μεταξύ προσπάθειας-απόδοσης, ανταμοιβής-απόδοσης και τέλος της σχέσης μεταξύ ανταμοιβής και ατομικής ικανοποίησης η οποία επέρχεται από την αλληλεπίδραση των παραπάνω (Robbins, et al., 2017).

2.3.2.2 Θεωρία της Δικαιοσύνης

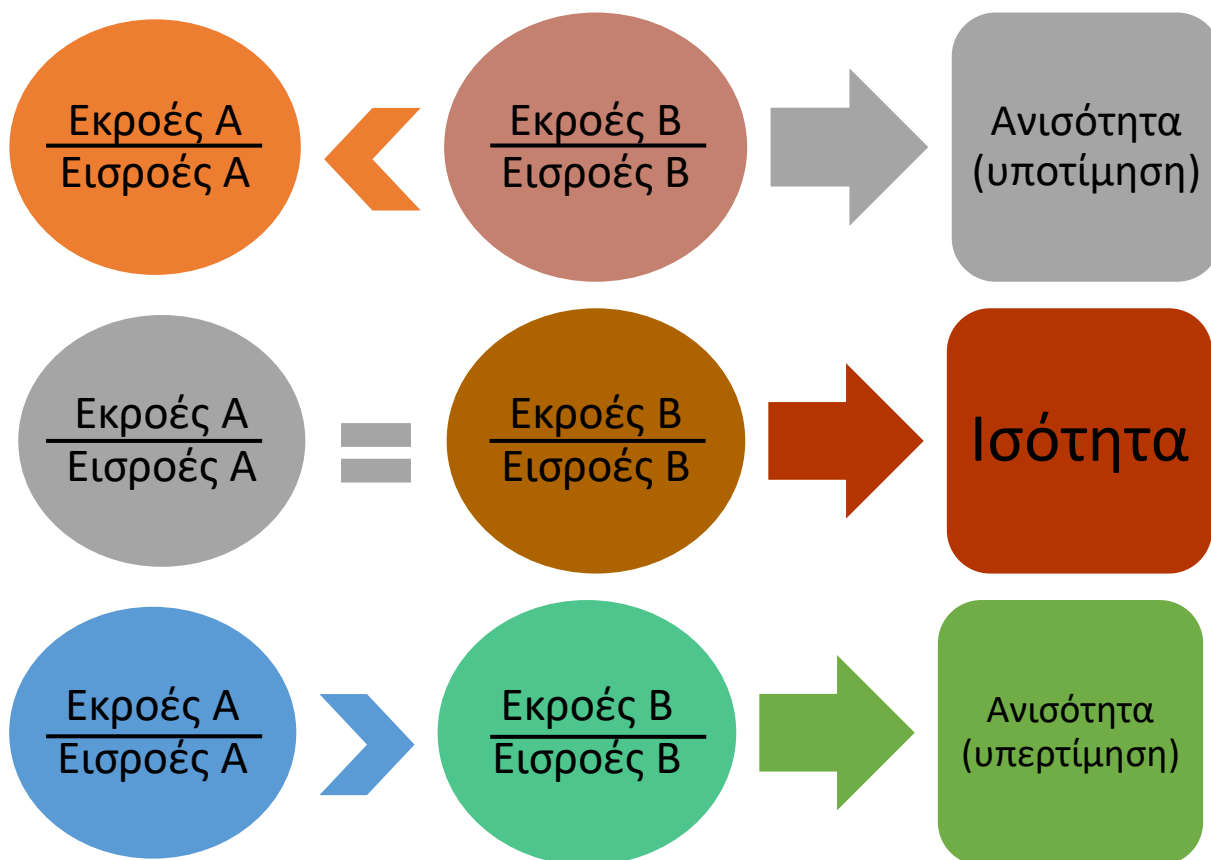
Ο John Stacey Adams διατύπωσε το 1965 την θεωρία της δικαιοσύνης η οποία αναφέρεται στην αντίληψη από πλευράς εργαζομένου της ισότητας και της ανισότητας στο χώρο εργασίας. Κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τις εισροές της εργασίας του με τις εκροές που απολαμβάνει. Στις εισροές που καταβάλλει ο εργαζόμενος ανήκουν ο χρόνος, η μόρφωση, η εμπειρία, η

προσπάθεια, η ικανότητα κ.λπ. ενώ στις εκροές ο μισθός, οι ευκαιρίες καριέρας, οι συνθήκες εργασίας, η αναγνώριση κ.λπ. Η θεωρία της δικαιοσύνης εστιάζει σε αυτά τα δύο, τις εισροές και τις εκροές. Κάθε εργαζόμενος συγκρίνει τις εισροές εργασίας του με τις επερχόμενες εκροές (Σχήμα 2-8). Αν διαπιστώσει ανισότητα είναι πρόθυμος να δράσει και να τη διορθώσει πραγματοποιώντας μεταβολές τόσο στις εισροές μεταβάλλοντας π.χ. την προσπάθεια, όσο και στις εκροές ζητώντας αύξηση αποδοχών για παράδειγμα (Σχήμα 2-9). Ωστόσο τον εργαζόμενο τον ενδιαφέρει και η ισότητα μεταξύ αυτών και των συναδέλφων του. Αν διαπιστωθεί ανισότητα στον οργανισμό τότε μπορεί να οδηγηθούμε σε μείωση της απόδοσης εργασίας ή ακόμα και σε αποχωρήσεις (Al-Zawahreh & Al-Madi, 2017).



Σχήμα 2-8: Η θεωρία δικαιοσύνης του Adams, Πηγή: Επεξεργασία συγγραφέα

Αυτή η τάση των εργαζομένων να αντιπαραβάλουν τις εισροές και εκροές που καταβάλουν μπορεί να συμβεί όχι μόνο εντός των ορίων του οργανισμού αλλά και μεταξύ ομοειδών-ανταγωνιστικών οργανισμών.



Άτομο Α είναι ο εργαζόμενος και το Άτομο Β συνάδελφος ή παρεμφερές πρόσωπο.

Σχήμα 2-9: Οι σχέσεις στη θεωρία της Ισότητας, Πηγή: Βαζεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019

Αξίζει να σημειωθεί ότι οι υψηλά καταρτιζόμενοι εργαζόμενοι έχουν την τάση να υπερεκτιμούν την αξία της εκπαίδευσής του ενώ οι έμπειροι και με πολλά χρόνια προϋπηρεσία εργαζόμενοι αντίστοιχα, υπερεκτιμούν την εμπειρία τους (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

2.3.2.3 Θεωρία καθορισμού του στόχου

Η θεωρία καθορισμού του στόχου διατυπώθηκε από τον Edwin Locke το 1968 και στηρίζεται στην διατύπωση ότι βασικός παράγοντας για την ικανοποίηση του ατόμου είναι ο στόχος. Όταν οι στόχοι είναι συγκεκριμένοι και αποδεκτοί οδηγούν σε καλύτερες αποδόσεις από ότι οι ευκολότεροι. Επίσης στην θεωρία στοχοθέτησης διατυπώνονται και οι σχέσεις μεταξύ στόχων και απόδοσης σύμφωνα με τις οποίες:

- Σε περίπτωση που οι στόχοι είναι δύσκολοι και συγκεκριμένοι, οδηγούμαστε σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης του προσωπικού και κατά συνέπεια σε βελτίωση της απόδοσης, σε σύγκριση με εύκολους αόριστους στόχους οι οποίοι δε δημιουργούν κίνητρα. Οι δύσκολοι στόχοι είναι αυτοί που έχουν την αμέριστη προσοχή μας, βοηθώντας μας έτσι να συγκεντρωθούμε. Ακόμα, μας ενεργοποιούν να εργαστούμε καλύτερα και αποδοτικότερα για να τους πετύχουμε και τέλος είναι αυτοί που δημιουργούν το αίσθημα της επιμονής στο άτομο για να τους πετύχει.
- Σε ορισμένες περιπτώσεις η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων οδηγεί σε περαιτέρω αύξηση της καταβληθείσας προσπάθειας και απόδοσης από μέρους των εργαζομένων καθώς και της επιμονή τους στην επίτευξη αυτών. Άλλοι απέδιδαν καλύτερα όταν τους ανατέθηκαν στόχοι από τον προϊστάμενο. Ένα όμως σημαντικό πλεονέκτημα της συμμετοχής στον καθορισμό του στόχου μπορεί να είναι ότι αυξάνει την αποδοχή του και συνεπώς είναι πρόθυμο το προσωπικό να εργαστεί για την επίτευξή του.
- Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανατροφοδότηση για να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο αλλά και από τα επιτεύγματά τους. Με αυτόν τον τρόπο γνωρίζουν ανά πάσα στιγμή τυχόν αποκλίσεις που μπορεί να δημιουργηθούν, μεταξύ αυτού που έχουν κάνει και αυτό που θα ήθελαν να κάνουν στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου.
- Ακόμα, θα πρέπει οι στόχοι να είναι ελκυστικοί. Η θέσπιση κατανοητών και αποδεκτών στόχων για τους εργαζομένους, ενισχύει παράλληλα και τη συμμετοχή των ιδίων στη διαμόρφωσή τους. Αξίζει να σημειωθεί ότι η αποδοχή του στόχου δεν σημαίνει ότι προήλθε από τη συμμετοχή στον καθορισμό του, αλλά από την αξία του και την βούληση του ατόμου που θα το οδηγήσει στην επίτευξή του (Robbins & Judge, 2012).

2.3.2.4 Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας

Η θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (self-efficacy theory), αναπτύχθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1970 από τον Albert Bandura, ο οποίος υποστήριξε ότι η επίτευξη του στόχου απαιτεί τουλάχιστον δύο παράγοντες. Την προσδοκία του αποτελέσματος η οποία αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή συναισθηματική κατάσταση οδηγεί σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα και την προσδοκία της αποτελεσματικότητας η οποία έγκειται στην πεποίθηση κάποιου ότι μπορεί να ασκήσει αυτή τη συμπεριφορά εξαρχής. Με άλλα λόγια η προσδοκία του αποτελέσματος αφορά την πεποίθηση ότι υπάρχουν

αποτελεσματικές μέθοδοι εκτέλεσης και ολοκλήρωσης των εργασιών, ενώ η προσδοκία αποτελεσματικότητας αφορά την πεποίθηση ότι κάποιος μπορεί να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά αυτές τις μεθόδους. Ο Bandura πρότεινε τέσσερα συστατικά αυτό-αποτελεσματικότητας:

- Την επίτευξη της απόδοσης η οποία αυξάνει την αυτό-αποτελεσματικότητα σε περίπτωση που τα άτομα φτάνουν σε συγκεκριμένες συνθήκες επιτυχίας.
- Την έμμεση μάθηση η οποία αφορά την παρακολούθηση της εργασίας ειδικευμένων ατόμων από άτομα που ενδιαφέρονται να μάθουν.
- Την λεκτική ενθάρρυνση ή αποθάρρυνση (π.χ. πολύ ικανός ή άχρηστος), η οποία κι αυτή με τη σειρά της μπορεί να επηρεάσει την αυτό-αποτελεσματικότητα του ατόμου.
- Τους φυσιολογικούς παράγοντες, οι οποίοι έχουν να κάνουν με το άγχος που τους καταλαμβάνει γνωρίζοντας ότι κρίνεται η ικανότητά τους.

Εν κατακλείδι όσο υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα υπάρχει στο άτομο, τόσο πιο βελτιωμένη είναι η αίσθηση του ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει μια εργασία και επίσης τόσο πιο πολύ αποκτά αφενός πίστη στις ικανότητές του και αφετέρου γίνεται πιο δεκτικό στη διαδικασία της επαναπληροφόρησης (Vaughan-Johnston & Jacobson, 2020).

2.3.2.5 Θεωρία του Αυτό-προσδιορισμού

Η θεωρία του αυτό-προσδιορισμού (self-determination theory), αναπτύχθηκε μέσω του έργου του Edward Deci το 1971, σύμφωνα με την οποία ότι τόσο η απόδοση των εργαζομένων όσο και η ευημερία τους επηρεάζονται από το είδος των κινήτρων που έχουν για τις εργασιακές τους δραστηριότητες. Πιο συγκεκριμένα η θεωρία διαφοροποιεί τους τύπους κινήτρων και υποστηρίζει ότι διαφορετικοί τύποι κινήτρων έχουν διαφορετικά συνακόλουθα και συνέπειες. Διαχώρισε τα κίνητρα και την παρακίνηση σε αυτόνομη (Autonomous motivation) και σε ελεγχόμενη (Controlled Motivation) παρακίνηση. Στην πρώτη περίπτωση τα άτομα που ασχολούνται με μια δραστηριότητα έχουν την πλήρη αίσθηση της προθυμίας, της βούλησης και της επιλογής. Συχνά, οι αυτόνομα ρυθμιζόμενες δραστηριότητες έχουν εγγενή κίνητρα. Όταν τα άτομα κατανοούν την αξία και τον σκοπό της δουλειάς τους, νιώθουν οικειότητα και είναι πιθανό να αποκτήσουν αυτονομία στην εκτέλεσή τους και να λάβουν μια ξεκάθαρη επαναπληροφόρηση και υποστήριξη. Όταν υπάρχει αυτόνομη παρακίνηση και αξιόπιστη απόδοση, τα άτομα μαθαίνουν και προσαρμόζονται καλύτερα στις τρέχουσες συνθήκες. Αντίθετα, όταν τα κίνητρα ελέγχονται, είτε μέσω ενδεχόμενων ανταμοιβών είτε μέσω δυναμικής ισχύος του προϊσταμένου, η εξωτερική εστίαση στα αποτελέσματα μπορεί να περιορίσει το εύρος των προσπαθειών των εργαζομένων, να παράγει βραχυπρόθεσμα οφέλη σε συγκεκριμένα αποτελέσματα τα οποία είναι πιθανό να έχουν αρνητικές δευτερογενείς επιπτώσεις στις επακόλουθες επιδόσεις και την εργασιακή δέσμευση του προσωπικού. Επιπρόσθετα, με τη θεωρία του αυτό-προσδιορισμού διαχωρίζεται η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική. Στην εσωτερική παρακίνηση το κίνητρο βρίσκεται σε δραστηριότητες που αφορούν στην ίδια τη συμπεριφορά του ατόμου. Όταν υπάρχει εγγενές κίνητρο, το οποίο αφορά κάτι το αυθόρμητο, όπως εμπειρίες, ενδιαφέροντα και την απόλαυση που συνεπάγεται από την εκτέλεση της δραστηριότητας. Οι εργαζόμενοι μπορούν να έχουν εγγενή κίνητρα για μέρη των εργασιών που εκτελούν αν όχι όλες πτυχές τους, και όταν έχουν εγγενή κίνητρα τα άτομα τείνουν να εμφανίζουν υψηλή απόδοση και ευεξία από την εκτελούμενη εργασία. Η εξωτερική παρακίνηση αφορά συμπεριφορές για την εκτέλεση μιας

δραστηριότητας με συγκεκριμένα αποτελέσματα. Στην ουσία περιλαμβάνει όλες εκείνες τις συμπεριφορές (ηγετικές) οι οποίες είναι μείζονος σημασίας στη λειτουργία του οργανισμού (Deci, et al., 2017). Η εξωτερική παρακίνηση συνίσταται σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους:

- Την εξωτερική ρύθμιση (external regulation). Πρόκειται για τον πιο ελεγχόμενο τύπο εξωτερικής παρακίνησης. Μπορεί να παρακινήσει ισχυρά συγκεκριμένες συμπεριφορές, οι οποίες κατευθύνονται από εξωτερικές πιέσεις. Συχνά συνοδεύεται από παράπλευρες ζημιές με τη μορφή μακροπρόθεσμων μειώσεων στα αυτόνομα κίνητρα και την ευημερία, μερικές φορές με οργανωτικές δευτερογενείς επιπτώσεις. Για παράδειγμα η εκτέλεση μιας εργασίας για να λάβει το άτομο μια συγκεκριμένη αμοιβή
- Την ενδοσκοπική ρύθμιση (introjected regulation) η οποία έγκειται στο ότι οι άνθρωποι επικεντρώνονται στην έγκριση έναντι της απόρριψής στις θέσεις εργασίας και από τους ηγέτες τους. Ελέγχεται από έννοιες όπως αυτοσεβασμός, αυτοεκτίμηση. Παράδειγμα εδώ αποτελεί η προσπάθεια ενός εργαζομένου για περαιτέρω επιμόρφωση με σκοπό να ενισχύσει το αίσθημα της επάρκειάς του.
- Την ρύθμιση ταύτισης (identified regulation), όπου πρόκειται για το ενδιαφέρον των ατόμων σχετικά με την εργασία που εκτελούν. Στην ουσία τα άτομα έχουν πλήρως ταυτιστεί προσωπικά με την αξία των καθηκόντων και ρόλων που διαδραματίζουν στο χώρο εργασίας τους καθώς γίνονται πιο ευέλικτοι στην επιλογή/διατήρηση συμπεριφορών και δραστηριοτήτων.
- Και την ολοκληρωμένη ρύθμιση (integrated regulation) η οποία είναι πιο ώριμη και εκούσια μορφή εξωτερικής παρακίνησης, στην οποία η ολοκλήρωση είναι πιο δύσκολη επειδή υπάρχει κίνδυνος σύγκρουσης (π.χ. μεταξύ δουλειάς κάποιου και οικογένειας) γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να επέλθει συνοχή και ευθυγράμμιση με τις αξίες και ανάγκες των ατόμων. Στην ουσία έχουμε ενοποίηση της ταύτισης του ατόμου με άλλους κανόνες ενδιαφέροντα και αξίες (Schott, 2022).

Με βάση την θεωρία του αυτό-προσδιορισμού οι διάφοροι τύποι εξωτερικής παρακίνησης είναι εμφανείς σε διαφορετικούς βαθμούς στους χώρους εργασίας και το καθένα έχει προβλέψιμες συνέπειες. Για παράδειγμα, ορισμένα περιβάλλοντα εργασίας ενθαρρύνουν περισσότερο αυτόνομα κίνητρα και την εργασιακή δέσμευση των υπαλλήλων τους, ενώ άλλοι επικεντρώνονται περισσότερο σε εξωτερικά ελεγχόμενα κίνητρα (Deci, et al., 2017).

3 Η παρακίνηση στην Δημόσια Διοίκηση

3.1 Εννοιολογικό πλαίσιο - Παρακίνηση στη δημόσια υπηρεσία

3.1.1 Ορισμός

Τις τελευταίες δεκαετίες, έχει απασχολήσει αρκετά τη δημόσια διοίκηση ο παράγοντας της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία (Public Service Motivation-PSM). Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται στο ότι σχεδόν σε κάθε συνέδριο δημόσιας διοίκησης πολλοί ερευνητές ασχολούνται με το θέμα της παρακίνησης στη παρεχόμενη δημόσια υπηρεσία. Έχουν δοθεί πολλοί κλασσικοί ορισμοί της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία ο πιο ευρέως χρησιμοποιούμενος είναι αυτός των Perry και Wise (1990) οι οποίοι την ορίζουν ως: τα κίνητρα που παρέχονται σε όλους ή σε μεμονωμένους δημόσιους οργανισμούς ή φορείς. Ένας ακόμα ορισμός αναπτύχθηκε από τους Brewer και Selden (1998) σύμφωνα με τους οποίους ορίζουν την παρακίνηση στη δημόσια υπηρεσία εκείνη την κινητήρια δύναμη η οποία ωθεί τα άτομα να παρέχουν ουσιαστική δημόσια υπηρεσία (Steijn, 2018). Ωστόσο ο πιο αποδεκτός και σύγχρονος ορισμός αναπτύχθηκε από τον Vandenabeele (2007) οποίος όρισε την παρακίνηση στη δημόσια διοίκηση ως το σύνολο των αξιών, στάσεων και των πεποιθήσεων οι οποίες υπερβαίνουν το προσωπικό και οργανωσιακό συμφέρον προς όφελος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου και οι οποίες παρακινούν τα άτομα να δρουν ανάλογα όποτε αυτό κρίνεται σκόπιμο (Schott & Vandenabeele, 2020).

3.1.2 Διαστάσεις της Παρακίνησης στη Δημόσια υπηρεσία

Μελέτες στο θέμα της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία, έχουν επισημάνει ότι επηρεάζεται από διάφορους κοινωνικούς, θεσμικούς και πολιτικούς παράγοντες οι οποίοι από τη μία εξαναγκάζουν με κάποιο τρόπο τους ανθρώπους στο να παράσχουν τη δημόσια υπηρεσία και από την άλλη συνδέονται με την ατομική προσπάθεια προς την επίτευξη του κοινού καλού. Προς αυτή την κατεύθυνση οι Perry και Wise, εντόπισαν έξι διαστάσεις της παρακίνησης στη δημόσια υπηρεσία:

1. Την ορθολογική διάσταση η οποία αναφέρεται στα συμφέροντα των πολιτών, στα κίνητρα που στοχεύουν στον επηρεασμό της διαδικασίας ανάπτυξης της δημόσιας πολιτικής, στην ανάπτυξη και εφαρμογή ορισμένων κυβερνητικών προγραμμάτων.
2. Τρεις επιμέρους κανονιστικές διαστάσεις:
 - a. Την επιθυμία εξυπηρέτησης του ευρύτερου συμφέροντος με τη δέσμευση ορισμένων πολιτικών.
 - b. Την κοινωνική δικαιοσύνη η οποία προωθεί και υπερασπίζεται μια κοινωνία χωρίς αποκλεισμούς στην οποία κάθε άτομο επιδιώκει και καταφέρνει να φτάσει τη μέγιστη δυνατή απόδοση ανεξαρτήτως των περιστάσεων.
 - c. Το αστικό καθήκον που αφορά τη στάση και δράση των μελών της κοινωνίας, σε σύγκριση με το κοινό συμφέρον αυτής.
3. Δύο επιμέρους συναισθηματικές διαστάσεις:
 - a. Συμπόνια του ατόμου, η οποία εκφράζεται μέσω της φροντίδας και κατανόησης των προβλημάτων των υπόλοιπων μελών.

- b. Αυτοθυσία, η οποία αντανακλάται στη δέσμευση για την εκτέλεση δράσεων που συμβάλλουν στην συλλογική ευημερία και τον εθελοντισμό (Jacob & Dermengi (Gerea), 2022).

3.1.3 Τα κίνητρα στη Δημόσια Διοίκηση

Η παρακίνηση, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, έχει ως σκοπό την επιρροή της συμπεριφοράς και δράσης των ανθρώπων με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνεται η αύξηση της αποδοτικότητας εργασίας του ατόμου. Το γεγονός αυτό, επιφέρει ως άμεσο αποτέλεσμα την τόνωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού στο σύνολό του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για τη δημόσια διοίκηση ενόψει των όλο και αυξανόμενων προσδοκιών των πολιτών. Έτσι λοιπόν προκειμένου να επιτευχθούν τα μέγιστα επίπεδα παρακίνησης, είναι σημαντικό ο προϊστάμενος-ηγέτης-διευθυντής να γνωρίζει όλους εκείνους τους παράγοντες-κίνητρα που παρακινούν τους υφισταμένους του. Προς αυτή τη κατεύθυνση, είναι πολύ σημαντικό η ψυχική κατάσταση των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, η οποία μπορεί να εκφραστεί με την ετοιμότητα να καταβάλλει συγκεκριμένη προσπάθεια προς την επίτευξη του στόχου του οργανισμού.

Λαμβάνοντας υπόψιν τα παραπάνω, το σύστημα παρακίνησης των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση βασίζεται σε σκληρά και μαλακά κίνητρα. Αναμφισβήτητο πλεονέκτημα των σκληρών κινήτρων είναι ότι μπορούν να επιφέρουν άμεσα αποτελέσματα στον οργανισμό. Παραδείγματα σκληρών κινήτρων αποτελούν οι παροχές λόγω επίτευξης απόδοσης, τα ειδικά επιδόματα, βραβεία επίτευξης στόχου κλπ. Από την άλλη, η παροχή της αίσθησης της ασφάλειας και σταθερότητας, η διευκόλυνση υλοποίησης σχεδίων, η ικανοποίηση εργασίας αποτελούν μαλακά κίνητρα τα οποία μακροπρόθεσμα οδηγούν σε εξαιρετικά αποτελέσματα. Συνεπώς μπορούμε να επισημάνουμε ότι στα μαλακά κίνητρα τα αποτελέσματα δεν είναι μετρήσιμα και άμεσα ορατά (Borowski, 2021).

3.2 Υφιστάμενο Πλαίσιο Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση

Είναι ευρέως αποδεκτό ότι οι αυξανόμενες ανάγκες και απαιτήσεις των πολιτών από την δημόσια διοίκηση για την παροχή ποιοτικής δημόσιας υπηρεσίας, οδήγησαν στην αναδιάρθρωση και προσαρμογή της οργανωσιακής κουλτούρας των οργανισμών και φορέων. Επίσης, ο εξορθολογισμός των δαπανών σε νευραλγικές θέσεις της δημόσιας διοίκησης περιορίζει τις πρακτικές των στελεχών για βελτίωση. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με τις εντονότερες εκκλήσεις των πολιτών για υπευθυνότητα, διαφάνεια, μεγαλύτερη αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα είχαν ως συνέπεια η δημόσια διοίκηση να προσανατολιστεί περισσότερο στα αποτελέσματα. Έτσι λοιπόν με την πάροδο των ετών, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης, θα πρέπει να αναπτύξουν εργαλεία και μεθόδους ικανές να βελτιώσουν την παρεχόμενη δημόσια υπηρεσία με σκοπό την μετέπειτα ικανοποίηση του πολίτη-πελάτη. Τα εργαλεία αυτά είναι η ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού μέσω κατάλληλων πρακτικών πρόσληψης, επιλογής και εκπαίδευσης προσωπικού, η ύπαρξη ποιοτικής ηγεσίας και η τόνωση και προώθηση της ομαδικής εργασίας. Τα παραπάνω είναι ικανά να επιτύχουν αυξημένη παρακίνηση και συνεπώς ποιοτικότερο ανθρώπινο δυναμικό στη δημόσια διοίκηση. Συνεπώς η ανάγκη παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους της δημόσιας διοίκησης, προκειμένου να αυξήσουν τις επιδόσεις τους, κρίνεται επιτακτική. Αν προσθέσουμε

σε αυτά την συνεχή βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης υπηρεσίας, η οποία θα πρέπει να επιδιώκεται, και τη χάραξη πρακτικών και δράσεων με τρόπο ώστε να δίνεται περισσότερο έμφαση στις ανάγκες του πολίτη, τότε μιλάμε σαφώς για μια αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση ικανή να ανταπεξέλθει στις μεταβαλλόμενες προκλήσεις (Κριεμάδης & Σιούτου, 2021).

3.3 Πρακτικές Παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση

Οι παρεμβάσεις με σκοπό την ενδυνάμωση του πεδίου της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων κρινόταν επιτακτικές μετά το 2011 όποτε και προσδιορίστηκαν και εξειδικεύτηκαν. Η γραφειοκρατία σε συνδυασμό με άναρχες πρακτικές, που σκοπό είχαν να εξυπηρετούν κομματικά και πελατειακά συμφέροντα και λογικές, αντί στην δημιουργία ενός σύγχρονου ικανού δημόσιου μηχανισμού προσανατολισμένου στην ικανοποίηση των πολιτών ανεξαιρέτως. Αυτός ο κατακερματισμός ήρθε στο φως μόλις επιχειρήθηκε η επίτευξη της ίσης κατανομής των ανθρώπινων πόρων στη δημόσια διοίκηση. Οι μεταρρυθμίσεις που εφαρμοζόταν είχαν να κάνουν περισσότερο με αλλαγές του πλαισίου οργάνωσης του προσωπικού, (π.χ. προαγωγές, βαθμολόγιο, προσλήψεις κλπ) παρά με τα σημαντικότερα ζητήματα όπως η ενδυνάμωση της παρακίνησης του προσωπικού μέσα από την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την τόνωση του παράγοντα ηγεσία (Σπανού, 2018).

3.3.1 Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβή

Σημαντικό παράγοντα στην προσπάθεια παρακίνησης των εργαζομένων, αποτελούν οι ανταμοιβές που απολαμβάνουν παρέχοντας τις δεξιότητες και ικανότητές τους στον οργανισμό και έχουν ως άμεσο αποτέλεσμα στην τόνωση της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειάς τους. Επομένως, αυτές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα ως κίνητρα στην παρακίνηση του προσωπικού και είναι δύο ειδών, οι εξωτερικές και οι εσωτερικές. Στις εξωτερικές ανταμοιβές ανήκουν οι οικονομικές απολαβές, bonus παραγωγικότητας κλπ ενώ στις εσωτερικές συναντάμε τις ψυχολογικές ανταμοιβές που απολαμβάνει το άτομο από την καταβολή της προσπάθειάς του με σκοπό την κάλυψη των αναγκών εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης που είδαμε στην πυραμίδα του Maslow (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Δεν χωράει καμία αμφιβολία ότι τα προγράμματα επιβράβευσης και ανταμοιβής του προσωπικού αποτελούν κομβικό παράγοντα στην παρακίνηση του προσωπικού. Η ανταμοιβή, όπως αναφέρθηκε παραπάνω δεν είναι απαραίτητο να έχει υλική υπόσταση όπως μισθοί επιδόματα κλπ. Μπορεί κάλλιστα να εμπεριέχει οποιαδήποτε μορφή επιβράβευσης και ενθάρρυνσης της καταβαλλόμενης προσπάθειας. Αξίζει να αναφερθεί ότι οι ατομικές ανταμοιβές λειτουργούν διαφορετικά για κάθε άτομο κι αυτό λόγω των διαφοροποιημένων αναγκών. Για παράδειγμα εκδηλώνοντας ο προϊστάμενος μια συμπεριφορά επιβράβευσης της προσπάθειας σε ένα άτομο μπορεί να μην έχει το ίδιο αποτέλεσμα σε άλλο. Γι' αυτόν ακριβώς το λόγο, τέτοιου είδους πρακτικές, θα ήταν προτιμότερο να εξατομικεύονται σε κάθε άτομο (Robbins, et al., 2017). Επίσης θα πρέπει στα όρια του οργανισμού, το σύστημα των ανταμοιβών να είναι δίκαιο και ανταγωνιστικό σε τέτοιο βαθμό, που θα προκαλεί την παρακίνηση του προσωπικού και σε συνδυασμό με την επίτευξη κάποιου στόχου, όπως της απόδοσης είναι σίγουρο ότι θα οδηγήσει τον οργανισμό σε καλύτερες επιδόσεις (Χυτήρης & Άννινος, 2015).

Είναι γεγονός ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι διαφέρουν από αυτούς του ιδιωτικού τομέα ως προς τα χαρακτηριστικά εργασίας τους καθώς και το πλαίσιο εργασίας τους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι εκτιμούν το γεγονός ότι συνεισφέρουν στην καλυτέρευση της κοινωνίας δίνοντας μεγαλύτερη βάση στη σταθερότητα και το ενδιαφέρον της εργασίας τους καθώς και στις ευκαιρίες εξέλιξης που τους προσφέρει η θέση τους. Από την άλλη, οι εργαζόμενοι στον ιδιωτικό τομέα γνωρίζουν ότι η προσπάθεια που καταβάλλουν καρπώνεται από τους εργοδότες και έτσι δίνουν μεγαλύτερη σημασία στις οικονομικές απολαβές, όπως οι μισθοί (Gastearena-Balda, et al., 2021).

Τα εσωτερικά ή μαλακά κίνητρα όπως προαναφέρθηκαν, έχουν μεγαλύτερη αξία για το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης σε αντίθεση με τις απολαβές. Οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα έχουν μεγαλύτερη τάση κάλυψης των αναγκών της αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης και συνεπώς επιδιώκουν την επιβράβευση και την αναγνώριση της προσπάθειας στην εργασία που εκτελούν. Λόγω του γεγονότος ότι δεν υπάρχει κανένα απολύτως μισθολογικό ή βαθμολογικό κίνητρο που να σχετίζεται με την απόδοση, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν κανένα απολύτως λόγο να επιδείξουν αυξημένης έντασης εργασία. Συνεπώς η αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη διεκπεραίωση της δημόσιας υπηρεσίας τίθεται στη διακριτική ευχέρεια και ευσυνειδησία του κάθε εργαζομένου. Έτσι σε αυτόν τον παράγοντα, της παρακίνησης του προσωπικού, ο δημόσιος τομέας υστερεί έναντι του ιδιωτικού. Αφενός δεν υπάρχει η σύνδεση της απόδοσης με την ανταμοιβή και αφετέρου συντρέχουν παράγοντες μη εφαρμογής όπως:

- Τα χαρακτηριστικά του περιεχομένου της εργασίας στη δημόσια διοίκηση, όπως για παράδειγμα η σπουδαιότητα και ποικιλία του καθήκοντος, η αυτονομία εκτέλεσης εργασιών καθώς και η ελλιπής πληροφόρηση του προσωπικού ως προς τα αποτελέσματα του οργανισμού.
- Την έλλειψη της σύνδεσης μεταξύ της καταβαλλόμενης προσπάθειας, της απόδοσης και της αντίστοιχης αμοιβής που απολαμβάνει ο εργαζόμενος, όπως προαναφέρθηκε στη θεωρία δικαιοσύνης του Adams.
- Στο ευρύτερο κλίμα που συναντάμε στη δημόσια διοίκηση το οποίο χαρακτηρίζεται από τη μη αναγνώριση της προσπάθειας, από την ασυμφωνία προσδιορισμού της αποτελεσματικότητας και τέλος από την πολιτική παρεμβατικότητα.
- Τέλος την ποιότητα της συμπεριφοράς που επιδεικνύει ο προϊστάμενος-ηγέτης κυρίως στο σημαντικό θέμα του τρόπου λειτουργίας των ανταμοιβών και των κατάλληλων δράσεων που πρέπει να εφαρμοστούν στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου.

Προς αυτή την κατεύθυνση, στη χώρα μας δεν εντοπίζονται ουσιαστικές παρεμβάσεις παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού, παρόλο που το επίπεδο παραγωγικότητας και αποδοτικότητας των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση είναι χαμηλό (Aspridis, et al., 2016). Στις αποδοχές που λαμβάνει ο δημόσιος υπάλληλος περιλαμβάνονται μόνο ο βασικός μισθός και τα διάφορα επιδόματα, όπως το επίδομα μεταπτυχιακών σπουδών, το οικογενειακό επίδομα κλπ. Σε περιπτώσεις όμως εξαιρετικών επιδόσεων για τις οποίες μπορεί να διακριθεί ο υπάλληλος κατά την άσκηση των εργασιακών του καθηκόντων, προβλέπεται μόνο η παροχή ηθικών αμοιβών (έπαινοι, μετάλλια κλπ) κι αυτά εξαρτώνται από την διακριτική ευχέρεια της εκάστοτε διεύθυνσης (Κτιστάκη, 2020).

Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση αποτελεί αποδεδειγμένα το πιο αξιοκρατικό σύστημα παρακίνησης βάσει αμοιβής στον οργανισμό. Αυτό γιατί κατέχει υψηλό βαθμό δικαιοσύνης που αντιλαμβάνεται το άτομο, καθώς αισθάνεται ότι οι προσπάθειες και οι κόποι

του αμείβονται σε σύγκριση με άλλα συστήματα στα οποία τα άτομα αμείβονται εξίσου βάσει συνολικών αποτελεσμάτων του οργανισμού. Έτσι λοιπόν επιτυγχάνοντας τη σύνδεση της απόδοσης με την ανταμοιβή στα όρια του οργανισμού, παρέχεται στο προσωπικό ένα σύστημα επιβράβευσης ικανό να τους ενθαρρύνει να προσφέρουν τα μέγιστα που μπορούν εφόσον οι ίδιοι αισθάνονται ότι θα ανταμειφθούν γι' αυτό. Η σωστή και εύρυθμη λειτουργία του συστήματος αυτού, έχει ως σημαντικό αποτέλεσμα την ταύτιση των ατομικών στόχων με αυτών του οργανισμού γεγονός πολύ σημαντικό στην περαιτέρω προσπάθεια τόνωσης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Μειονέκτημα του συστήματος αυτού μπορεί να αποτελεί το γεγονός ότι δεν είναι ιδανικό σε εργασίες όπου απαιτείται υψηλό αίσθημα ομαδικότητας και αλληλοϋποστήριξης όπου θα πρέπει να τεθούν υπό περιορισμό τα ατομικά κίνητρα και να έρθουν στην επιφάνεια τα ομαδικά με σκοπό την παρακίνηση της ομάδας (Παπαλεξανδρή, et al., 2016).

3.3.2 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας

Ο σχεδιασμός αφορά στην ουσία την ανάλυση της θέσης εργασίας, την μελέτη όλων εκείνων των συνιστωσών μιας εργασίας όπως η ανάλυση των καθηκόντων και των συνθηκών εργασίας καθώς και το πλαίσιο προσόντων του εργαζομένου. Σκοπός του σχεδιασμού των θέσεων εργασίας είναι η οριστικοποίηση των περιγραφών και προδιαγραφών των θέσεων με αποτέλεσμα την επιλογή και πρόσληψη του πλέον κατάλληλου προσωπικού. Πρόκειται με λίγα λόγια, για τον καθορισμό των απαιτήσεων με βάση τις εργασίες που πρόκειται να εκτελεστούν (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Τα περιγράμματα των θέσεων εργασίας της δημόσιας διοίκησης καθορίζονται από τον Οργανισμό Εσωτερικών Υποθέσεων (Ο.Ε.Υ.), τα οποία αποτελούν σημαντικό εργαλείο της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ). Απεικονίζουν τις τρέχουσες συνθήκες εργασίας τη στιγμή που αυτά καταρτίζονται. Έχουν πλέον μετατοπιστεί από τις παραδοσιακές μορφές περιγραφής αρμοδιοτήτων στις πλέον σύγχρονες, στις οποίες υπάρχει περισσότερο εστίαση στο αποτέλεσμα που παράγεται. Το πλαίσιο της περιγραφής των θέσεων περιλαμβάνει δύο επίπεδα ανάλυσης:

- Τα γενικά περιγράμματα εργασίας στα οποία περιγράφονται πλήρως οι γνώσεις, οι δεξιότητες καθώς και προσόντα που απαιτούνται για την κάλυψη της θέσης και τα οποία αποτελούν τη βάση για την κατάρτιση των ειδικών περιγραμμάτων.
- Τα ειδικά περιγράμματα των θέσεων εργασίας τα οποία αποτελούν μια πιο εξειδικευμένη λίστα καθηκόντων τα οποία καλείται να εκτελέσει ο ενδιαφερόμενος και εστιάζουν περισσότερο στο τι πρέπει να γίνει αποτελώντας έτσι τη βάση για την παρακολούθηση του εκτελούμενου έργου του προσωπικού (Πατσιαβούρα, 2021).

Αδιαμφισβήτητο το προφίλ της θέσης εργασίας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες στην επιλογή της ιδανικής θέσης. Γνωρίζοντας με σαφήνεια το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας είναι ικανό από μόνο του να οδηγήσει σε υψηλά κίνητρα εργασιακής απόδοσης καθώς πρόκειται για μια σωστά σχεδιασμένη θέση ανταποκρινόμενη πλήρως στις γνώσεις και το ταλέντο του εκάστοτε εργαζομένου που την καλύπτει. Για να επιτευχθεί όμως αυξημένη παρακίνηση με κίνητρο τον σχεδιασμό της θέσης εργασίας θα πρέπει να συντρέχουν στοιχεία όπως:

- Ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων, δίνοντας μεγαλύτερη βάση στο αίσθημα της αυτοεκτίμησης
- Αυτονομία που προσφέρει η θέση σχετικά τις ευθύνες που καλείται να επωμιστεί ο κάθε εργαζόμενος.
- Ανατροφοδότηση των αποτελεσμάτων με τρόπο ώστε ο εργαζόμενος να έχει την ευκαιρία για επανέλεγχο των προσπαθειών με σκοπό την καλύτερη προσαρμογή.

Όλα τα παραπάνω μπορούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα απόδοσης παρέχοντας παράλληλα ισχυρά κίνητρα για περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας και εργασιακής αφοσίωσης (Ρωσσίδη, 2014).

Σχεδιάζοντας μια προσαρμοσμένη θέση εργασίας με απώτερο στόχο την αξιοποίηση των ειδικών προσόντων του εκάστοτε εργαζομένου στη δημόσια διοίκηση, δημιουργώντας παράλληλα ευκαιρίες καριέρας και εξέλιξης, ο οργανισμός επιτυγχάνει αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης προσωπικού καθώς αυτοί απασχολούνται σε πλέον κατάλληλες γι' αυτούς θέσεις. Αυτή η εργασιακή ικανοποίηση μακροπρόθεσμα οδηγεί σε υψηλά ποσοστά απόδοσης γεγονός που διοχετεύεται και στη συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού καθώς το προσωπικό λειτουργεί με βάση το γεγονός ότι οι δυνατότητές του ανταποκρίνονται πλήρως στις προδιαγραφές της εκάστοτε θέσης εργασίας, τίποτα περισσότερο τίποτα λιγότερο. Στην πραγματικότητα όμως οι δημόσιοι υπάλληλοι σπανίως απασχολούνται σε θέσεις οι οποίες είναι αντίστοιχες των προσόντων που αυτοί διαθέτουν με αποτέλεσμα η απόδοσή τους να μην είναι ανάλογη είτε λόγω υπερεκτίμηση των δυνατοτήτων τους, γνωρίζουν περισσότερα από αυτά που εκτελούν, είτε το αντίθετο, γνωρίζουν λιγότερα από αυτά που καλούνται να πράξουν (Aspridis, et al., 2016).

3.3.3 Ηγετική Συμπεριφορά

Η Ηγεσία (Εικόνα 3-1) σύμφωνα με τον Δ. Μπουραντά, μπορεί να χαρακτηριστεί ως: «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μια μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο ώστε, εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν τους στόχους εκείνους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα» (Μπουραντάς, 2005). Θεμελιώδη στοιχεία της ηγεσίας αποτελούν η άσκηση δύναμης και η άσκηση επιρροής. Η άσκηση δύναμης από τη μεριά του ατόμου-ηγέτη πάνω σε άλλα άτομα, προϋποθέτει όπως είναι φυσικό την ύπαρξη τουλάχιστον δύο ατόμων. Ένα άτομο το οποίο ασκεί αυτή τη δύναμη και ένα ή περισσότερα άτομα τα οποία την υφίσταται. Αφορά τη δυνατότητα του ατόμου να επιβάλλει τις επιθυμίες και προθέσεις του στους άλλους. Η άσκηση επιρροής από τη μεριά του ατόμου-ηγέτη έχει ως αποτέλεσμα οι υφιστάμενοί του να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου του οργανισμού. Στην προσπάθεια αυτή ο ηγέτης λαμβάνει σημαντικά υπόψιν του τις στάσεις τα συναισθήματα και τη συμπεριφορά των ακολούθων του (Κόκκινου, et al., 2022).



Εικόνα 3-1: Ηγεσία. Πηγή: <https://www.shutterstock.com/>

Βασική όμως προϋπόθεση σε όλα αυτά είναι η ύπαρξη ενός ηγέτη ο οποίος θα είναι σε θέση να εφαρμόσει και να κινητοποιήσει το προσωπικό με τέτοιο τρόπο ώστε εθελοντικά να προσφέρει τα μέγιστα μέσα από τις λειτουργίες της ηγεσίας. Οι λειτουργίες αυτές συνίσταται στο να κάνουν το προσωπικό πρόθυμο να συνεισφέρει εθελοντικά στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα, η παρακίνηση του προσωπικού, η έμπνευση που θα προκαλέσει, η πειθώ με σκοπό την παρότρυνση και υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών, η ικανότητα ανάπτυξης της ομάδας με σκοπό την προσαρμογή στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον, η εμπύχωση κυρίως μέσα από την επιβράβευση της προσπάθειας, η καθοδήγηση συμπεριφορών με σκοπό την βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας, η ύπαρξη ενός κοινού οράματος καθώς και η ικανότητα του ηγέτη στην υιοθέτηση αλλαγών είναι λειτουργίες της ηγεσίας μέγιστης σημασίας οι οποίες οδηγούν σε σίγουρα αποτελέσματα τόσο σε βραχυχρόνιο όσο και σε μακροχρόνιο ορίζοντα (Μπουραντάς, 2015).

Έχουν αναπτυχθεί πολυάριθμες θεωρίες ηγεσίας, οι οποίες εστιάζουν αφενός στην επίτευξη του στόχου των ακολούθων, σε σύγκριση με τον ρόλο που έχει αναθέσει ο ηγέτης σε καθέναν από αυτούς, και αφετέρου στην ανταμοιβή ή ακόμα και στην τιμωρία που τους επιβάλλεται σε περίπτωση μη επιθυμητού αποτελέσματος. Έτσι λοιπόν έχουμε τέσσερις διαφορετικές μορφές-στυλ ηγεσίας, τα οποία είναι:

A. Παθητική Ηγεσία

Παθητική ηγεσία ή αλλιώς ελευθεριάζουσα, αφορά το στυλ εκείνο στο οποίο έχουμε παντελής έλλειψη οποιασδήποτε μορφής ηγετικής συμπεριφοράς και δράσεων. Επίσης σε αυτό το στυλ ηγεσίας υπάρχει η τάση αποφυγής ευθυνών και υποχρεώσεων από την πλευρά του ηγέτη. Ο ηγέτης δεν είναι σε θέση να επιδειξει κανένα αίσθημα και καμία πρακτική παρακίνησης του προσωπικού καθώς θεωρεί ότι οι υφιστάμενοί-ακόλουθοί του, έχουν αναπτύξει από μόνοι τους τα κίνητρα τα οποία θα τους οδηγήσουν στην βέλτιστη δυνατή εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Στην παθητική ηγεσία, δεν υπάρχει οποιαδήποτε ροή πληροφοριών και επικοινωνίας στο εσωτερικό του οργανισμού και συνεπώς υπεισέρχεται ελλειμματική κοινωνική συνοχή καθώς και στασιμότητα όσον αφορά στην πρόταση και προαγωγή νέων ιδεών ικανών να οδηγήσουν σε βελτίωση της απόδοσης (Ρωσσίδης, et al., 2020). Στην βιβλιογραφία περιγράφεται ως το πιο αναποτελεσματικό στυλ ηγεσίας. Ο ηγέτης αποφεύγει να πάρει οποιαδήποτε πρωτοβουλία προς οποιαδήποτε κατεύθυνση. Ο αρχηγός-ηγέτης απομακρύνεται από τους στόχους του οργανισμού, αποφεύγει να πράττει και να

αποφασίζει, και απουσιάζει στις περιπτώσεις που χρειάζεται η συμβολή του (Olsen, et al., 2021).

B. Συναλλακτική Ηγεσία

Η Συναλλακτική ηγεσία αφορά το στυλ εκείνο το οποίο διαμορφώνει μια σχέση ανταλλαγής, προσδοκίας ή ακόμα συναλλαγής, μεταξύ του εργαζομένου και του προϊστάμενού του όπου ο εργαζόμενος-υφιστάμενος ανταμείβεται με βάση την καταβολή της προσπάθειας σε περίπτωση που η εργασία του εκτελείται σωστά. Αντίθετα, σε περίπτωση που δεν επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι, θα επιβληθεί κάποια τιμωρία στον εργαζόμενο γι' αυτή του την αποτυχία με σκοπό να σε μελλοντική δράση ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να καταβάλει μεγαλύτερη και πιο εποικοδομητική καθώς και αξιόλογη προσπάθεια. Έτσι λοιπόν ο συναλλακτικός ηγέτης, ανά πάσα στιγμή θα πρέπει να δηλώνει παρών και να εστιάζει στην επίτευξη της μέγιστης και κατάλληλης απόδοσης, καθώς και να διαπιστώνει τυχόν αποκλίσεις από το στόχο και να επεμβαίνει σε τέτοιο βαθμό ούτως ώστε να διορθώσει τυχόν αποκλίσεις στις πρακτικές που ακολουθούνται από τους εργαζομένους (Κουστέλιος, et al., 2021).

Γ. Χαρισματική Ηγεσία

Στην χαρισματική ηγεσία, ο ηγέτης έχει την ιδιότητα να προσελκύει άτομα με αποτέλεσμα ο ίδιος να αποκτά μια ειδική επιρροή και ικανότητα να επηρεάσει τις συμπεριφορές και δράσεις τους και όλο αυτό εφόσον του έχει παραχωρηθεί αυτή η εντολή καθοδήγησης και οργανωτική μεταρρύθμισης από τον οργανισμό. Ο χαρισματικός ηγέτης αποτελεί ένα κυρίαρχο άνθρωπο, με αυξημένη αυτοπεποίθηση και δυνατό όραμα, με ικανότητα στην επικοινωνία, σιγουριά όσον αφορά στην ορθότητα των επιλογών και αποφάσεών του και επίσης έχει την ικανότητα να κινητοποιήσει και να δημιουργήσει ένα αίσθημα ενθουσιασμού και επηρεασμού των δράσεων των ακολούθων του. Κατά κάποιο τρόπο, στα μάτια των υφισταμένων φαίνεται ως ήρωας και εμπνευστής, ο οποίος επιδεικνύοντας τις κατάλληλες αξίες και ιδανικά, για τον κατάλληλο σκοπό, λειτουργεί ως πρότυπο ηθικής συμπεριφοράς για τα υπόλοιπα μέλη του συνόλου (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Δ. Μετασχηματιστική ηγεσία

Πρόκειται για ένα από τα πιο δημοφιλή και πολυσυζητημένα στυλ ηγεσίας. Αποτελεί μια μορφή ηγεσίας στην οποία οι ηγέτες όχι μόνο δεν περιορίζονται εξαιτίας των αντιλήψεων των υφισταμένων τους αλλά είναι ικανοί να μετασχηματίσουν αυτές τις αντιλήψεις. Στη μορφή αυτή της ηγεσίας κυριαρχεί ο ενθουσιασμός ως ένα στοιχείο παρακίνησης ικανό να εμπνεύσει και να οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση με εξαιρετικά αποτελέσματα. Δίνεται εδώ ιδιαίτερη σημασία στην ποιότητα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη και των ακολούθων του σε αντίθεση με τα άλλα στυλ ηγεσίας που αφορούν μόνο τα χαρακτηριστικά του ηγέτη (Ρωσσίδης, et al., 2020). Ένας μετασχηματιστικός ηγέτης λειτουργεί με τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται στο να ακολουθούν το όραμά του, να αναλαμβάνουν δημιουργικές πρωτοβουλίες ικανές να οδηγήσουν σε καλύτερα επίπεδα καινοτομίας τον οργανισμό και κατά συνέπεια στην βελτίωση της απόδοσης και ικανοποίησης του προσωπικού στο σύνολο του οργανισμού. Επίσης η αμοιβαία εμπιστοσύνη, ο σεβασμός, η επιρροή στην συμπεριφορά των εργαζομένων με τη μορφή παρακίνησης και δέσμευσης από πλευράς τους στην επίτευξη του στόχου, καθώς και η αμφίπλευρη κατανόηση, είναι χαρακτηριστικά του μετασχηματιστικού ηγέτη τα οποία παρακινούν πνευματικά το προσωπικό. Έτσι συμμετέχοντας οι εργαζόμενοι στην διαδικασία παραγωγής, δίχως να αισθάνονται ότι απορρίπτονται, με σκοπό την καταβολή προσπάθειας τους για εφαρμογή καινοτόμων ιδεών, δρουν με σκοπό την απόκτηση εμπειρίας και γνώσης η οποία στη συνέχεια θα προσαρμοστεί

στις ανάγκες και θα οδηγήσει στην περαιτέρω εξέλιξη του ευρύτερου οργανισμού (Κουστέλιος, et al., 2021).

Η έννοια της ηγεσίας, στη δημόσια διοίκηση, αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι ανώτεροι δημόσιοι υπάλληλοι εργάζονται με σκοπό την επίτευξη των στόχων της διακυβέρνησης μέσω άλλων προσώπων ή ακόμα σε συνεργασία με αυτά. Αυτό συνεπάγεται δύο βασικές διαστάσεις. Πρώτον, η ηγεσία έχει να κάνει με την επίτευξη στόχων που αλλάζουν και βελτιώνουν το status quo του οργανισμού, υπονοώντας κάποιου είδους αλλαγή, καινοτομία, ή ακόμα και μετασχηματισμό των αντιλήψεων. Δεύτερον, οι ηγέτες δεν πετυχαίνουν τους στόχους μόνοι τους. Είναι απαραίτητη η υποστήριξη, τόσο των υφιστάμενων στην δημόσια διοίκηση, όσο και των ανώτερων στρωμάτων της ιεραρχίας. Η ηγεσία ακόμα, αποτελεί ένα διαπροσωπικό φαινόμενο το οποίο αφορά τη σχέση μεταξύ ατόμων ή ομάδων και επίσης αντικατοπτρίζει ένα ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα στην αποτελεσματικότερη εφαρμογή διοικητικών λειτουργιών, όπως ο προγραμματισμός, η αξιολόγηση προσωπικού και η οικονομική διαχείριση του οργανισμού (Gerson, 2020).

Υπάρχει γενικώς η αντίληψη ότι οι ηγέτες του δημοσίου είναι λιγότερο αποτελεσματικοί σε σύγκριση με αυτούς του ιδιωτικού τομέα, κι αυτό γιατί οι πρώτοι υπόκεινται σε ένα ευρύτερο φάσμα μηχανισμών γραφειοκρατικού ελέγχου, γεγονός που δεν υπάρχει στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων σε πολλές θέσεις του δημοσίου τομέα είναι αρκετά χαμηλή, γεγονός που αποδυναμώνει τη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης του οργανισμού. Σε αντίθεση με αυτές τις προσδοκίες, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, διαπιστώθηκε ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι τουλάχιστον τόσο κοινή και αποτελεσματική στους δημόσιους οργανισμούς όσο και στους ιδιωτικούς οργανισμούς και τα γραφειοκρατικά χαρακτηριστικά στον δημόσιο τομέα είχαν ελάχιστη, έως καθόλου, αρνητική επίδραση στην εφαρμογή της μετασχηματιστικής ηγεσίας. Συνεπώς η μετασχηματιστική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική στην παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα (Andersen, et al., 2015).

Αξίζει εδώ να αναφερθεί ότι σε πολλές έρευνες που έχουν διενεργηθεί, το μετασχηματιστικό στυλ ηγεσίας, φαίνεται να κυριαρχεί στον ελληνικό δημόσιο τομέα ενώ ακολουθεί το συναλλακτικό και στη συνέχεια το παθητικό στυλ (Κουστέλιος, et al., 2021). Διαπιστώνεται λοιπόν ότι το πλέον κατάλληλο στυλ ηγεσίας για τον δημόσιο τομέα είναι το μετασχηματιστικό, καθώς σχετίζεται με αυξημένη ικανοποίηση, υψηλότερη απόδοση και μεγαλύτερη δέσμευση των εργαζομένων, κάνοντάς το έτσι το στυλ ηγεσίας που θα τους εμπνεύσει και θα τους κινητοποιήσει προς όφελος του οργανισμού (Robbins & Judge, 2018).

Όσον αφορά την ηγετική συμπεριφορά στην ελληνική δημόσια διοίκηση μπορούμε να επισημάνουμε ότι αποτελεί σημαντική παθογένεια η έλλειψη ενός πλαισίου οργανωτικού σχεδιασμού με σκοπό την τόνωση παραγόντων που οδηγούν σε βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού χωρίς την χρήση πόρων, όπως είναι για παράδειγμα η ηγετική συμπεριφορά των ανώτατων στελεχών. Η ηγεσία δεν εφαρμόζεται από τα ανώτερα στελέχη ως πρακτική παρακίνησης που σκοπό έχει την αύξηση της απόδοσης και ικανοποίησης του προσωπικού. Οι προϊστάμενοι της δημόσιας διοίκησης λειτουργούν με τις παραδοσιακές τεχνικές, μη λαμβάνοντας υπόψιν σύγχρονες μεθόδους διοίκησης, με μοναδικό σκοπό την διεκπεραίωση των προσωπικών τους καθηκόντων και όχι το συμφέρον του οργανισμού (Ρωσσίδης, 2014).

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση οι υπάλληλοι προτιμούν το ασφαλές και σταθερό εργασιακό περιβάλλον που τους προσφέρεται. Λόγω του γεγονότος αυτού, έχουν μεγαλύτερη αξία γι' αυτούς τα εσωτερικά-μαλακά κίνητρα, όπως προαναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα οποία δεν σχετίζονται με οικονομικές απολαβές. Ένα από αυτά τα κίνητρα είναι και η ηγετική συμπεριφορά, η ποιότητα της οποίας χρήζει βελτίωσης προκειμένου να οδηγηθούν οι υπάλληλοι σε βελτίωση της απόδοσης. Ένας άλλος παράγοντας που υστερεί η δημόσια διοίκηση έναντι του ιδιωτικού τομέα είναι και η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλει ο υπάλληλος από τον προϊστάμενό του, παράγοντας ο οποίος χρήζει ιδιαίτερης βελτίωσης (Aspridis, et al., 2016).

Επιπρόσθετα, η απουσία του διαλόγου, που φαίνεται να κυριαρχεί στην ελληνική δημόσια διοίκηση, μεταξύ της ηγεσίας και του προσωπικού, πριν από οποιαδήποτε εφαρμογή πολιτικής, μπορεί να κριθεί ως καταστροφική. Το υπαλληλικό προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, δύσκολα αποδέχεται και ενσωματώνει αλλαγές χωρίς να έχει προηγηθεί σχετική ενημέρωση καθώς δεν έχει την πλήρη επίγνωση όλων των συνιστωσών προκειμένου να τις αποδεχθεί και να τις υιοθετήσει (Ραμματά, 2019). Προς αυτή την κατεύθυνση, και συγκεκριμένα μετά την περίοδο της κρίσης, έγιναν μεταρρυθμιστικές προσπάθειες οι οποίες έτειναν στην εισαγωγή του συστήματος διοίκησης προσωπικού, δίνοντας έμφαση στα χαρακτηριστικά της θέσεως εργασίας, ιδιαίτερα των ανώτερων στελεχών. Πιο συγκεκριμένα, ειδικά κριτήρια, όπως οι διοικητικές και ηγετικές ικανότητες ενσωματώνονται σαν στοιχεία στην επιλογή προσωπικού στις ανώτερες νευραλγικές θέσεις εργασίας (Ραμματά, 2018). Εν τέλει, η μετάβαση σε μια σύγχρονη μετα-γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση, προϋποθέτει ένα σαφώς πιο ενισχυμένο σύστημα ανάδειξης και ενίσχυσης του ηγετικού παράγοντα των ανώτερων διοικητικών στελεχών. Αυτή ακριβώς η προϋπόθεση και επιθυμία για μια ενισχυμένη ηγεσία, η οποία θα διαμορφώνει αντιλήψεις και κουλτούρες, οδηγώντας παράλληλα σε υψηλού επιπέδου διοικητικές ικανότητες, μπορεί να συμβάλει ούτως ώστε η δημόσια διοίκηση να ανταπεξέρχεται με τον πλέον βέλτιστο τρόπο στις ολοένα και περισσότερο απαιτητικές προκλήσεις που έρχονται στο προσκήνιο (Ραμματά, 2022).

3.3.4 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Μία σύγχρονη μορφή παρακίνησης, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, αποτελεί η διάθεση που δείχνουν τα τελευταία χρόνια τα ηγετικά στελέχη και προϊστάμενοι της δημόσιας διοίκησης να λαμβάνουν υπόψιν τους τις απόψεις των υφισταμένων τους. Η συμμετοχή των εργαζομένων αφορά τη διαδικασία ενσωμάτωσής τους με σκοπό την απόκτηση μεγαλύτερου ελέγχου και ελευθερία επιλογών επιτυγχάνοντας έτσι της γεφύρωση του χάσματος μεταξύ αυτών και των διοικητικών προϊσταμένων τους. Αποτελεί στην ουσία το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στις δραστηριότητες που έχουν να κάνουν με τον οργανωτικό σχεδιασμό του οργανισμού (Chimaobi & Chikamnele, 2020).

Η συμμετοχή των εργαζομένων μπορεί να λάβει πολλές μορφές και μία από αυτές είναι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων. Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων μπορεί να οριστεί ως ο βαθμός στον οποίο οι εργοδότες-προϊστάμενοι επιτρέπουν ή ενθαρρύνουν το προσωπικό να μοιράζεται τις απόψεις του και να συμμετέχει στη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού (Dede, 2019).

Αποδεικνύεται ότι η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι μια μορφή παρότρυνσης του προσωπικού με σκοπό τη συμμετοχή του στις διαδικασίες ανάλυσης προβλημάτων υπό

διαφορετική οπτική γωνία. Επιπλέον είναι χρήσιμη στην ανάπτυξη νέων στρατηγικών και πρακτικών προκειμένου να οδηγηθεί ο οργανισμός στην βέλτιστη εφαρμογή λύσεων. Τα ηγετικά στελέχη των οργανισμών, χρησιμοποιώντας αυτή τη πρακτική παρακίνησης, αποκτούν την ευκαιρία να χρησιμοποιήσουν στο έπακρο το πνευματικό κεφάλαιο με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας λήψης αποφάσεων (Chimaobi & Chikamnele, 2020).

Η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων μπορεί ευρέως να αναγνωρισθεί ως ένα εργαλείο βελτίωσης της παραγωγικότητας του οργανισμού μέσα από την ενίσχυση της προσπάθειας του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη του στόχου. Σε πολλούς οργανισμούς η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται από διευθυντικές ομάδες ανωτέρων ιεραρχικά επιπέδων δίχως να λαμβάνονται υπόψιν οι απόψεις των κατώτερων διευθυντικών στελεχών. Είναι γεγονός, ότι στο θέμα της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων οι αποκεντρωμένες δομές, επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα σε σύγκριση με τις παραδοσιακές, από πάνω προς τα κάτω, γραφειοκρατικές δομές, όπου κυριαρχεί η δομή καθηκόντων και η κακοδιοίκηση. Επίσης αρκετές μελέτες έχουν δείξει ότι επιτρέποντας στο ανθρώπινο δυναμικό να συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων, οδηγεί σε ενδυνάμωση της απόδοσης και συνεπώς σε γενικότερη οργανωτική ανάπτυξη (Sanusi, et al., 2021).

Επιπρόσθετα η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων οδηγεί όχι μόνο στην παρακίνηση και ικανοποίηση των εργαζομένων αλλά και των ηγετών. Αυτό επιτυγχάνεται εφαρμόζοντας καθολικές και ομόφωνα αποδεκτές από το προσωπικό αποφάσεις. Όταν οι αποφάσεις του ηγέτη κρίνονται εφαρμόσιμες και αποδεχτούν από το προσωπικό, τότε αυτομάτως αυξάνεται η αποτελεσματικότητά τους εφόσον πρόκειται να υλοποιηθούν κατά το βέλτιστο δυνατό βαθμό. Επίσης καλλιεργείται το αίσθημα της ευθύνης και αφοσίωσης, που σημαίνει ότι το προσωπικό αισθάνεται ότι είναι ένα μέρος της γενικότερης οργανωτικής δομής και λειτουργίας του οργανισμού (Alzaanin & Sulaiman, 2021).

Κάθε εργαζόμενος στη δημόσια διοίκηση μπορεί να εκφέρει την άποψή του, η οποία είναι σημαντικό να ανάγεται στον κύκλο των επιστημονικών και επαγγελματικών του γνώσεων. Η άποψη αυτή μπορεί να μην είναι πάντα σύμφωνη με αυτήν που ήδη έχει εκφραστεί από τα διευθυντικά στελέχη, ωστόσο θα πρέπει να εκφράζεται με τρόπο επιτρεπτό και όχι με ειρωνικό και εριστικό ύφος. Ωστόσο λόγω της φύσης της εξουσιαστικής σχέσης που υφίσταται στο δημόσιο, υπάρχει μια αυτοσυγκράτηση με συνέπεια ο εργαζόμενος να διατηρεί της επιφυλάξεις του στην έκφραση οποιασδήποτε γνώμης ή πρότασης εξεύρεσης λύσεων. Έντονότερα παρατηρείται αυτό το φαινόμενο στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα διευθυντικών στελεχών κυρίως λόγω της σημαντικότητας των λαμβανόμενων αποφάσεων καθώς και της γενικότερης υπακοής αυτών (Κτιστάκη, 2020). Αυτό σίγουρα αποτελεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην προσπάθεια τόνωσης της συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων το οποίο θα πρέπει να καταπατηθεί προκειμένου να εκφράζονται ελεύθερα κάθε μορφής απόψεις και προτάσεις είτε αυτές προέρχονται από ηγετικά στελέχη είτε από διοικητικούς υπάλληλους.

3.3.5 Αξιολόγηση της Απόδοσης

Η αξιολόγηση της απόδοσης (Εικόνα 3-2) αποτελεί βασικό πυλώνα ανάπτυξης των ανθρώπινων πόρων του οργανισμού. Περιλαμβάνει το σύνολο των μεθόδων και διαδικασιών που εφαρμόζονται, προκειμένου να αξιολογηθούν οι εργαζόμενοι του οργανισμού, όσον αφορά τα επίπεδα απόδοσης αυτών. Πρόκειται αφενός για ένα πλαίσιο μέτρησης των επιδόσεων των εργαζομένων και αφετέρου στην ανατροφοδότησή με σκοπό τον έλεγχο του

επιπέδου και της ποιότητας της εργασιακής απόδοσης. Αυτή η παροχή ανατροφοδότησης στους υπαλλήλους, αποτελεί σημαντική πηγή πληροφορίας προκειμένου ο εργαζόμενος να είναι γνώστης των αποτελεσμάτων του στον οργανισμό, ενώ αναμφίβολα, κρίνεται ως ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης, ιδιαίτερα αν διεξάγεται με αποτελεσματικό τρόπο.



Εικόνα 3-2: Αξιολόγηση της Απόδοσης, Πηγή: <https://www.shutterstock.com/>

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν και να αποδέχονται τα αποτελέσματα της αξιολόγησης προκειμένου οι ίδιοι να προσαρμόσουν της στρατηγικές και τακτικές τους, φτάνοντας στα επιθυμητά ύψη απόδοσης. Για να λειτουργήσει όμως η διαδικασία της αξιολόγησης θα πρέπει να θεωρείται δίκαιη, αξιόπιστη, αμερόληπτη και να μην εξυπηρετεί κανένα απολύτως ατομικό ή ομαδικό συμφέρον, παρά μόνο την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού. Εφαρμόζοντας ένα αποτελεσματικό και δίκαιο πλαίσιο αξιολόγησης, ο οργανισμός μπορεί να αποκομίσει πολλαπλά οφέλη, όπως:

- Ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι αναγνωρίζεται και επιβραβεύεται η προσπάθειά του.
- Τόνωση του πλαισίου εκπαίδευσης και κατάρτισης σε περίπτωση που διαπιστωθούν κενά στην αξιολόγηση.
- Ενδυνάμωση του προγραμματισμού εξέλιξης των υπαλλήλων και επιτάχυνση της προόδου.
- Η αυτογνωσία του εργαζομένου και η γνώση των ορίων και δυνατοτήτων του μπορεί να οδηγήσει σε κινητοποίηση του ενδιαφέροντος του και να επέλθει η δέσμευσή του στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου.
- Περαιτέρω ενεργοποίηση των εργαζομένων από τη διαδικασία της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της αξιολόγησης.

Εφαρμόζοντας ένα σωστό πλαίσιο αξιολόγησης, ο οργανισμός μπορεί να εφαρμόσει περαιτέρω πολιτικές, μετακινήσεων, προαγωγών ή ακόμα και απολύσεων. Μπορεί επίσης, γνωρίζοντας τα αποτελέσματα της αξιολόγησης να εφαρμόσει και ένα πλαίσιο πρόσθετων παροχών και κινήτρων για ενδυνάμωση της παρακίνησης και ικανοποίησης του προσωπικού. Επιπρόσθετα, μπορεί να δημιουργηθούν και να καθοριστούν διάφορα πρότυπα απόδοσης, τα οποία αφορούν τις προδιαγραφές των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Πρόκειται δηλαδή για τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την αποπεράτωση μιας εργασίας. Αυτή η προτυποποίηση των αποτελεσμάτων δεν είναι απαραίτητα μια δύσκολη διαδικασία. Πρέπει όμως αυτά τα πρότυπα απόδοσης για να είναι αποτελεσματικά να είναι (S.M.A.R.T.):

- Συγκεκριμένα, να έχουν δηλαδή καθοριστεί επακριβώς με πάσα λεπτομέρεια (Specific).

- Μετρήσιμα, να μπορούν να μετρηθούν και να αποσαφηνιστούν (Measurable).
- Συμφωνηθέντα, να υπάρχει καθολική αποδοχή αυτών (Acceptable).
- Ρεαλιστικά, να είναι επιτεύξιμα βάσει των διαθέσιμων πόρων (Realistic).
- Εντός χρονικών ορίων, να γνωρίζουν όλοι οι εμπλεκόμενοι πότε απαιτείται η επίτευξη των στόχων (in Time) (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η αξιολόγηση της απόδοσης εφαρμόζεται για την βελτίωση των ατομικών επιδόσεων των δημοσίων υπαλλήλων με απώτερο στόχο την βελτίωση της ποιότητας της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας. Πρόκειται για ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης, το οποίο γίνεται σε ετήσια βάση, στοχεύοντας στην ενίσχυση της παρακίνησης προσωπικού, συμβάλλοντας συνάμα στην αναβάθμιση της ποιότητάς του. Τα κριτήρια της αξιολόγησης έγκειται στην γνώση του αντικειμένου, το ενδιαφέρον καθώς και τη δημιουργικότητα που επιδεικνύει ο υπάλληλος, τις σχέσεις και τη συμπεριφορά αυτού και τέλος την αποτελεσματικότητα που επιτυγχάνεται από την εκτελούμενη εργασία του. Επιπρόσθετα, για την αξιολόγηση των διευθυντικών στελεχών αξιολογούνται και οι διοικητικές τους ικανότητες. Ακόμη, οι υφιστάμενοι μπορούν να αξιολογούν τους προϊσταμένους τους, βάσει ενός ανώνυμου ερωτηματολογίου που τους διανέμεται. Για το σκοπό αυτό, έχει δημιουργηθεί ψηφιακή πύλη (<https://hr.apografi.gov.gr/>) προκειμένου να μπορεί να διαχειριστεί το προσωπικό ο διευθυντής της εκάστοτε υπηρεσίας (Υπ. Εσωτερικών, 2022).

Το ισχύον σύστημα αξιολόγησης τον υπαλλήλων του δημοσίου τομέα δίνει έμφαση σε τρία κριτήρια:

- A. Γνώση του αντικειμένου, δημιουργικότητα και ενδιαφέρον
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Αποτελεσματικότητα.

Ενώ για τους προϊσταμένους τα κριτήρια αυτά είναι:

- A. Γνώση του αντικειμένου, δημιουργικότητα και ενδιαφέρον
- B. Υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά
- Γ. Διοικητικές Ικανότητες
- Δ. Αποτελεσματικότητα.

Παράλληλα γίνεται προσπάθεια για την ένταξη της συνέντευξης συμβουλευτικού χαρακτήρα μεταξύ προϊστάμενου-υφιστάμενου, ως διαδικασία αξιολόγησης. Τα αποτελέσματα αυτής είναι δυνατόν να προσμετρήσουν στην έκθεση αξιολόγησης των υπαλλήλων (Ραμματά, 2017).

Όπως μπορεί εύλογα να κατανοηθεί από τα παραπάνω, η διαδικασία της αξιολόγησης είναι ένα «αγκάθι» της δημόσιας διοίκησης. Αφενός επειδή εμπεριέχει ένα μεγάλο επίπεδο δυσκολίας και αφετέρου επειδή είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το επίπεδο απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και συνεπώς ολόκληρου του δημοσίου οργανισμού. Η απουσία της αξιοπιστίας του υφιστάμενου πλαισίου αξιολόγησης αποτελεί τροχοπέδη στον εντοπισμό των κύριων αδυναμιών που υπάρχουν σχετικά με τις γνώσεις και ικανότητες του προσωπικού. Παρόλο που έγιναν πολλές μεταρρυθμιστικές προσπάθειες στο παρελθόν σε αυτή την κατεύθυνση, γρήγορα απαξιώθηκαν. Έτσι λοιπόν πρωταρχικός στόχος θα πρέπει να είναι η κατάρτιση ενός αξιόπιστου και δίκαιου πλαισίου αξιολόγησης, ικανό να εντοπίζει της αδυναμίες του προσωπικού, και μέσω των λειτουργιών της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, να επεμβαίνει και να τις εξαλείφει (Aspridis, et al., 2016).

Ένα ακόμα πρόβλημα του πλαισίου αξιολόγησης, ιδιαίτερα την προ κρίσης εποχή, είναι ότι στηριζόταν στα τυπικά προσόντα των δημόσιων υπαλλήλων τα οποία είναι μετρήσιμα και αντικειμενικά. Δεν λάμβανε υπόψιν τις ιδιαίτερες κοινωνικές δεξιότητες καθώς και τις διοικητικές και ηγετικές ικανότητες, οι οποίες είναι σημαντικές κατά την άσκηση διευθυντικών καθηκόντων. Τα τελευταία χρόνια αυτό έτεινε να αντισταθμιστεί, θεσπίζοντας ένα μικτό σύστημα όσον αφορά τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού στο οποίο δίνεται έμφαση στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα ιδιαίτερα για τις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες, λαμβάνονται υπόψιν κατά την αξιολόγηση, όχι μόνο τα τυπικά προσόντα, αλλά σε συνδυασμό με τις ειδικές διοικητικές ικανότητες όπως ικανότητα λήψης απόφασης, καθοδήγησης κλπ. (Ραμματά, 2018).

3.3.6 Προσέλκυση - Επιλογή Προσωπικού

Η διαδικασία της πρόσληψης προσωπικού αναφέρεται στην αναζήτηση και μετέπειτα απόκτηση καταρτισμένων ατόμων σε αριθμό ούτως ώστε να είναι σε θέση ο οργανισμός να επιλέξει τον πλέον κατάλληλο για την θέση υποψήφιο. Η πρόσληψη, εκτός από την κάλυψη της προκηρυσσόμενης θέσης εργασίας θα πρέπει να ικανοποιεί και τις ανάγκες του υποψηφίου. Το γεγονός αυτό έχει ως αποτέλεσμα αφενός τη διατήρηση του ατόμου στη συγκεκριμένη θέση και αφετέρου τη βελτίωση της παραγωγικότητας εφόσον έχουμε να κάνουμε με αυξημένη ικανοποίηση προσωπικού.

Ο οργανισμός, πριν ξεκινήσει οποιαδήποτε διαδικασία πρόληψης, θα πρέπει να έχει καθορίσει την πηγή από την οποία θα επιλέξει τους υποψήφιους. Έτσι, υπάρχουν δύο μέθοδοι προσέλκυσης: Η εσωτερική προσέλκυση, στην οποία αναβαθμίζεται και αξιοποιείται το υφιστάμενο προσωπικό και η εξωτερική προσέλκυση στην οποία επιλέγονται υποψήφιοι από το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, την αγορά εργασίας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Οι κενές θέσεις που πρόκειται να καλυφθούν, θα πρέπει να έχουν, σαφή διαχωρισμό των προσόντων και ικανοτήτων που απαιτούνται από τους υποψηφίους. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να καλύπτονται από άτομα λόγω προσωπικών, οικογενειακών συμφερόντων, γεγονός που θα προκαλέσει δυσφορία στους πολίτες οι οποίοι θα βρεθούν αντιμέτωποι στο μέλλον με εκτελεστικούς υπάλληλους μειωμένων προσόντων και ικανοτήτων. Έτσι προκειμένου να επιτευχθεί η βέλτιστη προσέλκυση και επιλογή θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν τα παρακάτω «εργαλεία»:

- i. Η ανάπτυξη ενός προφίλ της θέσης εργασίας ικανό να προσελκύσει τον υποψήφιο έχοντας τα επαρκή προσόντα και ικανότητες για το περιεχόμενο της θέσης αυτής.
- ii. Η δημοσίευση των προς κάλυψη θέσεων, στα έντυπα και ηλεκτρονικά μέσα μαζικής επικοινωνίας, με απώτερο στόχο την προσέγγιση όσο το δυνατό περισσότερων υποψηφίων.
- iii. Η συνεργασία με εξειδικευμένα γραφεία ευρέσεως εργασίας με σκοπό τη δημοσίευση από πλευράς αυτών των κενών θέσεων.
- iv. Η εμφανής ένδειξη των προοπτικών σταδιοδρομίας και εξέλιξης στο περιεχόμενο εργασίας με σκοπό την προώθηση της εργασιακής ζωής και στον σαφή διαχωρισμό της από την προσωπική.

Επιπρόσθετα χρησιμοποιούνται από δημόσιες διοικήσεις τα τεστ ικανοτήτων βάσει υπολογιστή (CBT, Computer-Based Tests), με σκοπό να διασφαλιστεί στο μέγιστο βαθμό η

συνέπεια, η αποδοτικότητα και η αυστηρότητα ιδιαίτερα σε περιπτώσεις μαζικών προσλήψεων (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης, 2017).

Βασική αιτία κακοδιοίκησης αποτελούσε η πρόσληψη και η επιλογή προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η οποία ήταν στα χέρια του υπουργικού συμβουλίου με τα αναμενόμενα επακόλουθα. Τις τρεις τελευταίες δεκαετίες, έχουν εξαγγελθεί συστηματικές πρωτοβουλίες προς αυτήν την κατεύθυνση καθώς έχουν θεσπιστεί μηχανισμοί (π.χ. ΑΣΕΠ) για την ορθολογική επιλογή προσωπικού μη λαμβάνοντας υπόψιν τυχόν πελατειακές σχέσεις οι οποίες κατά κόρον υπήρχαν στο παρελθόν. Παράλληλα για τον έλεγχο των προσλήψεων καθιερώνεται ελεγκτική αρχή με σκοπό τη επιτήρηση της διαδικασίας της επιλογής καθώς και η διασφάλιση της αμεροληψίας και διαφάνειας της διαδικασίας. Η πρόσληψη των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα, πρέπει να πραγματοποιείται: α) είτε μέσω διαγωνισμού είτε μέσω της επιλογής καλύπτοντας κάποια συγκεκριμένα και πάνω από όλα αντικειμενικά κριτήρια, β) να εφαρμόζεται υπό τον έλεγχο ανεξάρτητης αρχής. Έτσι με σκοπό την διασφάλιση της αξιοκρατίας και της ισότητας, σε ένα σύστημα προσλήψεων στην δημόσια διοίκηση θα πρέπει να τηρούνται οι εξής προδιαγραφές:

- i. Καθορισμός του σκοπού που επιδιώκεται με την κάλυψη των θέσεων.
- ii. Ακριβής καθορισμός καθηκόντων στις θέσεις που δύναται να καλυφθούν.
- iii. Προσδιορισμός των κριτηρίων που απαιτούνται για μια επιτυχημένη εκτέλεση καθηκόντων με σκοπό αυτό να εφαρμοστεί στην μετέπειτα αξιολόγηση.
- iv. Αποσαφήνιση των προσόντων που απαιτούνται για την κάλυψη των θέσεων.

Είναι σημαντικό, τα κριτήρια επιλογής να είναι νομοθετικά προσδιορισμένα έτσι ώστε να υπάρχει σαφής διαχωρισμός των προσόντων και ικανοτήτων, όπως προαναφέρθηκε των ενδιαφερόμενων που πρόκειται να καλύψουν τις θέσεις. Εύλογα, μπορούμε να πούμε ότι αυτός ο προκαθορισμός κριτηρίων δεν επιτρέπεται να εμπεριέχει κανενός είδους εξυπηρέτησης πολιτικού ή άλλου συμφέροντος (Κτιστάκη, 2020).

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, την τελευταία πενταετία, επιχειρήθηκε η κατάρτιση αντικειμενικών και μετρήσιμων κριτηρίων σχετικά με τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα ηγεσίας. Τα κριτήρια αυτά, κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες:

Η πρώτη κατηγορία αφορά τα τεχνικά επαγγελματικά προσόντα των στελεχών ή διαφορετικά τα τυπικά προσόντα τα οποία έγκειται στο πτυχίο, το μεταπτυχιακό και διδακτορικά δίπλωμα, η γνώση ξένων γλωσσών, και γενικότερα οποιεσδήποτε άλλες πιστοποιημένες επιμορφώσεις.

Η δεύτερη κατηγορία αφορά τη διοικητική και εργασιακή εμπειρία του ατόμου καθώς και την εμπειρία που έχει αποκτήσει σε αντίστοιχες θέσεις ευθύνης, όπου μοριοδοτούνται τα έτη προϋπηρεσίας του.

Η τρίτη κατηγορία αφορά εκείνες τις ειδικές ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου όπως αυτές καταγράφονται στις αξιολογήσεις που έχουν προηγηθεί τα πέντε τελευταία έτη. Στην περίπτωση αυτή δεν τίθεται ιδιαίτερο βάρος καθώς λαμβάνεται υπόψιν η έλλειψη εμπιστοσύνης στα προηγούμενα συστήματα και αποτελέσματα αξιολόγησης. Επίσης στην κατηγορία αυτή εντάσσονται ενδεχόμενα μετάλλια που έχουν αποκτήσει, η συνέντευξη καθώς και οι προτάσεις που έχει υποβάλει ο υποψήφιος (Ραμματά, 2017).

Αδιαμφισβήτητα, ο μηχανισμός της επιλογής προσωπικού, και αργότερα η σταδιοδρομία αυτού, μπορεί να συμβάλει στην επιτυχημένη προετοιμασία και ανάδειξη στελεχών ιδιαίτερα σε νευραλγικές θέσεις ευθύνης του δημοσίου τομέα. Αξίζει εδώ να αναφερθεί η ανισοροπία

στις σχέσεις μεταξύ διοίκησης και πολιτικής. Η ανισορροπία αυτή έγκειται αφενός στον έλεγχο των ανώτερων διοικητικών στρωμάτων από πλευράς του εκάστοτε κυβερνόντος κόμματος και αφετέρου στην αδυναμία που επέρχεται όσον αφορά τη δημιουργία ενός καθαρά ανεξάρτητου πλέγμα δημόσιων υπαλλήλων απαλλασσόμενο από κάθε είδους πολιτική παρέμβαση. Το υφιστάμενο σύστημα σταδιοδρομίας εμφανίζει διαχρονικά μια αστάθεια η οποία οφείλεται στις αδυναμίες που αναφέρθηκαν.

Πρόκειται για μια διαχρονική μεταρρυθμιστική απόπειρα της δημόσιας διοίκησης η εξάλειψη αυτής της ανισορροπίας. Πιο συγκεκριμένα, στόχος είναι η επιλογή προσωπικού σε ανώτερα διοικητικά στρώματα, να γίνεται με γνώμονα την αντικειμενικότητα, την αξιοκρατία και τη διαφάνεια, με σκοπό να εξαλειφθεί η οποιαδήποτε υπόνοια ύπαρξης κομματικών επιρροών. Οποιοσδήποτε αλλαγές επιχειρούνται να εφαρμοστούν σε αυτήν την κατεύθυνση, εστιάζουν στις αλλαγές των παραμέτρων όπως τα χρόνια προϋπηρεσίας, η προηγούμενη θέση ευθύνης κλπ. Τείνουν όμως αυτές οι παραμετρικές αλλαγές να κατευθύνουν την επιλογή σε συγκεκριμένη ομάδα επιλογής προσωπικού και συνεπώς ο πολιτικός φορέας έχει και πάλι την ευχέρεια της καταστρατήγησης συγκεκριμένων προσώπων. Είναι προτιμότερο συνεπώς, να αποφεύγεται κάθε είδους εξωτερική παρέμβαση, γιατί μπορεί να προκαλέσει στο εσωτερικό του οργανισμού αντιφατικές πρωτοβουλίες οι οποίες στη συνέχεια δεν προκαλούν τίποτα περισσότερο παρά αστάθεια και αβεβαιότητα. Στα όρια του οργανισμού, υπάρχει ανάγκη θέσπισης σταθερών κανόνων με απώτερο στόχο την καλλιέργεια της ανεξαρτησίας, της διαφάνειας και της επαγγελματικής συνείδησης ενώ ταυτόχρονα εξαλείφεται η υποτίμηση του ρόλου του δημοσιοϋπαλληλικού καθεστώτος (Σπανού, 2018).

Μια επιτυχημένη διαδικασία πρόσληψης και επιλογής προσωπικού είναι ικανή να οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας τον οργανισμό καθώς αξιοποιείται στο έπακρο ο ανθρώπινος παράγοντας. Η προβληματική διαδικασία επιλογής προσωπικού που υφίσταται στο δημόσιο τομέα έχει να κάνει με την ύπαρξη αδιάφορων υπαλλήλων, οι οποίοι έχουν χαμηλή ειδίκευση και κατάρτιση. Επιπρόσθετα οι ειδικές ικανότητες και προσόντα (η τρίτη κατηγορία που αναφέραμε παραπάνω), των υπαλλήλων, δεν φέρνουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα καθώς δεν έχουν τοποθετηθεί στις πλέον κατάλληλες θέσεις εργασίας (Ρωσσίδης, 2014).

3.3.7 Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια, δίδεται πρωταρχική σημασία από τους οργανισμούς και τις δημόσιες διοικήσεις στον παράγοντα της εκπαίδευσης και κατάρτιση του προσωπικού. Αποτελεί κομβικής σημασίας μέσο στην προσπάθεια εκσυγχρονισμού και τόνωσης της ανταγωνιστικότητας. Προσωπικό με υψηλό βαθμό ειδίκευσης με ικανότητα προσαρμογής στις νέες προκλήσεις είναι εργαλεία που συνεισφέρουν σε μεγάλο βαθμό στην επιτυχία του οργανισμού ενώ ταυτόχρονα αποτελούν επένδυση για το μέλλον του. Η εκπαίδευση προσωπικού (Εικόνα 3-3) αφορά την προετοιμασία για την απόκτηση προσόντων από πλευράς ενδιαφερομένων συγκεκριμένης θέσης καθήκοντος.



Εικόνα 3-3: Εκπαίδευση Προσωπικού, Πηγή: <https://www.linkedin.com/>

Επιπρόσθετα παρέχει ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο κατάρτισης γύρω από ένα συγκεκριμένο μείγμα γνώσεων και δεξιοτήτων ικανών να βελτιώσουν την άσκηση του επαγγέλματος του εκπαιδευόμενου. Συνεπώς το σύνολο των ενεργειών που σχεδιάζονται και εφαρμόζονται με στόχο την απόκτηση γνώσεων και ικανοτήτων, συνιστούν την επαγγελματική κατάρτιση η οποία διακρίνεται σε δύο κατηγορίες την αρχική και την συνεχιζόμενη. Η αρχική επαγγελματική κατάρτιση αφορά έναν πλήρη κύκλο παροχής γνώσεων και ικανοτήτων ενός συγκεκριμένου επαγγέλματος. Η συνεχιζόμενη εκπαίδευση από την άλλη αφορά ένα διαρκές και συνεχιζόμενο πλαίσιο παροχής γνώσεων και ικανοτήτων, το οποίο να είναι ικανό να προσαρμόζεται στις ραγδαία αναπτυσσόμενες προκλήσεις και απαιτήσεις της θέσης εργασίας. Κάλιστα μπορούμε να επισημάνουμε ότι η συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην προσπάθεια βελτίωσης της αποδοτικότητας και ανταγωνιστικότητας, καθώς πρόκειται για το εργαλείο το οποίο αναμορφώνει το προσωπικό και το προσαρμόζει στις νέες συνθήκες εργασίας, στις αναμορφωμένες απαιτήσεις των πελατών-πολιτών, και στις νέες μορφές τεχνολογίας (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).

Η αναβάθμιση της ποιότητας του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης στη χώρα μας, επιχειρείται διαχρονικά να ικανοποιείται από την παροχή ενός πλαισίου διοικητικής εκπαίδευσης και κατάρτισης τόσο των εργαζομένων στα ανώτερα όσο και στα κατώτερα διοικητικά στρώματα. Προς αυτή την κατεύθυνση ιδρύθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΚΔΔΑ) είναι ο εθνικός στρατηγικός φορέας ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης και της τοπικής αυτοδιοίκησης. Ιδρύθηκε το 1983, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου (ΝΠΔΔ) το οποίο συντελείται σε δύο υπηρεσιακές μονάδες: την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (ΕΣΔΔΑ) και το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝΕΠ). Σκοπός της ΕΣΔΔ, είναι η παροχή γνώσεων και δεξιοτήτων σε υποψήφια στελέχη του δημοσίου τομέα, εξασφαλίζοντάς τους παράλληλα προοπτικές εξέλιξης στα στενά αλλά και ευρύτερα όρια του δημοσίου. Αξίζει να αναφερθεί ότι η ΕΣΔΔ, λειτούργησε έχοντας ως πρότυπο την αντίστοιχη γαλλική σχολή, ΕΝΑ (Ecole Nationale d' Administration) η οποία λειτουργεί με μεγάλη επιτυχία από το 1947 (Κτιστάκη, 2020).

Κυρίως, η εκπαίδευση που παρέχεται από τα κράτη-μέλη στα στελέχη του δημοσίου τομέα, έχει να κάνει με τον εμπλουτισμό των γνώσεων γύρω από τις διοικητικές και ηγετικές δεξιότητες. Πιο συγκεκριμένα τα εκπαιδευτικά προγράμματα επικεντρώνονται στην προσαρμογή της ηγεσίας για την όσο το δυνατό καλύτερη διαχείριση της αντίστασης στην αλλαγή η οποία κατά κόρον υφίσταται σε υπηρεσίες του δημοσίου τομέα. Επίσης διδάσκονται

η διαφάνεια στη δημόσια διοίκηση, η ηθική και πρόληψη της διαφθοράς, καθώς και οι σχέσεις συνεργασίας με το πολιτικό προσωπικό κλπ. (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης, 2017).

Είναι γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια ο κλάδος της εκπαίδευσης και κατάρτισης των στελεχών και εργαζομένων του δημοσίου, έχει αποκεντρωθεί. Όλο και περισσότερα προγράμματα εκπαίδευσης υλοποιούνται σε τοπικό και σε περιφερειακό επίπεδο απαλλάσσοντας έτσι παρακάμπτεται η αδιαφορία των δυσκίνητων γραφειοκρατικών κυβερνητικών δομών με αποτέλεσμα αφενός να βελτιώνεται η ποιότητα της παρεχόμενης εκπαιδευτικής υπηρεσίας και αφετέρου να τονώνεται το αίσθημα της ικανοποίησης του προσωπικού. Επιπρόσθετα, αυτή η αποκέντρωση, έχει το πλεονέκτημα της δημιουργίας περισσότερων πρακτικών σχετικά με τις παρεχόμενες εκπαιδευτικές υπηρεσίες, γεγονός που οδηγεί σε αυξημένη ευθύνη τους αρμόδιους οργανισμούς ούτως ώστε να είναι σε θέση να παράσχουν ένα ολοκληρωμένο και συνάμα αποδοτικό πλαίσιο εκπαίδευσης (Vyas, 2018). Προς αυτήν την κατεύθυνση στη χώρα μας, δημιουργήθηκαν το 1983 τα Περιφερειακά Ινστιτούτα Επιμόρφωσης (Π.ΙΝ.ΕΠ), τα οποία μεταξύ άλλων ανέλαβαν τις παρακάτω δράσεις:

- ◆ Την καταγραφή των δημόσιων υπηρεσιών της εκάστοτε περιφέρειας.
- ◆ Τον εντοπισμό των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού των δημόσιων υπηρεσιών.
- ◆ Την καταγραφή των εκπαιδευτών που θα μπορούσαν εν δυνάμει να φέρουν εις πέρας επιμορφωτικό πρόγραμμα τοπικού επιπέδου.
- ◆ Την εξολοκλήρου διοργάνωση επιμορφωτικών προγραμμάτων σε περιφερειακό επίπεδο.

Το 2011 λόγω της αυξημένης ανάγκης εξοικονόμησης πόρων, καταργήθηκαν με εξαίρεση το Π.ΙΝ.ΕΠ Θεσσαλονίκης. Διαπιστώνεται και εδώ η δυσλειτουργία του δημοσίου τομέα όπου θυσιάστηκε η εποχή σταθερότητας που είχε επιτευχθεί περνώντας σε μία κατάσταση όπου όλες οι διαδικασίες εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζομένων του δημοσίου τομέα μεταβιβάζονται εξ ολοκλήρου στο ΕΚΔΔΑ (Ραμματά, 2017).

Στο δημόσιο τομέα, η επιμόρφωση του προσωπικού, έγκειται στο διαρκές και επαναλαμβανόμενο σύστημα της ευρύτερης επαγγελματικής κατάρτισης των υπαλλήλων. Κύριος στόχος είναι η μείωση του χάσματος μεταξύ των υφιστάμενων και των απαιτούμενων γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων, η βελτίωση της παραγωγικότητας και αποδοτικότητάς τους και συνεπώς η καλύτερη εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, όπου κυριαρχεί από την μία το καθεστώς της μονιμότητας και από την άλλη η προαγωγική εξέλιξη βάσει καριέρας, δίνεται σαφώς ιδιαίτερο βάρος στην συνεχιζόμενη επαγγελματική κατάρτιση του προσωπικού. Έτσι, διασφαλίζεται η ικανοποιητική άσκηση των καθηκόντων των εργαζομένων με απώτερο στόχο, όπως προαναφέρθηκε, την καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη-πολίτη (Ραμματά, 2017).

Σημαντικό μέρος της συνεχιζόμενης επαγγελματικής κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί και η ενίσχυση και ανάπτυξη των διοικητικών ικανοτήτων τους. Αυτό αφορά τα ανώτερα στελέχη των διοικητικών δομών. Επιτυγχάνεται μέσω της ανάληψης νέων ευθυνών, φέρνοντας παράλληλα εις πέρας νέες εργασίες, δίνοντας τους ταυτόχρονα τη δυνατότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη γνώση, της παροχής συμβουλών και καθοδήγησης, καθώς και της παρακίνησης, όπου απαιτείται, κυρίως με στόχο την προαγωγική τους εξέλιξη. Συνεπώς,

ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα του δημοσίου τομέα, επιδιώκει να καλύψει το κενό που υπάρχει μεταξύ των υφιστάμενων ικανοτήτων του προσωπικού με τα επιθυμητά (από πλευράς οργανισμού) μελλοντικά επίπεδα απόδοσης που αναμένεται να επιτευχθούν από την υιοθέτηση νέων γνώσεων και ικανοτήτων. Είναι σημαντικό όλα τα εκπαιδευτικά προγράμματα να υλοποιούνται, υπό την διασφάλιση ότι δεν θα σπαταληθούν πόροι του δημοσίου χωρίς να υπάρχει η αναγκαία σκοπιμότητα (Ραμματά, 2017).

Πριν από οποιαδήποτε διαδικασία, είναι μείζονος σημασίας να έχει προηγηθεί ένα σαφές και ολοκληρωμένο στάδιο ανίχνευσης και παρακολούθησης των εκπαιδευτικών αναγκών του προσωπικού. Την παρακολούθηση των εκπαιδευτικών αναγκών αναλαμβάνουν τα τμήματα εκπαίδευσης της εκάστοτε κεντρικής ή αποκεντρωμένης μονάδας. Τα τμήματα εκπαίδευσης της κεντρικής διοίκησης εντάσσονται στις εκάστοτε διευθύνσεις προσωπικού ενώ σε επίπεδο περιφέρειας υπόκεινται σε ένα γραφείο εκπαίδευσης το οποίο λειτουργεί στο πλαίσιο της αποκεντρωμένης διοίκησης. Είναι σημαντικό σε μια διαδικασία εκπαίδευσης να υπάρχει όσο το δυνατόν καλύτερη συνεργασία και υποστήριξη των εμπλεκόμενων φορέων, εν προκειμένω μεταξύ του κεντρικού φορέα (γραφείο εκπαίδευσης των Υπουργείων) και των αποκεντρωμένων μονάδων (γραφείο εκπαίδευσης αποκεντρωμένων διοικήσεων). Οι παραπάνω μονάδες επιφορτίζονται με την διεκπεραίωση διαδικασιών όπως αυτή του προσδιορισμού των εκπαιδευτικών αναγκών καθώς και της υλοποίησης επιμορφωτικών προγραμμάτων. Η ανίχνευση των εκπαιδευτικών αναγκών από τις κεντρικές ή περιφερειακές διευθύνσεις προσωπικού (Γραφεία Εκπαίδευσης), μπορεί να πραγματοποιηθεί με τα εξής εργαλεία:

- ◆ Ερωτηματολόγια τα οποία διανέμονται στους υπαλλήλους και στα στελέχη του οργανισμού.
- ◆ Συνεντεύξεις με προϊσταμένους όπου διαπιστώνεται με άμεσο τρόπο η εκπαιδευτική ανάγκη κάθε εργαζομένου.
- ◆ Μέσω της συλλογής αιτημάτων των δημοσίων λειτουργών.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνεται στο θέμα της επιμόρφωσης προσωπικού, η υποβάθμιση που έχει υποστεί το σύστημα εκπαίδευσης, με την κατάργηση των Π.ΙΝ.ΕΠ, και επίσης δεν υπάρχει μια στρατηγική συνεργασίας την οποία δύναται να ακολουθήσει η εκάστοτε διεύθυνση προσωπικού τόσο σε κεντρικό όσο και σε περιφερειακό επίπεδο. Δόθηκε μεγαλύτερο βάρος από τις διευθύνσεις προσωπικού σε αρμοδιότητες όπως αυτή της παρακολούθησης των απουσιών του προσωπικού, πειθαρχικά παραπτώματα, ασφάλιση προσωπικού κλπ, και κυρίως προασπίζοντας το δυσκίνητο γραφειοκρατικό μοντέλο όπου κυριαρχούσε η δυσλειτουργία και η κακοδιοίκηση (Ραμματά, 2017).

Στην Περιφέρεια Κρήτης (ΠΚ), η Διεύθυνση Οργάνωσης, Ποιότητας και Αποδοτικότητας έχει επωμισθεί πλήρως τις αρμοδιότητες που αφορούν τον σχεδιασμό και συντονισμό όλων των φορέων της περιφέρειας με στόχο την πρόταση οργανωτικών μέτρων τα οποία κρίνονται απαραίτητα για την βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και συνεπώς την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη. Γίνεται έτσι αντιληπτό, ότι η Διεύθυνση Οργάνωσης, Ποιότητας και Αποδοτικότητας δίνει έμφαση στο ανθρώπινο δυναμικό καθώς και στην εκπαίδευση και κατάρτιση αυτού. Το τμήμα αυτό είναι επίσης αρμόδιο για τον καθορισμό των εκπαιδευτικών αναγκών, την οργάνωση και εκτέλεση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, σε συνεργασία με τοπικούς δημόσιους και ιδιωτικούς φορείς. Επίσης είναι υπεύθυνο για την αξιολόγηση των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και της αποτελεσματικότητάς τους (Stavrakaki, et al., 2023)

Πέρα όμως από τις γενικές ικανότητες και δεξιότητες, το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης θα πρέπει να διαθέτει και ειδικές δεξιότητες ικανές να τον παρακινήσουν να αναλάβει τις ευθύνες του και να φέρει εις πέρας τις υποθέσεις με τον πλέον βέλτιστο και αποδοτικό τρόπο, με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του, χωρίς να παρεμβαίνει στην διαδικασία ορισμού στόχων. Το ήθος και η κατάλληλη τεχνοκρατική συμπεριφορά, μπορούν να οδηγήσουν σε μια αποδοτική αξιακή διοίκηση σύμφωνα με τις αρχές της αξιοπρέπειας, εντιμότητας, αμεροληψίας και ακεραιότητας. Επίσης, είναι σημαντικό κυρίως τα ανώτερα στελέχη να έχουν το ήθος εκείνο που θα τους επιτρέψει την αντίσταση και ανυπακοή σε μη δεοντολογικές πρακτικές και προκλήσεις, οι οποίες συναντώνται συχνά στην δημόσια διοίκηση (Ραμματά, 2022).

3.3.8 Δυναμική των Ομάδων

Πολύ σημαντικό ρόλο, στον καθορισμό εργασιακής συμπεριφοράς και παρακίνησης, παίζουν οι ομάδες που δημιουργούνται στο χώρο εργασίας. Ως ομάδα μπορεί να οριστεί ένα σύνολο ατόμων στο οποίο υπάρχει αλληλεπίδραση, και αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών, και επίσης δρουν με σκοπό την ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών. Στο χώρο εργασίας συναντάμε τις τυπικές και τις άτυπες ομάδες. Οι πρώτες αφορούν τις ομάδες που δημιουργούνται μόνιμα ή προσωρινά, με σκοπό για να εκτελέσουν συγκεκριμένες διαδικασίες και κυρίως να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους οι οποίοι είναι άρρηκτα συνδεδεμένοι με τον κύριο στόχο του οργανισμού. Με τη σειρά τους ανάλογα με το διάστημα που σχηματίζονται διακρίνονται σε μόνιμες (π.χ. διοικητικό συμβούλιο, λογιστήριο κλπ.) και σε παροδικές όπως διάφορες επιτροπές μελέτης και παρακολούθησης. Οι άτυπες ομάδες ή «κλίκες» προκύπτουν αυθόρμητα στο χώρο εργασίας, ως απόρροια κοινωνικών σχέσεων μεταξύ του προσωπικού. Οι ομάδες αυτές διαμορφώνουν τον δικό τους τρόπο δράσης και τους δικούς τους στόχους (Εικόνα 3-4) οι οποίοι παρακινούν τα μέλη προς την επίτευξή τους (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2019).



Εικόνα 3-4: Δυναμική των Ομάδων. Πηγή: <https://www.thebest-training.com>

Η δυναμική των ομάδων αποτελεί σημαντικό εργαλείο στην προσπάθεια διαμόρφωσης ενός επιτυχημένου πνεύματος συνεργασίας, στην δημιουργία μιας κοινής οργανωσιακής κουλτούρας και τέλος στην ενίσχυση της παραγωγικότητας, αποτελεσματικότητας και

αποδοτικότητα του οργανισμού. Για να επέλθει όμως αυτή η αποτελεσματικότητα της ομάδας, εξαρτάται από τους παρακάτω προσδιοριστικούς παράγοντες:

- Το μέγεθος της ομάδας το οποίο μέχρι ένα συγκεκριμένο αριθμό μεγιστοποιεί την απόδοση ενώ υπερβαίνοντας το οδηγεί την ομάδα σε καταστάσεις δυσλειτουργίας.
- Τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας όπως ικανότητες, επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση κλπ.
- Την εργασιακή αφοσίωση και συνοχή που επιδεικνύουν τα μέλη της ομάδας.
- Τις διαδικασίες που προσδιορίζουν τους κανόνες επαγγελματικής διαβίωσης των μελών της ομάδας.
- Η ηγεσία η οποία αφορά την καθοδήγηση των λοιπών μελών της ομάδας
- Η κουλτούρα η οποία έγκειται στις αξίες, την νοοτροπία, το κλίμα, τις προσδοκίες κλπ των μελών.
- Και τέλος στην επικοινωνία τόσο εντός όσο και εκτός των ορίων της ομάδας (Ρωσσίδης, et al., 2020).

Η δυναμική των ομάδων θα μπορούσε να καταστεί ως ένα χρήσιμο εργαλείο παρακίνησης στη δημόσια διοίκηση στην οποία κυριαρχούν ατομικιστικές συμπεριφορές και δεν υπάρχει συντονισμός πρακτικών. Δημιουργώντας και ενισχύοντας τα κίνητρα για ομαδική εργασία, καθώς και δίνοντας κίνητρα για την επίτευξη ομαδικού αποτελέσματος μπορεί η δημόσια διοίκηση να αυξήσει κατακόρυφα την αποτελεσματικότητα των ομάδων και συνεπώς του οργανισμού στο σύνολό του (Ρωσσίδης, 2014).

Σε μια ομάδα που αναπτύσσεται στο χώρο εργασίας, είναι πολύ σημαντικό εκτός από το ποιός ανήκει σε αυτήν, η αλληλεπίδραση καθώς και ο τρόπος οργάνωσης των εργασιών μεταξύ των μελών της. Επίσης σημαντικό ρόλο σε αυτό διαδραματίζει η οπτική γωνία με την οποία βλέπουν τα μέλη τη συμβολή τους στην ομάδα. Έτσι δημιουργούνται πέντε βασικά κριτήρια των οποίων η ύπαρξη κάνει την ομάδα να ξεχωρίζει από τις υπόλοιπες:

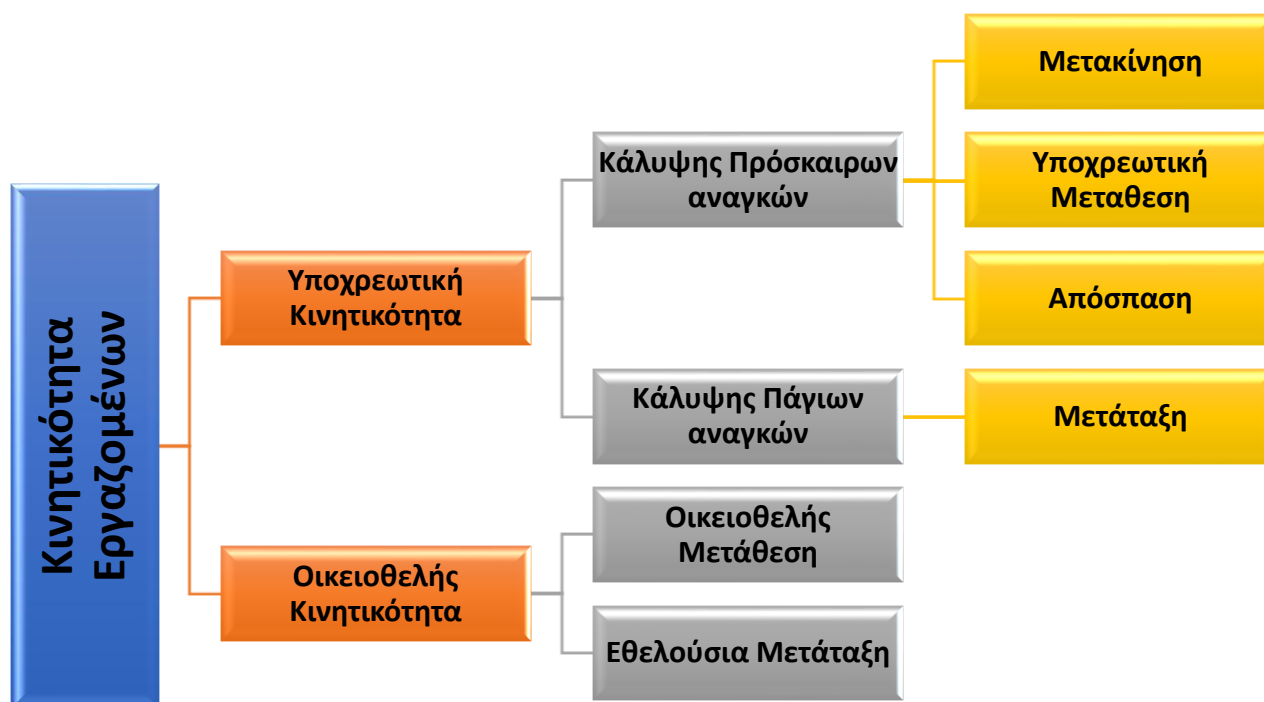
- Η ψυχολογική ασφάλεια που αισθάνονται τα μέλη της ομάδας στις περιπτώσεις που λαμβάνουν ρίσκα και εκφράζουν τις απόψεις τους. Είναι το πιο σημαντικό κριτήριο για την αποτελεσματικότητα και επιτυχία της ομάδας. Πρέπει εκ των προτέρων τα μέλη να γνωρίζουν ότι οι ενέργειες και οι πιθανές προτάσεις τους, θα υποστηριχθούν από τα υπόλοιπα μέλη και δεν υποτιμώνται ή χλευάζονται.
- Η αξιοπιστία σύμφωνα με την οποία όλα τα μέλη θα πρέπει να συμβάλουν τα μέγιστα για την παροχή εργασιών υψηλής ποιότητας. Θα πρέπει δηλαδή ο ένας να υπολογίζει τον άλλο για την διεκπεραίωση των εργασιών.
- Η δομή και σαφήνεια σχετικά με τον ρόλο που διαδραματίζει το κάθε μέλος στην ομάδα. Θα πρέπει να υπάρχει κατανόηση σχετικά με το ποια κατεύθυνση ακολουθεί ο καθένας με στόχο την επιτυχία της ομάδας.
- Η σημασία αποτελεί βασικό συστατικό επιτυχίας της ομάδας, η οποία έγκειται στην προσωπική ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο λαμβάνοντας μέρος στην επιτυχία της ομάδας από την εργασία του την οποία θα πρέπει να θεωρεί σημαντική.
- Η επίδραση η οποία έχει να κάνει με το πώς ωφελεί η εργασία τους την ομάδα. Θα πρέπει να νιώθουν τα μέλη ότι δεν σπαταλούν το χρόνο τους εκτελώντας μια εργασία, αντιθέτως πρέπει να αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν έχει σημασία παρέχοντάς τους παράλληλα απτά αποτελέσματα (Γαλανάκης, et al., 2022)

3.3.9 Κινητικότητα Εργαζομένων

Αποτελεί κοινή αποδοχή ότι προϋπόθεση για την επιβίωση και εξέλιξη ενός οργανισμού, είναι η ευελιξία που θα πρέπει να παρουσιάζει και να εφαρμόζει σχετικά με την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η κινητικότητα των εργαζομένων, αποτελεί σαφώς ένα ολοκληρωμένο εργαλείο ικανό να προσδώσει αυξημένα επίπεδα ευελιξίας στον οργανισμό. Επίσης, η πολυπόθητη αυτή ευελιξία αυτή είναι ικανή να εξασφαλίσει σημαντικά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Πατσιαβούρα, 2022).

Η κινητικότητα των εργαζομένων αποτελεί ένα σαφές και ολοκληρωμένο πλαίσιο για την ορθολογικότερη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης το οποίο διευκολύνει την μετακίνηση του προσωπικού σε όλη την έκταση του δημοσίου τομέα. Επιτυγχάνεται με την μεταβολή της υπηρεσιακής κατάστασης των δημόσιων υπάλληλων, σκοπός της οποίας είναι αφενός η κάλυψη πιθανών μεταβαλλόμενων αναγκών του δημοσίου και αφετέρου η βέλτιστη κάλυψη των θέσεων εργασίας βάσει των προσόντων των υπαλλήλων, επιτυγχάνοντας έτσι τη μέγιστη αξιοποίησή τους. Παρέχει τη δυνατότητα σε κάθε υπάλληλο του δημοσίου τομέα να αξιοποιήσει τα τυπικά προσόντα του σε πλέον κατάλληλη γι' αυτόν θέση, να εμπλουτίσει την εργασιακή εμπειρία του και να υπηρετήσει σε θέση υπηρεσίας, η οποία βρίσκεται στον τόπο που ο ίδιος επιθυμεί.

Μπορεί να είναι είτε υποχρεωτική είτε οικειοθελής. Η υποχρεωτική κινητικότητα ανάλογα με τις ανάγκες που πρόκειται να καλυφθούν διακρίνεται περαιτέρω σε κινητικότητα κάλυψης πάγιων αναγκών και κινητικότητα κάλυψης πρόσκαιρων αναγκών. Αντίστοιχα, η οικειοθελής κινητικότητα διακρίνεται στην οικειοθελή μετάθεση και στην εθελούσια μετάταξη (Κτιστάκη, 2020). Στο παρακάτω σχήμα (Σχήμα 3-1), φαίνεται αναλυτικά η διάκριση της κινητικότητας.



Σχήμα 3-1: Κινητικότητα Εργαζομένων. Πηγή: Επεξεργασία Συγγραφέα

Η κινητικότητα των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, έχει τη δυνατότητα να επιτρέπει στις εκάστοτε διοικήσεις να μεταβάλλουν την οργανωτική δομή του προσωπικού. Διαπιστώνεται σε ποιους τομείς και ειδικότητες υπάρχει δυσλειτουργία, κακοδιοίκηση και δυσκαμψία, και πραγματοποιώντας τις κατάλληλες μετατάξεις ή μεταφορές ατόμων, επιδιώκεται η επίλυση αυτού του προβλήματος. Δίκαια χαρακτηρίζεται ως ένα μέτρο βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης (Μαυρομούστακου, 2013).

Συνεπώς με την κινητικότητα εργαζομένων επιδιώκεται η βέλτιστη αξιοποίηση του υφιστάμενου προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, στον εξορθολογισμό της γεωγραφικής διασποράς και κατανομής του. Ακόμα η κινητικότητα εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση συμβάλει στην ενίσχυση της αξιοκρατίας και διαφάνειας και λειτουργεί ως πυλώνας στην προσπάθεια τοποθέτησης των καταλληλότερων ατόμων στην πλέον κατάλληλη θέση βάσει προσόντων (Πατσιαβούρα, 2022).

Επιπλέον η ευκαιρία που δίνεται στο προσωπικό να εμπλουτίσει τις γνώσεις και δεξιότητές του, παρέχοντάς του το δικαίωμα να μετακινείται σε θέσεις εργασίας που τον βοηθούν στην αξιοποίηση των προσόντων του, στοχεύοντας παράλληλα στην προώθηση της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας. Έτσι με αυτόν τον τρόπο, γνωρίζοντας ότι ο εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα για εμπλουτισμό γνώσεων και ικανοτήτων, είτε σε διαφορετική υπηρεσία, είτε σε άλλη τοποθεσία, δημιουργείται ένα εσωτερικό κίνητρο βελτίωσης απόδοσης καθώς υπάρχει έμφυτη η ανάγκη αυτοπραγμάτωσης, σύμφωνα με τη θεωρία του Maslow που συναντήσαμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, ιδιαίτερα σε εργαζομένους των ανώτερων ιεραρχικά επιπέδων.

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση, η διαχείριση του ενιαίου συστήματος κινητικότητας πραγματοποιείται από την Κεντρική Επιτροπή Κινητικότητας η οποία επιβλέπει και συντονίζει το σύστημα, αξιολογεί τα αιτήματα των εκάστοτε φορέων και τέλος γνωμοδοτεί σχετικά με την πολιτική κινητικότητας καθώς και τη στελέχωση, ανακατανομή και αναδιάρθρωση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης (Σπανού, 2018).

Συγκεκριμένα, έχει καθιερωθεί το Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας (ΕΣΚ) βασισμένο στη χρήση των ψηφιακών δεξιοτήτων, με απώτερο στόχο να απασχολείται ο κατάλληλος εργαζόμενος, στην κατάλληλη θέση χωρίς τις γραφειοκρατικές διαδικασίες και την αναποτελεσματικότητα του παρελθόντος. Το ΕΣΚ αναπτύσσεται σε 3 κύκλους το χρόνο, υπό την εποπτεία της Κεντρικής Επιτροπής Κινητικότητας, ως εξής:

- i. Ανάρτηση των κενών θέσεων που προκηρύσσουν οι δημόσιοι φορείς, στο κεντρικό ιστότοπο.
- ii. Υποβολή αιτήσεων από τους ενδιαφερόμενους και
- iii. Εκκίνηση της διαδικασίας επιλογής από τον αρμόδιο φορέα (Υπ. Εσωτερικών, 2022).

Απώτερος σκοπός του ΕΣΚ είναι η ορθολογική διαχείριση και κατανομή του προσωπικού καθώς και η βέλτιστη αξιοποίησή του στις δημόσιες υπηρεσίες, και επίσης η δυνατότητα διευκόλυνσης των εργαζομένων προκειμένου να εμπλουτίσουν τις επαγγελματικές τους γνώσεις και ικανότητες αποκτώντας έτσι εμπειρία ικανή να συνεισφέρει στην περαιτέρω σταδιοδρομία τους στο δημόσιο (Νάσιος, 2021).

Γεγονός είναι ότι στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν αξιοποιείται όσο θα έπρεπε η κινητικότητα των εργαζομένων, ως εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Απεναντίας,

θεσπίστηκαν πρακτικές και ρυθμίσεις, που την καθιστούν ανύπαρκτη αν όχι εξαιρετικά δύσκολη. Παράδειγμα αποτελεί η λειτουργία της υπό την πίεση μιας αβέβαιης εναλλακτικής λύσης. Στην ουσία λειτουργεί κάτω από το απειλητικό καθεστώς της απόλυσης. Έχει προβλεφθεί η δυνατότητα αλλαγής της σχέσης εργασίας από δημοσίου σε ιδιωτικού δικαίου ή ακόμα μετάταξη σε υποδεέστερη κατηγορία προσωπικού γεγονός που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν αδιανόητο. Πιο συγκεκριμένα, σε περίπτωση που οι θέσεις εργασίας των μονίμων καταργηθούν, τότε αυτομάτως τίθενται σε διαθεσιμότητα. Ακολουθώντας, μπορούν να μεταταχθούν με ταυτόχρονη μεταβολή της υπηρεσιακής τους σχέσης, με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του συμφέροντος και των αναγκών του οργανισμού και συνεπώς την βέλτιστη αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού (Σπανού, 2018).

3.4 Εμπόδια Εφαρμογής – Αδυναμίες Δημόσιας Διοίκησης

Οι μεταρρυθμιστικές δράσεις που είναι δυνατόν να οδηγήσουν σε βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού μπορεί να συναντήσουν διαφορετικά εμπόδια ανάλογα την περίοδο εφαρμογής, τις συνθήκες εργασίας, το προσωπικό κλπ. Αξιόλογες προσπάθειες έχουν γίνει την τελευταία δεκαετία, λαμβάνοντας υπόψιν και τις μεταρρυθμιστικές δράσεις που έλαβαν χώρα, εξαιτίας της πανδημίας. Προς αυτή την κατεύθυνση, ο δημόσιος τομέας υστερεί έναντι του ιδιωτικού εξαιτίας του πλήθους των εμπλεκόμενων (πολιτικοί, κοινωνία, οργάνωση, ενδιαφερόμενοι φορείς) και επομένως η λύση να θα πρέπει να τους ικανοποιεί όλους. Έτσι ότι αποτελεί κοινή πρακτική για τον ιδιωτικό τομέα δεν σημαίνει το ίδιο για το δημόσιο. Συνεπώς, ο δημόσιος τομέας θα πρέπει να είναι σε θέση να επιτύχει:

- ◆ Διαφοροποίηση δραστηριοτήτων σε σύγκριση με τις ειδικές πολιτικές συνθήκες που υφίσταται σε δημόσιες υποθέσεις, ενεργώντας παράλληλα ομοιόμορφα σε αυτές με σεβασμό πάντα στην αρχή της δικαιοσύνης.
- ◆ Εφαρμογή πειραματικών μεθόδων και δράσεων με σκοπό την επιλογή της πλέον αποδοτικής και κατάλληλης λύσης με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδυάζεται στο έπακρο ο παράγοντας της ρύθμισης και της εκτέλεσης.
- ◆ Εξωστρέφεια, η οποία έγκειται στην εντατική συνεργασία μεταξύ του δημοσίου και άλλων οργανισμών και φορέων.
- ◆ Αξιολόγηση των δημόσιων πολιτικών και πρακτικών που εφαρμόζονται υπό το πρίσμα της διαφάνειας και αμεροληψίας. Παράλληλα, στόχος είναι η αποδοχή πολιτικών βασιζόμενων σε στοιχεία τα οποία προέρχονται από έρευνες οι οποίες να συνδυάζουν πληροφορίες και πηγές διάφορων κατευθύνσεων.
- ◆ Συντονισμό δράσεων σε διεθνές επίπεδο, για την καλύτερη επίλυση ομοειδών διοικητικών ζητημάτων θεσπίζοντας μηχανισμούς ανταπόκρισης για την αντιμετώπιση κοινών απειλών.

Για να πραγματοποιηθούν τα παραπάνω, οι εκάστοτε κυβερνήσεις θα πρέπει να δράσουν με τρόπο ώστε να καμφθούν τα δημόσια ζητήματα και οι κρίσεις που πιθανόν να προκύψουν. Έτσι θα πρέπει:

- ◆ Να δοθεί έμφαση στην εφαρμογή ενός κράτους δικαίου λειτουργώντας με βάση την αρχή της νομιμότητας.

- ◆ Να διαχειριστούν κατάλληλα οι ιεραρχικοί δεσμοί οι οποίοι στη συνέχεια θα χαράξουν μια κοινώς αποδεκτή πρακτική τόσο όσον αφορά το πολιτικό σκέλος του δημόσιου τομέα όσο και το διοικητικό.
- ◆ Να υπάρχει εσωστρέφεια όσον αφορά τις συνεργασίες με άλλους οργανισμούς και ομάδες πίεσης.
- ◆ Να επικρατήσει η μεταρρύθμιση πρακτικών που έχουν προκύψει μετά από μακρά περίοδο εφαρμογής και όχι πρακτικών που μόλις έχουν εφαρμοσθεί (Rammata, 2021).

Είναι γεγονός, ότι στην ελληνική δημόσια διοίκηση επικρατούσε, σε μεγάλο βαθμό το γραφειοκρατικό μοντέλο, με την αναποτελεσματικότητα και την κακοδιοίκηση να το πλαισιώνουν. Πιο συγκεκριμένα, δυσλειτουργίες που χαρακτηρίζουν την ελληνική δημόσια διοίκηση είναι:

- Η ελλιπής αξιοποίηση του προσωπικού βάσει προσόντων και ικανοτήτων σε συνδυασμό με την σχεδόν ανύπαρκτη ύπαρξη προσωπικού εξειδικευμένων προσόντων ιδιαίτερα σε νευραλγικούς τομείς του δημοσίου.
- Η μειωμένη παρακίνηση του προσωπικού εξαιτίας της σταθερότητας που χαρακτηρίζει το δημόσιο τομέα.
- Η μειωμένη κινητικότητα των εργαζομένων με σκοπό την δημιουργία των πλέον κατάλληλων, βάσει προσόντων θέσεων εργασίας.
- Η έλλειψη του σύγχρονου μάνατζμεντ και ενός δυναμικού πλαισίου εκπαίδευσης προσωπικού ιδιαίτερα από τα υψηλόβαθμα στελέχη των ανώτερων στρωμάτων διοίκησης.
- Η προσήλωση στις σχέσεις ιεραρχίας από πάνω προς τα κάτω, θυσιάζοντας έτσι οποιεσδήποτε προσπάθειες ομαδικής εργασίας ή ακόμα και οριζόντιας συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων.
- Η αδυναμία που υπάρχει ανέκαθεν, όσον αφορά την αποτελεσματική συνεργασία δημόσιου-ιδιωτικού τομέα.
- Η ελλιπής αντιστοιχία που υπάρχει και έγκειται στις θέσεις εργασίας που καλύπτονται με τις πραγματικές ανάγκες στελέχωσης.

Εν κατακλείδι ο ρόλος του τομέα του ανθρώπινου δυναμικού κρίνεται ως μείζονος σημασίας στην προσπάθεια βελτίωσης της λειτουργίας της δημόσιας διοίκησης. Είναι εμφανές ότι ο δημόσιος τομέας χρήζει αναγκαίων μεταρρυθμιστικών δράσεων όσον αφορά τις λειτουργίες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Όλα τα παραπάνω, θα μπορούσαν να καμφθούν ή να ελαττωθούν αν λαμβάνονταν υπόψιν βασικές λειτουργίες του επιχειρησιακού μάνατζμεντ όπως αυτή της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού. Συνεπώς η ήδη υπάρχουσα και αξιόλογη τεχνογνωσία του ιδιωτικού τομέα σε θέματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, θα μπορούσε κάλλιστα να αναβαθμίσει τον δημόσιο τομέα εφαρμόζοντας ένα σύστημα προσανατολισμένο στην ποιότητα (Ρωσσίδης, 2014).

3.4.1 Κινητικότητα Εργαζομένων ως πρόβλημα

Ένα από τα εμπόδια εφαρμογής μεταρρυθμιστικών δράσεων προσανατολισμένων στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ) και πιο συγκεκριμένα στην ενίσχυση της παρακίνησης του προσωπικού είναι η κινητικότητα των εργαζομένων που αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο. Η απουσία της κινητικότητας που υπάρχει στο ελληνικό δημόσιο αποτελεί διαχρονικό πρόβλημα. Σειρά παραγόντων και ρυθμίσεων ευθύνονται για αυτή την

ανορθολογική οργάνωση και διαχείριση του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης. Ένας από αυτούς τους παράγοντες είναι ότι υφίσταται η προτεραιότητα της ατομικής επιλογής σε περιπτώσεις μετακινήσεων εργαζομένων και όχι βάσει των εκάστοτε αναγκών που προκύπτουν σε οργανισμό του δημοσίου ή τμήματα αυτού. Έτσι δημιουργείται ένα πλαίσιο πολιτικής δικτύωσης και διαμεσολάβησης πράγμα που ευνοεί την αδιαφάνεια και ενδυναμώνει τη δυσαρέσκεια των εργαζομένων εντός του οργανισμού. Ακόμα υπήρχε η τάση προσέλκυσης προσωπικού με το μέτρο των αποσπάσεων από οργανισμούς οι οποίοι εφόσον δεν επιβαρύνονταν ο προϋπολογισμός στελέχωναν άτομα για την κάλυψη αναγκών τους τα οποία αμείβονταν από τους οργανισμούς προέλευσης. Το μέτρο αυτό επιχειρήθηκε να εξαλειφθεί θέτοντας όρια στη διόγκωση του προσωπικού, ορίζοντας την κενή θέση ως προϋπόθεση και επίσης η επιβάρυνση της μισθοδοσίας να βαραίνει τον οργανισμό υποδοχής και όχι τον οργανισμό προέλευσης. Έτσι χρησιμοποιώντας την κινητικότητα καλύπτοντας, τίποτα περισσότερο παρά μόνο προσωπικά ή ακόμα και πολιτικά κίνητρα, η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει χάσει ένα σημαντικό εργαλείο βελτίωσης και αποδοτικότερης αξιοποίησης του ανθρώπινου. Πιο συγκεκριμένα δεν εξαλείφεται η ανισοκατανομή που υφίσταται, ενώ παράλληλα δεν ευνοείται ο συναγωνισμός για την κατάληψη μιας ανώτερης ιεραρχικά θέσης καθώς λόγω ελλιπής κινητικότητας μεταξύ τμημάτων (ή υπουργείων κλπ.) στενεύουν οι επιλογές και δημιουργείται κορεσμός. Ακόμα η απουσία της κινητικότητας, περιορίζει τις επιπλέον γνώσεις, δεξιότητες και εμπειρίες που μπορεί να αποκτηθούν με αυτήν και ακόμα χάνεται έτσι οποιοσδήποτε δίαυλος επικοινωνίας που μπορεί να δημιουργηθεί μεταξύ τμήματος προέλευσης και υποδοχής του εκάστοτε εργαζομένου. Η αμφίδρομη αυτή επικοινωνία, όπως και οι γνώσεις και δεξιότητες, κρίνονται ιδιαίτερα χρήσιμες και μείζονος σημασίας κυρίως στις ανώτερες ιεραρχικά βαθμίδες διοίκησης (Σπανού, 2018).

Μια αδυναμία του συστήματος κινητικότητας, έχει να κάνει με τη χρήση αυτού από το προσωπικό με σκοπό την απασχόληση σε θέση η οποία είτε να βρίσκεται κοντά στον τόπο διαμονής του, είτε να παρουσιάζει μειωμένο φόρτο εργασίας ξεφεύγοντας έτσι από υπηρεσίες «αιχμής».(π.χ. ΕΦΚΑ, ΟΑΕΔ). Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα να δημιουργηθούν τεράστια κενά σε θέσεις εργασίας οι οποίες εμπεριέχουν αυξημένο φόρτο εργασιών, με συνέπεια την διατάραξη της εύρυθμης λειτουργίας υπηρεσιών του δημοσίου (Ραμματά, 2018).

Η ευελιξία στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η οποία αναφέρθηκε σε προηγούμενη ενότητα, δεν υφίσταται στο θέμα της κινητικότητας εργαζομένων στην ελληνική δημόσια διοίκηση καθώς οι διαδικασίες που κατά καιρούς εφαρμοζόταν, χαρακτηρίζονταν από πληθώρα γραφειοκρατικών επιβαρύνσεων και έλλειψη των δεσμευτικών προθεσμιών όσων αφορά την ολοκλήρωση των οποιασδήποτε μετάταξης ή απόσπασης. Η παθολογία αυτή της δημόσιας διοίκησης, είχε ως άμεσο αποτέλεσμα, η κινητικότητα των υπαλλήλων, αφενός να μην ανταποκρίνεται στις υφιστάμενες υπηρεσιακές ανάγκες και αφετέρου δεν προσέδιδε την απαιτούμενη κάλυψη αναγκών του προσωπικού, χρησιμοποιώντας την κινητικότητα ως εργαλείο για την αξιοποίηση των προσόντων και ικανοτήτων του καθώς και για τον εμπλουτισμό της εργασιακής του εμπειρίας. Για να υφίσταται μια αποτελεσματική διαδικασία κινητικότητας, θα πρέπει πρωταρχικό μέλημα να είναι η διασφάλιση των πόρων που απαιτούνται καθώς και η θετική έκβαση της αξιολόγησης σχετικά τη δυνατότητα που έχει ο οργανισμός να ολοκληρώσει τη διαδικασία εντός ενός συγκεκριμένου χρονικού ορίζοντα. Στην κατεύθυνση αυτή, διαπιστώνεται ακόμα αδυναμία των φορέων υποδοχής στη διασφάλιση

των απαιτούμενων πόρων για την ολοκλήρωση της διαδικασίας της κινητικότητας (Πατσιαβούρα, 2022).

3.4.2 Κατακερματισμός Κλάδων

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση υφίσταται επίσης το πρόβλημα του κατακερματισμού των κλάδων. Έχει άμεση σχέση με την κινητικότητα καθώς αυτή δεν ευνοείται σε συνθήκες κατακερματισμού. Πιο συγκεκριμένα, σε τομείς του δημοσίου υπάρχει η τάση κατακερματισμού των κλάδων σε κατηγορίες ανάλογα με το φορέα απασχόλησης. Έτσι ομοειδείς κλάδοι, όσον αφορά την ειδικότητα και την εκτέλεση καθηκόντων του προσωπικού, κατακερματίζονται και δημιουργούν μια αποκλειστικότητα στον φορέα απασχόλησης. Στον κατακερματισμό αυτόν συντέινε και η μετατροπή των συμβάσεων εργασίας από ορισμένου χρόνου σε αόριστου, έχοντας έτσι ως αποτέλεσμα την επιπλέον δημιουργία νέων κλάδων με διαφορετικές ονομασίες. Απόρροια αυτού του κατακερματισμού, είναι η δημιουργία τάσης εσωστρέφειας στα όρια του οργανισμού (π.χ. υπουργείο). Το γεγονός αυτό δημιουργεί «στεγανά» όσον αφορά την συνεργασία και επικοινωνία μεταξύ τμημάτων της δημόσιας διοίκησης στερώντας έτσι σημαντικές πρακτικές και προτάσεις που θα πρόκυπταν. Επίσης, δεν προωθείται η κινητικότητα με αυτόν τον τρόπο καθώς είναι δυνατή η μετακίνηση μόνο σε θέση του ίδιου κλάδου και της ίδιας υπηρεσίας. Τέλος, ο κατακερματισμός των κλάδων δημιουργεί συνθήκες αποκλεισμού από τον εξωτερικό ανταγωνισμό, μη προάγοντας ικανά μέλη καθώς αυτά ταυτίζονταν με έναν και μόνο φορέα και σε περίπτωση κορεσμού αυτά παρέμεναν στάσιμα δημιουργώντας παράλληλα δυσαρέσκεια (Σπανού, 2018). Η οριζόντια αυτή επικοινωνία μεταξύ φορέων της δημόσιας διοίκησης, ήταν ανέκαθεν δύσκολη. Επιτυγχάνονταν μόνο μετά από πολιτική παρέμβαση, με την οποία επιχειρούνταν η ουσιαστική συνεργασία μεταξύ των υπουργείων για παράδειγμα. Τα τελευταία χρόνια αυτό τείνει να εξαλειφθεί δημιουργώντας σε κάθε υπουργείο την «Υπηρεσία Συντονισμού» η οποία επωμίζεται όλες αυτές τις διυπουργικές συνεργασίες και συντονισμό στην συνέχεια με σκοπό την εξεύρεση βέλτιστης πρακτικής (Σωτηρόπουλος, 2022).

3.4.3 Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση προσωπικού αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού η οποία συνδέεται άμεσα με την βέλτιστη αξιοποίηση του. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση εμφανίζονται ποικίλα προβλήματα και δυσκολίες σχετικά με την εγκυρότητα και τον τρόπο διεξαγωγής της. Το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, ευλόγως έχει αυξημένες απαιτήσεις για αντικειμενικότητα και διαφάνεια των διαδικασιών αξιολόγησης. Το γεγονός αυτό έχει δύο όψεις. Η πρώτη έχει να κάνει με την αντιμετώπιση της αξιολόγησης ως ελάχιστος σημασίας χαρακτηρίζοντας την ως υποκειμενική, τιμωρητική, άδικη και αναξιόπιστη η οποία εκτελείται κάτω από ένα καθεστώς πλήρους αδιαφάνειας. Η δεύτερη και η πιο ουδέτερη όψη έχει να κάνει με την ελλιπή σύνδεση της αξιολόγησης με την σταδιοδρομία εξαιτίας κυρίως της πληθώρας θετικών αξιολογήσεων σε συνδυασμό με την μη υποχρέωση, σε πολλές περιπτώσεις, εκπλήρωσή της διεργασίας. Η αδυναμία της διαδικασίας έγκειται επίσης και στην έλλειψη εμπιστοσύνης και αντικειμενικότητας σχετικά με την κρίση και αντικειμενικότητα των αξιολογητών. Παράλληλα, πολλές αξιολογήσεις υποβαθμιζόταν, καθυστερούσαν, ή ακόμα και παραλείπονταν τόσο από τους αξιολογητές όσο και από το

προσωπικό που αξιολογούταν. Έτσι η αξιολόγηση δεν συνεισφέρει στην καλύτερη αξιοποίηση και δημιουργία ενός ανώτατου και πλήρως αφοσιωμένου προσωπικού καθώς δεν αποτελεί κριτήριο προαγωγών και επίσης δεν λειτουργεί με σκοπό την παρακίνηση του ατόμου (Σπανού, 2018).

Η έλλειψη εμπιστοσύνης στα εκτελούμενα συστήματα αξιολόγησης προσωπικού, σίγουρα αποτελεί παθογένεια της δημόσιας διοίκησης με αποτέλεσμα να υποβαθμίζει ή ακόμα και να ακυρώνει τη διαδικασία ως μια από τις πλέον σημαντικές στην προσπάθεια παρακίνησης και καλύτερης αξιοποίησης του προσωπικού. Έτσι οι αξιολογούντες, μη έχοντας εμπιστοσύνη στη διαδικασία λόγω των προβλημάτων που προαναφέρθηκαν, και δεν συναινούν ανεπιφύλακτα να συμμετέχουν στη διεξαγωγή της. Επιπλέον, ενώ το παρόν σύστημα αξιολόγησης εγγυόταν υψηλά επίπεδα διαφάνειας και αμεροληψίας, δεν συνέβη το ίδιο για την αντικειμενικότητα του. Πιο συγκεκριμένα, το υφιστάμενο πλαίσιο αξιολόγησης δεν λαμβάνει υπόψιν και δεν δείχνει μέριμνα στις κλειστές ομάδες που δημιουργούνται στα όρια μιας συγκεκριμένης δομής. Οι δεσμοί φιλίας ή ακόμα και έχθρας που εμφανίζονται στο χώρο εργασίας μεταξύ υφιστάμενων και προϊστάμενων, καθώς επίσης και διάφορα πολιτικά-κομματικά συμφέροντα, έχει ως αποτέλεσμα να ενισχύεται η μεροληψία στην διαδικασία της αξιολόγησης (Μαρίνος, 2019).

Η εφαρμογή ενός πλαισίου αξιολόγησης δεν θα πρέπει να είναι τιμωρητικού χαρακτήρα. Ένα πρόσφατο παράδειγμα αποτελεί η ατομική αξιολόγηση των εκπαιδευτικών σύμφωνα με το Ν. 4823/2021. Πιο συγκεκριμένα το Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων με την αξιολόγηση αποσκοπεί στην βελτίωση και ανάδειξη της ποιότητας του παρεχόμενου εκπαιδευτικού έργου, καθώς και στον εντοπισμό των ενδεχόμενων τομέων στους οποίους ο αξιολογούμενος χρήζει επιμόρφωσης. Επιπρόσθετα, απώτερο στόχο αποτελεί η αυτοβελτίωση του εκπαιδευτικού, εφόσον δημιουργείται κίνητρο αυξημένης παραγωγικότητας και αποδοτικότητας καθώς ο ίδιος πρόκειται να αξιολογηθεί για το έργο του. «Αγκάθι» σε αυτή την περίπτωση αποτελεί η τιμωρητικού χαρακτήρα εφαρμογή του πλαισίου αξιολόγησης καθώς η μη συμμετοχή και συμμόρφωση των εκπαιδευτικών, αποτελεί πειθαρχικό παράπτωμα. Πιο συγκεκριμένα, είναι δυνατό να επιβληθεί πρόστιμο που μπορεί να φτάσει τις μηνιαίες αποδοχές και επίσης μπορεί να επιβληθεί αναστολή ιεραρχικής και μισθολογικής εξέλιξης (Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2023). Το παράδειγμα αυτό έρχεται σε αντιδιαστολή με τον σκοπό που εφαρμόζεται η αξιολόγηση ο οποίος δεν είναι άλλος από την παρακίνηση του προσωπικού με σκοπό την επίτευξη αυξημένης απόδοσης. Τα οφέλη από την διαδικασία της αξιολόγησης όταν αυτή εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα και διαφάνεια είναι πολλαπλά, τόσο για το προσωπικό καθώς αυτό εξελίσσεται ιεραρχικά και βελτιώνεται, όσο και για τους πολίτες εφόσον απολαμβάνουν ποιοτικότερη δημόσια υπηρεσία εξαιτίας των κινήτρων αποδοτικότερης εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων (Νάσιος, 2021). Απεναντίας, λαμβάνοντας την αξιολόγηση ως τιμωρία, ο εργαζόμενος στην δημόσια διοίκηση δεν αποδίδει τα βέλτιστα, καθώς λειτουργεί με σκοπό να μην τιμωρηθεί, περιορίζοντας έτσι κατά κάποιο τρόπο την ελευθερία του σχετικά με τις αποφάσεις και δράσεις του. Συνεπώς η αξιολόγηση θα πρέπει να λαμβάνει την μορφή παρακίνησης και όχι τιμωρίας αν θέλουμε να αποκομίσουμε τα πολλαπλά οφέλη του συγκεκριμένου παράγοντα που συνεισφέρει στην περαιτέρω βελτίωση και εξέλιξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η παρεξηγημένη έννοια της αξιολόγησης θα πρέπει να αποκτήσει κάποια χρονική στιγμή θετική χροιά στη δημόσια διοίκηση, δίνοντας έμφαση στις δεξιότητες που ο υπάλληλος έχει ή μπορεί να αναπτύξει και τις οποίες η συγκεκριμένη θέση εργασίας

απαιτεί, μη λαμβάνοντας υπόψιν επιμέρους εξωγενείς παράγοντες (π.χ. πολιτικός, κομματικός).

3.4.4 Συγκεντρωτική Διοικητική Οργάνωση

Η συγκεντρωτική διοικητική οργάνωση της ελληνικής δημόσιας διοίκησης αποτελεί τροχοπέδη σε οποιαδήποτε εφαρμογή-εισαγωγή αλλαγής. Πρόκειται για την ύπαρξη υπερβολικού συγκεντρωτισμού τόσο μέσα στα όρια των δημόσιων υπηρεσιών όσο και μεταξύ αυτών. Ο συγκεντρωτισμός αυτός έγκειται στην κατανομή χρηματικών και λοιπών πόρων, αρμοδιοτήτων και προσωπικού. Αξίζει να αναφερθεί ότι περίπου το 84% του συνόλου των δημόσιων υπαλλήλων απασχολούνται στην κεντρική δημόσια διοίκηση (υπουργεία, ΝΠΔΔ, αυτοτελείς δημόσιες υπηρεσίες κλπ). Αιτία αυτού του συγκεντρωτισμού αποτελεί η διαχρονική τάση ελέγχου του συνόλου της διοίκησης από την κορυφή, αφενός από την πολιτική ηγεσία και αφετέρου από τα ανώτερα υπηρεσιακά στελέχη των υπηρεσιών των υπουργείων. Έτσι η χώρα μας δεν προσαρμόζεται προς την διεθνή τάση που επικρατεί τα τελευταία χρόνια η οποία δεν είναι άλλη από αυτήν της αποκέντρωσης (Σωτηρόπουλος, 2022). Η αποκέντρωση στην Ελλάδα, δεν υφίσταται σε τέτοιο βαθμό ούτως ώστε να επιτραπεί με μεγάλη ευχέρεια οποιαδήποτε διοικητική μεταρρύθμιση ή αλλαγή, καθώς δεν υπάρχουν αυξημένα επίπεδα ευελιξίας στη λήψη αποφάσεων εφόσον αυτές λαμβάνονται από τα ανώτερα διοικητικά στρώματα ή ακόμα και από την πολιτική ηγεσία (Ραμματά, 2018). Μια μετάβαση όμως σε ένα αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης προσωπικού θα είχε ως αποτέλεσμα την αποδυνάμωση του Υπουργείου διοικητικής ανασυγκρότησης, θα απελευθέρωνε όμως παράλληλα χώρο για την ανάληψη και εκτέλεση περισσότερο κρίσιμων λειτουργιών. Επίσης με αυτόν τον τρόπο ενδυναμώνονται οι περιφερειακές διευθύνσεις προσωπικού οι οποίες επωμίζονται όλο το βάρος των ευθυνών σε θέματα προσωπικού (Ραμματά, 2019). Συνεπώς με την ενίσχυση της αποσυγκέντρωσης του κράτους και της περαιτέρω αποκέντρωσης σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση της τοπικής αυτοδιοίκησης και του κάθετου συντονισμού και των τεσσάρων διοικητικών δομών της δημόσιας διοίκησης (α. Κεντρική διοίκηση, β. Αποκεντρωμένη διοίκηση, γ. Περιφέρειες, δ. Δήμοι), επιτυγχάνεται μια πλήρως λειτουργική μεταρρύθμιση ικανή να αποφέρει υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στο σύνολο του δημοσίου τομέα (Μαϊστρος, 2021).

Είναι γεγονός ότι η ελληνική δημόσια διοίκηση χαρακτηρίζεται από την υψηλή συγκέντρωση της λήψης αποφάσεων στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και στις ανώτερες διοικητικά βαθμίδες. Τον μείζονα ρόλο, στο θέμα της λήψης αποφάσεων τον έχει αναλάβει σε μεγάλο βαθμό η πολιτική ηγεσία. Αυτό ισχύει και για λιγότερο περίπλοκα καθημερινά διοικητικά θέματα και λειτουργίες του δημοσίου. Εύλογα μπορούμε να εξάγουμε το συμπέρασμα ότι οι διοικητικές βαθμίδες του δημοσίου τομέα δεν εκτελούν τα αντίστοιχα καθήκοντά τους. Σε όλα αυτά έρχεται να προστεθεί και το γεγονός ότι δεν δείχνουν να λαμβάνουν πρωτοβουλίες τα ανώτερα στελέχη για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας αφήνοντας στην ουσία τον πολιτικό παράγοντα να «μεσουρανεί» (Bouas, et al., 2018). Επιπρόσθετα, η συναίνεση μεταξύ των ανώτερων διοικητικών στελεχών με την πολιτική ηγεσία και το γεγονός ότι αυτά τα διοικητικά στελέχη διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη δομή και λειτουργία της δημόσιας διοίκησης, είναι δύο χαρακτηριστικά τα οποία αποτρέπουν τη συλλογική διαχείριση των υποθέσεων με συνέπεια να δημιουργούν μια διοίκηση η οποία δεν λαμβάνει υπόψιν το

ευρύτερο κοινωνικό όφελος, αλλά την εξυπηρέτηση κομματικών και άλλων συμφερόντων (Σιδηρόπουλος, 2016).

Συγκεκριμένα όσον αφορά τους ΟΤΑ, για την επιτυχή κάμψη των εμποδίων του οργανωτικού σχεδιασμού, θα πρέπει να θεωρείται ως απαραίτητη προϋπόθεση ο διαχωρισμός της πολιτικής ηγεσίας από την δημόσια διοίκηση, κι αυτό είναι δυνατό να πραγματοποιηθεί σε δύο στάδια:

- ♦ Αρχικά θα πρέπει να υπάρξει διαχωρισμός των λειτουργιών μεταξύ του διοικητικού συμβουλίου (άμεσα αιρετού οργάνου) και του εκτελεστικού οργάνου το οποίο απαρτίζεται από μη άμεσα εκλεγόμενα μέλη.
- ♦ Στη συνέχεια ο διαχωρισμός της πολιτικής βούλησης από τις γραφειοκρατικές διαδικασίες. Θα πρέπει να υπάρξει δηλαδή ένας οργανωσιακός διαχωρισμός με σκοπό να διαχωριστεί η λαϊκή βούληση, η οποία εκφράζεται με το πολιτικό προσωπικό, από το μόνιμο προσωπικό των γραφειοκρατικών δομών το οποίο αναλαμβάνει την εκτέλεση των αποφάσεων των αιρετών οργάνων (Σιδηρόπουλος, 2021).

Επιπλέον Ένα οργανωτικό πρόβλημα που υφίσταται στην δημόσια διοίκηση, έγκειται στην υπερβολική επέκταση της κορυφής της διοικητικής πυραμίδας (γενικές διευθύνσεις κλπ.). Υψηλόβαθμα διευθυντικά στελέχη αναβαθμίζονται και προάγονται απόρροια της κατάχρησης των προαγωγών αλλά και της εξυπηρέτησης προσωπικών συμφερόντων, χωρίς την ταυτόχρονη ενδυνάμωση του προσωπικού των κατώτερων βαθμίδων διοίκησης. Υπάρχει δηλαδή μια άνιση κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού στη δημόσια διοίκηση η οποία επιφέρει διάσπαση καθηκόντων διογκώνοντας έτσι την πυραμίδα στην κορυφή ενώ υφίσταται τμήματα με περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων (Σπανού, 2018).

Επιπλέον, υπάρχει έντονο το στοιχείο του νομικισμού, ο οποίος αποτελεί σίγουρα μια παθολογία της δημόσιας διοίκησης. Νόμοι, τυπικές διαδικασίες, τροπολογίες και κανονισμοί συνιστούν ένα πλαίσιο δυσλειτουργίας ιδιαίτερα στα ανώτερα διοικητικά στρώματα, καθώς συνεισφέρουν στην περιορισμένη χάραξη πρακτικών ικανών να οδηγήσουν σε αυξημένα επίπεδα παραγωγικότητας και αποδοτικότητας τον δημόσιο οργανισμό. Με αυτόν τον τρόπο ο ηγέτης δεν έχει την διακριτική ευχέρεια δοκιμής και εφαρμογής οποιωνδήποτε διοικητικών δράσεων ικανών να επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα (Bouas, et al., 2018).

Το σύστημα της διαχείρισης προσωπικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση, αδιαμφισβήτητα συγκαταλέγεται σε αυτά που δίνουν έμφαση και βασιζονται τόσο στην καριέρα όσο και στην αρχαιότητα των δημοσίων υπαλλήλων και όχι στα χαρακτηριστικά της εκάστοτε θέσης εργασίας. Πιο συγκεκριμένα, η κατάληψη μια θέσης εργασίας μόνιμου χαρακτήρα, η αυστηροποίηση που υπάρχει σχετικά με τα κριτήρια ένταξης στο δημόσιο, η εξέλιξη εντός της υπηρεσίας από ένα στατικών κριτηρίων σύστημα αξιολόγησης (πτυχίο, μεταπτυχιακό, διδακτορικό κλπ.) καθώς και η προσμονή της συνταξιοδότησης από το δημόσιο, με όλα τα επακόλουθα οφέλη, είναι ορισμένες από τις παραδοχές που υφίσταται σε ένα σύστημα διαχείρισης με βάση την καριέρα. (Ραμματά, 2016). Τα συστήματα καριέρας, είναι γεγονός ότι δεν δίνουν την δέουσα σημασία στα συστήματα κινήτρων, λόγω του γεγονότος ότι η επαγγελματική πορεία του δημόσιου υπαλλήλου είναι προδιαγεγραμμένη, ανεξαρτήτων συνθηκών. Σε αντίθεση με τα συστήματα καριέρας, στα συστήματα θέσεων εργασίας, δίνεται έμφαση στην πρόσληψη του πλέον κατάλληλου ατόμου να στελεχώσει τη θέση με ταυτόχρονη εξέταση αφενός των δυναμικών χαρακτηριστικών του υποψηφίου και αποτίμηση μέσω

συνέντευξης των γενικών διοικητικών του ικανοτήτων ενώ κυριαρχούν οι έννοιες της παρακίνησης, της στοχοθεσίας και της ενίσχυσης της παραγωγικότητας (Ραμματά, 2019).

3.4.5 Πολύπλοκες Διαδικασίες-Περιβάλλον Δημοσίου Τομέα

Ο Ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από υπερβολική γραφειοκρατία, κακοδιοίκηση, υψηλό κρατικό παρεμβατισμό και από μια πληθώρα πολύπλοκων διαδικασιών. Προκειμένου να καμφθούν όλα αυτά, θα πρέπει να εφαρμοστούν κανονιστικές διαδικασίες και διοικητικές πρακτικές με τρόπο ώστε να ανταποκρίνονται καλύτερα στην βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη. Γίνονται προσπάθειες τα τελευταία χρόνια στη χώρα μας, προκειμένου να απλουστευθούν γραφειοκρατικοί κανόνες οι οποίοι δυσχεραίνουν το έργο του προσωπικού και δημιουργούν δυσaréσκεια στους πολίτες. Ωστόσο δίνεται ιδιαίτερο βάρος στην τήρηση τυπικών κανόνων και διαδικασιών, με συνέπεια οι οποιοσδήποτε προσπάθειες για διοικητική μεταρρύθμιση να μην έχουν το αναμενόμενο αποτέλεσμα. Η απλούστευση των διαδικασιών θα πρέπει να συνδυάζεται και με την αλλαγή της διοικητικής και οργανωσιακής κουλτούρας που υφίσταται στο δημόσιο τομέα (Κτιστάκη, 2020).

-Κουλτούρα

Η κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης αποτελεί, με τη σειρά της, πολύ σημαντικό εμπόδιο σε ενδεχόμενη εφαρμογή πρακτικών παρακίνησης. Η κουλτούρα που επικρατεί στο δημόσιο τομέα χαρακτηρίζεται από την ελλιπή επιχειρηματολογία, διαβούλευση και πρόθεση διάλογου. Σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση της κουλτούρας αυτής διαδραματίζουν οι διάφορες πολιτικές παρεμβάσεις που στοχεύουν στην δράση των επιτελικών στελεχών της δημόσιας διοίκησης επηρεάζοντας και απαξιώνοντας με αυτόν τον τρόπο το έργο τους. Ένα άλλο σημαντικό στοιχείο είναι η απουσία της κουλτούρας αξιολόγησης, λαμβάνοντάς την αφενός με καχυποψία και αφετέρου με την έλλειψη εμπιστοσύνης σχετικά με τα αποτελέσματα αυτής. Επιπλέον υπάρχει έντονο το αίσθημα της διαφθοράς στη δημόσια διοίκηση η οποία είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την πολιτική ηγεσία, και την αδιαφάνεια που επικρατεί (Aspridis & Rouliana, 2021). Συνεπώς για την εφαρμογή ορθών πολιτικών και πρακτικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, είναι απαραίτητη η προσαρμογή της κουλτούρας και νοοτροπίας των στελεχών προς την κατεύθυνση η οποία θα χαρακτηρίζεται κυρίως από εμπιστοσύνη και σε δεύτερο βαθμό από την αποδοχή ελέγχου προκειμένου να υπάρχουν βέλτιστα αποτελέσματα.

-Κρατικός Παρεμβατισμός - Κομματοκρατία

Η κομματοκρατία είναι μια σημαντική και διαχρονική παθογένεια της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, η οποία απορρέει από τις σχέσεις που αναπτύσσονται ανάμεσα στην πολιτική ηγεσία και στη δημόσια διοίκηση (Κτιστάκη, 2020). Είναι γεγονός ότι στη χώρα μας, οι πελατειακές σχέσεις που συνεχίζουν να αναπτύσσονται επηρεάζουν πολιτικές και αποφάσεις εξαιτίας του εργοδοτικού χαρακτήρα του κράτους. Η ταύτιση των κομμάτων εξουσίας με το κράτος οδήγησε και συνεχίζει να οδηγεί και να επικροτεί παράλληλα τις ευρύτερες πελατειακές σχέσεις που διαμορφώνονται, με απώτερο στόχο την εξυπηρέτηση ατομικών ή ακόμα και συλλογικών συμφερόντων. Με τον τρόπο αυτό το κράτος έπρεπε να εξυπηρετεί τα αιτήματα των πολιτών-πελατών, οι οποίοι καθόριζαν την ψήφο τους βασιζόμενοι σε υποσχέσεις κομμάτων και όχι με βάση τα εκάστοτε διαμορφούμενα πολιτικά προγράμματα. Έτσι το προσωπικό του δημοσίου τομέα, το οποίο προέρχονταν από αυτές τις πελατειακές σχέσεις, δεν διέθετε αφενός την κατάλληλη επιμόρφωση και αφετέρου δεν διακρίνονταν από τις ηγετικές και διοικητικές ικανότητές του, με αποτέλεσμα όλα αυτά να έχουν αρνητικό

αντίκτυπο στην εύρυθμη λειτουργία του δημοσίου τομέα και κατ' επέκταση στην ποιότητα της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας (Ρωσσίδης, et al., 2016).

Η διοικητική λειτουργία, οφείλει ως ένα μεγάλο βαθμό να διαχωρίζεται από την πολιτική εξουσία και να χαρακτηρίζεται από υψηλά ποσοστά σταθερότητας και ενότητας προκειμένου να λαμβάνει αποφάσεις και πρακτικές αποδεκτές στο σύνολο του οργανισμού. Ένα μειονέκτημα της διοικητικής λειτουργίας του δημοσίου τομέα είναι ότι δεν αυτό-προσδιορίζεται με αποτέλεσμα να εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την κυβερνητική λειτουργία. Στην ουσία η διοικητική λειτουργία του κράτους επωμίζεται την εκτέλεση και μόνο πρακτικών και επιδιώξεων της εκάστοτε πολιτικής εξουσίας με αποτέλεσμα να αλληλεξαρτώνται και να μην επιτυγχάνεται ο πολυπόθητος διαχωρισμός (Κτιστάκη, 2020).

-Ελλιπής Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο το οποίο συμβάλλει τα μέγιστα στην παθογένεια της ελληνική δημόσια διοίκησης είναι η ελλιπής εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού. Η εκπαίδευση αναφέρεται τόσο σε τεχνικές γνώσεις όσο και σε γνώσεις ηγετικές και διοικητικές, όπως αυτές αναφέρθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο. Το υφιστάμενο πλαίσιο εκπαίδευσης του δημοσίου τομέα, αφορά κατά ένα πολύ μεγάλο ποσοστό την εκπαίδευση εν ώρα εργασίας (on the job training). Η εκπαίδευση εν ώρα εργασίας αποτελεί ένα χρήσιμο, αναγνωρισμένο εργαλείο επαγγελματικής εκπαίδευσης και κατάρτισης, αλλά εμπεριέχει αβεβαιότητα ως προς την αποτελεσματικότητά του, καθώς εξαρτάται από την διάθεση, την χρονική ευχέρεια και την εγκυρότητα των γνώσεων του εκπαιδευτή. Τα αποτελέσματα αυτού του συστήματος εκπαίδευσης στην ελληνική δημόσια διοίκηση, ήταν να διογκωθούν τα φαινόμενα ημιμάθειας ή ακόμα και πλήρους άγνοιας σχετικά με τις βασικές γνώσεις λειτουργίας της δημόσιας υπηρεσίας. Το γεγονός αυτό είχε ως αποτέλεσμα ο κρατικός μηχανισμός στο σύνολό του να οδηγηθεί σε χαμηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας, συμβάλλοντας έτσι στη δυσαρέσκεια του πολίτη-πελάτη από τη χρήση της δημόσιας υπηρεσίας. Επιπρόσθετα, υφίσταται και το σύστημα της εκπαίδευσης και κατάρτισης με τη μορφή σεμιναρίων η οποία επιμερίζεται στην εισαγωγική εκπαίδευση (μικρής χρονικής διάρκειας που αφορά γενικές γνώσεις γύρω από τη θέση εργασίας) και στα προγράμματα επιμόρφωσης. Πολλές χώρες δίνουν βάση στην ενδυνάμωση των ηγετικών ικανοτήτων των στελεχών, γεγονός που δε συμβαίνει στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Η προσέγγιση ανάπτυξης ηγετικών ικανοτήτων είναι ικανή να τονώσει την δυναμική του ανθρώπινου παράγοντα, οδηγώντας τη δημόσια διοίκηση σε αυξημένα επίπεδα αποτελεσματικότητας (Bouas, et al., 2018).

-Λογοδοσία και Διαφάνεια

Οι έννοιες της λογοδοσίας και της διαφάνειας, αποτελούν στη σύγχρονη εποχή δύο πολύ σημαντικούς πυλώνες στη χάραξη δημόσιων πολιτικών και αρχών δημοκρατικής διακυβέρνησης. Και οι δύο έννοιες αποτελούν κώδικα ηθικής συμπεριφοράς με βάσει αξίες και πρότυπα της χρηστής διακυβέρνησης και όχι ένα διοικητικό εργαλείο. Η ύπαρξη διαφάνειας, η οποία αποτελεί συστατικό της λογοδοσίας, μπορεί να λειτουργήσει ως εργαλείο ανάκτησης της εμπιστοσύνης. Επίσης η λογοδοσία, μπορεί να λειτουργήσει ως μια διαδικασία ελέγχου των προβλεπόμενων διαδικασιών κυρίως όσον αφορά τους πόρους του δημοσίου (Μιχιώτης, 2021). Υπάρχει υποχρέωση λογοδοσίας από τα στελέχη του δημοσίου, η οποία είναι όμως διοικητικής φύσεως, κάτι που δεν αναιρεί την πεποίθηση ότι ο δημοκρατικός έλεγχος έχει αποδυναμωθεί και εξασθενεί με την πάροδο του χρόνου. Στη χώρα μας όπου υπάρχει έντονο το στοιχείο του κρατικού παρεμβατισμού, η λογοδοσία δεν λειτουργεί στον απαιτούμενο βαθμό κυρίως λόγω ύπαρξης ατομικών και κομματικών συμφερόντων

(Παπαδόπουλος, 2015). Έτσι εφόσον η ελληνική δημόσια διοίκηση έχει απωλέσει μια από τις πιο σημαντικές λειτουργίες της διοίκησης, αυτήν του ελέγχου, είναι δύσκολο να υπάρξει θετική έκβαση σχετικά με τις λαμβανόμενες αποφάσεις και πρακτικές που πρόκειται να εφαρμοστούν. Συνεπώς σε περιπτώσεις που η λογοδοσία είναι περιορισμένη ή ακόμα ανύπαρκτη, οι οποιεσδήποτε λαμβανόμενες διοικητικές αποφάσεις και πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, μπορεί να αφορούν την εξυπηρέτηση ατομικών ή ομαδικών συμφερόντων και όχι την βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

-Μονιμότητα

Αδιαμφισβήτητα η μονιμότητα που υφίσταται στη δημόσια διοίκηση μπορεί να αποτελεί αφενός, ένα κριτήριο σιγουριάς και σταθερότητας της θέσης εργασίας, αφετέρου όμως αυτή η σιγουριά είναι ικανή να δημιουργήσει ένα αίσθημα ασφάλειας το οποίο με τη σειρά του δεν είναι ικανό να παρέχει περαιτέρω κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης του εργαζομένου ή ακόμα την προσδοκία για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και στην εύρεση λύσεων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με τον περιορισμό της λογοδοσίας έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να μην παρακινείται με σκοπό να λειτουργεί πιο παραγωγικά και αποδοτικά καθώς δεν υπάρχει το εσωτερικό αίσθημα της απώλειας εργασίας.

Είναι γεγονός ότι το μεγαλύτερο τμήμα του δημοσίου υπαλληλικού προσωπικού απολαμβάνει καθεστώς μονιμότητας, ανεξάρτητα από τις αρμοδιότητες και καθήκοντα που ασκούν. Η επέκταση της όμως είναι αυτή που προκαλεί τα προβλήματα. Σαφώς και δεν προτείνεται η κατάργησή της αλλά ο δραστικός περιορισμός της με τέτοιο τρόπο ώστε να συνδυάζονται στο έπακρο οι οργανικές θέσεις με τη φύση των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων της εκάστοτε θέσης εργασίας. Συγκεκριμένα η μονιμότητα θα πρέπει να συνεπάγεται με τις νευραλγικές θέσεις του δημοσίου που εμπιρεύουν άσκηση δημόσιας εξουσίας καθώς και αυτές που αφορούν τη διαφύλαξη και εξυπηρέτηση του γενικότερου δημόσιου συμφέροντος (Μακρυνδημήτρης, 2021).

3.4.6 Αντίδραση στην Αλλαγή

Η αντίδραση στην αλλαγή είναι άλλος ένας παράγοντας, ο οποίος σχετίζεται άμεσα με την κουλτούρα και αποτελεί εμπόδιο στην ανάπτυξη στρατηγικών σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Η οποιαδήποτε αποστροφή και μη αποδοχή της αλλαγής, συνιστά προδιάθεση του προσωπικού εφόσον η οποιαδήποτε εφαρμογή αλλαγής έχει ως φυσικό επακόλουθο να κλονίζεται η σταθερότητα που απολαμβάνουν στην εργασία τους. Η αποστροφή αυτή μετατρέπεται σε δράση των ατόμων για την διαφύλαξη της ομαλότητας και στην συνέχεια η δράση μετουσιώνεται σε αντίδραση στην αλλαγή η οποία έχει ως απώτερο στόχο την διατήρηση της ισχύουσας κατάστασης. Οι βασικότερες αιτίες αντιδράσεων στην αλλαγή είναι η αβεβαιότητα για το άγνωστο, η συνήθεια, η υπεροψία, η έλλειψη αυτοπεποίθησης κλπ. Έτσι για την ενσωμάτωση διοικητικών αλλαγών στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν ο ανθρώπινος παράγοντας και να μην αντιμετωπίζεται ως απλά μια τεχνική διαδικασία η οποία θα πρέπει να εφαρμοσθεί.

Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα, δυσκολεύονται κυρίως να κατανοήσουν τον λόγο που είναι απαραίτητη μια αλλαγή και πολύ περισσότερο το να την αποδεχτούν. Υπάρχει το ενδεχόμενο οι εργαζόμενοι να έχουν συνειδητή στάση εναντίωσης στην αλλαγή που επέρχεται από τις πολιτικές των προϊσταμένων εξαιτίας κυρίως της εμπειρίας, της γνώσης αλλά και του

προσωπικού τους συμφέροντος. Έτσι οι κυριότεροι τρόποι για να καμφθούν οποιεσδήποτε αντιστάσεις και εμπόδια ενσωμάτωσης της αλλαγής είναι:

- ◆ Στοχοθεσία. Να έχουν διαμορφωθεί και διασαφηνισθεί πλήρως οι στόχοι.
- ◆ Ανταμοιβές. Ένα ελκυστικό πλαίσιο ανταμοιβών οι οποίες παρακινούν τους εργαζομένους στην υιοθέτηση των αλλαγών.
- ◆ Συμμετοχή. Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού ενισχύει τη δέσμευσή του στον οργανισμό και συνεισφέρει στην προσπάθεια ενσωμάτωσης της αλλαγής.
- ◆ Διαχείριση άγχους που πιθανόν προκύπτει εξαιτίας της αβεβαιότητας και της μειωμένης αυτοπεποίθησης.
- ◆ Επικοινωνία. Η προσωπική ή ομαδική επικοινωνία, συνεισφέρει στον περιορισμό του αισθήματος ανασφάλειας και άγχους, και λειτουργεί καθησυχαστικά (Τσικνάκη, et al., 2017).

Επιπλέον, είναι σημαντική η στάση που επιδεικνύουν οι εργαζόμενοι έναντι στην αλλαγή. Σε περίπτωση που έχουν μια απόλυτα θετική στάση, τότε είναι ευκολότερη και η υιοθέτηση της αλλαγής σε αντίθεση με τους εργαζομένους που επιδεικνύουν αρνητική στάση. Έτσι για να επέλθει η αλλαγή είναι μείζονος σημασίας να έχει προηγηθεί ένα σαφές στρατηγικό πλαίσιο ενσωμάτωσης στο οποίο θα έχουν καθοριστεί πλήρως παράγοντες όπως η πλήρης πληροφόρηση σχετικά με την αλλαγή, η περιγραφή και ανάλυση της ανάγκης για αλλαγή κλπ. (Ρωσσίδη, et al., 2020).

3.5 Καλές πρακτικές παρακίνησης στη Δημόσια Διοίκηση

Οι πολιτικές ανθρώπινων πόρων έχουν επικεντρωθεί συχνότερα στην εξατομίκευση των αποδοχών, στη βελτίωση των συνθηκών εργασίας κ.λπ., αλλά δεν έχουν αναπτύξει μια συνολική και συνεκτική προσέγγιση για τα κίνητρα του προσωπικού με βάση θεωρητικές συνεισφορές ή εμπειρικές παρατηρήσεις (Iacob & Dermengi (Gerea), 2022).

-Ε.Π. Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα

Με το επιχειρησιακό πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα» την περίοδο 2014-2020, έχει προβλεφθεί μεταξύ άλλων η δημιουργία ενός νέου μοντέλου οργάνωσης και λειτουργίας των ΟΤΑ, παρέχοντας ένα πλαίσιο ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο στόχο την διασφάλιση της επιτυχίας αυτής της μεταρρυθμιστικής δράσης. Πιο συγκεκριμένα το επιχειρησιακό πρόγραμμα, στοχεύει σε δράσεις επιμόρφωσης του προσωπικού των Δήμων και των Περιφερειών στην εφαρμογή νέου μοντέλου λειτουργίας και οργάνωσης (Λίτσος, 2022).

-Υπάλληλος του κράτους

Μια ακόμα καινοτόμος δράση προς αυτή την κατεύθυνση υπήρξε η εισαγωγή της έννοιας «υπάλληλος του κράτους», η οποία εισήχθη με το Ν.4024/2011. Η προσπάθεια αυτή επιδιώκει τη βέλτιστη κατανομή του προσωπικού στη δημόσια διοίκηση, καθώς και τον εξορθολογισμό των δυσβάστακτων γραφειοκρατικών διαδικασιών που αφορούν την κινητικότητα των εργαζομένων. Με βάση αυτήν την ρύθμιση οι υπάλληλοι των υπουργείων δεν ανήκουν πλέον στα όρια αυτών, παρά στα ευρύτερα όρια του κράτους. Με αυτόν τον τρόπο το προσωπικό δεν παραμένει επ' αόριστο στην υπηρεσία από την οποία προσλαμβάνεται, αλλά μετακινείται κάθε φορά σε υπηρεσία όπου υφίσταται ανάγκη. Έτσι επιτυγχάνεται η βέλτιστη εσωτερική κάλυψη θέσεων σε νευραλγικές υπηρεσίες του δημοσίου τομέα δίνοντας παράλληλα την ευκαιρία στο

προσωπικό να απασχοληθεί σε πλέον κατάλληλη θέση βάσει προσόντων και ικανοτήτων (Σπανού, 2018).

-Απογραφή ανθρώπινου δυναμικού

Η απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού της δημόσιας διοίκησης ξεκίνησε να υλοποιείται ως διαδικασία διοικητικού εκσυγχρονισμού του δημοσίου τομέα. Με τη δημιουργία του μητρώου ανθρώπινου δυναμικού του ελληνικού δημοσίου, επιδιώκεται η συλλογή και έλεγχος οποιασδήποτε πληροφορίας αφορά το προσωπικό π.χ. καθεστώς απασχόλησης κλπ. Επίσης προϋπόθεση αποτελεί η δημιουργία της απαραίτητης τεχνολογικής υποδομής προκειμένου να μπορέσει αυτή η πληροφορία να συλλεχθεί και να επεξεργαστεί με τον βέλτιστο τρόπο ώστε να καταστεί ένα αξιόπιστο μέσο διαχείρισης προσωπικού. Αποτελεί στην ουσία ένα μηχανισμό καταγραφής διαχείρισης και ελέγχου του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης η οποία στοχεύει στην ενδυνάμωση του ρόλου των δημόσιων υπάλληλων, στην ανάπτυξη, ανάδειξη και βέλτιστη αξιοποίηση των δυνατοτήτων τους. Επιπρόσθετα αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο στην παροχή δεδομένων στην δημόσια διοίκηση για αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη διαχείριση του προσωπικού (Σπανού, 2018).

- Σύμβουλος Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού / Bonus Παραγωγικότητας

Ένα άλλο σημαντικό μέτρο προς αυτή τη κατεύθυνση θεσπίστηκε με το Ν.4940 / 2022³, στον οποίο σκοπός είναι η βελτίωση της λειτουργίας των υπηρεσιών του δημοσίου μέσω ενός ολοκληρωμένου πλαισίου ανάπτυξης και ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού ενώ παράλληλα εισάγεται η έννοια της αυτοαξιολόγησης. Η ενσωμάτωση του πλαισίου επιτυγχάνεται μέσω του ακριβή καθορισμού των δεξιοτήτων του προσωπικού που απαιτούνται για την άσκηση των καθηκόντων σε συνδυασμό με την αέναη βελτίωση και ανάπτυξη αυτών, καθώς και της επιβράβευσης της προσπάθειας και απόδοσης. Αντικείμενο του νόμου μεταξύ άλλων αποτελεί η κατάρτιση ενός ενιαίου πλαισίου δεξιοτήτων για το σύνολο του προσωπικού του δημοσίου τομέα, η εισαγωγή του θεσμού του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, η καθιέρωση ενός συστήματος ανταμοιβών (Bonus Παραγωγικότητας) και η υιοθέτηση της μεθόδου αυτοαξιολόγησης για τις παρεχόμενες υπηρεσίες του δημοσίου. Το ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων για το προσωπικό του δημοσίου το οποίο λαμβάνεται υπόψιν στα στάδια της επιλογής προσωπικού, επιλογής προϊσταμένων, αξιολόγησης και εκπαίδευσης και κατάρτισης. Αυτό αποτελείται από τις εξής επιμέρους δεξιότητες:

- i. προσανατολισμός στον πολίτη,
- ii. ομαδικότητα,
- iii. προσαρμοστικότητα,
- iv. προσανατολισμός στο αποτέλεσμα,
- v. οργάνωση και προγραμματισμό,
- vi. επίλυση προβλημάτων και δημιουργικότητα,
- vii. επαγγελματισμός και ακεραιότητα,
- viii. διαχείριση γνώσης,
- ix. ηγετικότητα.

Όσον αφορά τον Σύμβουλο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού, δύναται να οριστεί ένας ή περισσότεροι σε κάθε υπουργείο, ΟΤΑ α' και β' βαθμού κλπ., εφόσον αυτό κρίνεται

³ Νόμος 4940/2022 - Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις

απαραίτητο. Η συμβουλευτική υποστήριξη, η συλλογή στοιχείων που αφορούν θέματα διοικητικής υποστήριξης του προσωπικού από την αρμόδια ομάδα για την εφαρμογή του πλαισίου αξιολόγησης είναι μερικές από τις αρμοδιότητες του Συμβούλου Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Επιπρόσθετα με το Ν. 4940/2022, καθιερώνεται σύστημα ανταμοιβών για το προσωπικό του δημοσίου για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Προσφέρεται ανταμοιβή σε υπαλλήλους του δημοσίου για την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών στόχων οι οποίοι καθορίζονται από τον αρμόδιο υπουργό. Ενδεικτικά οι στόχοι αυτοί έγκειται στον έλεγχο και τα αποτελέσματα επί των εσόδων και δαπανών, στην ταμειακή και δημοσιονομική διαχείριση και γενικότερα σε στόχους οι οποίοι συνδέονται με την άσκηση δημοσιονομικής πολιτικής. Η ανταμοιβή των υπαλλήλων υπολογίζεται επί του βασικού μισθού και του επιδόματος θέσεως ευθύνης, το οποίο δεν μπορεί να υπερβαίνει το 15% του αθροίσματος αυτών των δύο ανά έτος (Νόμος 4940/2022).

4 Η Ικανοποίηση προσωπικού στη δημόσια διοίκηση

4.1 Εννοιολογικό πλαίσιο

Αδιαμφισβήτητα, η ικανοποίηση του προσωπικού, διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην αποδοτική, παραγωγική και συνάμα εύρυθμη λειτουργία του οργανισμού. Τα ανώτερα στελέχη κάθε οργανισμού τόσο στον ιδιωτικό όσο και στο δημόσιο τομέα επιθυμούν να συνεργάζονται με ανθρώπους πρόθυμους αφοσιωμένους και πάνω από όλα αποδοτικούς στοιχεία τα οποία απορρέουν από την ικανοποίηση εργασίας. Πρόκειται για μία πολυδιάστατη και σύνθετη έννοια η οποία εμπεριέχει συνδυασμό περιβαλλοντικών, φυσιολογικών και ψυχολογικών παραγόντων σε τέτοιο βαθμό ώστε οι περισσότεροι αναλυτές τη συνδέουν με τα συναισθήματα, τις συμπεριφορές και τις στάσεις που επικρατούν στο χώρο εργασίας (Lekić, et al., 2019).

Πολλοί ερευνητές έχουν ασχοληθεί με την έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης κι αυτό λόγω της πολυπλοκότητας του όρου. Ένας γενικός ορισμός αναπτύχθηκε από τον Locke ο οποίος ορίζει την επαγγελματική ικανοποίηση ως την αποτίμηση της εργασιακής εμπειρία του ατόμου η οποία δύναται να έχει είτε θετική και ευχάριστη είτε αρνητική και δυσάρεστη υπόσταση.

Εξαιτίας αυτής της πολυπλοκότητας, η επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνεται σε ενδογενή και εξωγενή. Ο βαθμός στον οποίο το άτομο είναι ικανοποιημένο από τη φύση της εργασίας του, από την ανάληψη πρωτοβουλιών, την ελευθερία δράσης και έκφρασης, την δυνατότητα ανάπτυξης περαιτέρω δεξιοτήτων, την προσφορά του στους άλλους, αφορά την ενδογενή μορφή ικανοποίησης. Στην εξωγενή μορφή σχετίζονται οι παράγοντες εκείνοι που επενεργούν είτε θετικά είτε αρνητικά στο αίσθημα της ικανοποίησης του ατόμου. Αυτοί είναι οι συνθήκες εργασίας, το ωράριο και ο φόρτος της εργασίας και η ανταμοιβή που απολαμβάνουν εκτελώντας την εργασία τους (Νοβάκος, 2016).

Αξίζει να σημειωθεί ότι η αξιολόγηση της ικανοποίησης προσωπικού είναι εξίσου σημαντική τόσο για τον εργαζόμενο όσο και για τον οργανισμό. Η εργασιακή ικανοποίηση σε συνδυασμό με τη δέσμευση και αφοσίωση του προσωπικού, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η ικανοποίηση από την εργασία επίσης, αποτελεί ένα κρίσιμο χαρακτηριστικό για την πρόσληψη και διατήρηση προσωπικού υψηλής ποιότητας, καθώς παρέχεται ένα ισχυρό κίνητρο ικανό να συμβάλει στην εκπλήρωση των αναγκών αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του ατόμου (Tsairidis & Polyzoidis, 2020).

Οι κορυφαίες θεωρίες της ικανοποίησης προσωπικού που εντοπίζονται στην βιβλιογραφία, σχετίζονται με της θεωρίες παρακίνησης οι οποίες παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο 2.3 *Θεωρίες παρακίνησης*, της παρούσας εργασίας. Αυτό συμβαίνει εξαιτίας του γεγονότος ότι η ικανοποίηση αποτελεί μια αντίδραση συμπάθειας ή ακόμα απάθειας προς την οντότητα που την προκαλεί, ενώ τα άτομα τείνουν να προσεγγίζουν τις καταστάσεις που τους ικανοποιούν ενώ αντίθετα αποφεύγουν καταστάσεις που τους προκαλούν δυσαρέσκεια (Adamopoulos, 2022).

4.1.1 Μέτρηση της Ικανοποίησης Προσωπικού

Υπάρχουν πολλές μέθοδοι μέτρησης της ικανοποίησης όπως γενικές ή πολυδιάστατες μέθοδοι, μέθοδοι πολλαπλών ή μεμονωμένων στοιχείων καθώς και μέθοδοι που βασίζονται γενικά στην εργασία ή για συγκεκριμένο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Η συνηθέστερη μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης προσωπικού είναι η Έρευνα Ικανοποίησης από την

Εργασία (Job Satisfaction Survey - JSS) (Tsairidis & Polyzoidis, 2020). Το JSS είναι ένα ερωτηματολόγιο το οποίο χρησιμοποιεί 36 ερωτήσεις κλειστού τύπου με εννέα ξεχωριστές υποκλίμακες-πτυχές της εργασιακής ικανοποίησης, οι οποίες είναι: ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές, οι πιθανές ανταμοιβές, η επίβλεψη, οι συνάδελφοι, η φύση της εργασίας, η επικοινωνία, οι κανόνες και οι διαδικασίες. Η βαθμολογία σε καθεμία από τις εννέα πτυχές, αξιολογείται με τέσσερα στοιχεία, η οποία μπορεί να κυμαίνεται από 4 έως 24, ενώ οι βαθμολογίες για τη συνολική εργασιακή ικανοποίηση, με βάση τη σύνοψη και των 36 ερωτήσεων, μπορεί να κυμαίνεται από 36 έως 216. Κάθε ξεχωριστό στοιχείο βαθμολογείται από 1 (διαφωνώ έντονα) έως 6 (συμφωνώ απόλυτα), με βάση μια κλίμακα αξιολόγησης τύπου Likert 6 βαθμών (Dounias, et al., 2022).

Μια άλλη εξίσου διαδεδομένη μέθοδος μέτρησης της ικανοποίησης προσωπικού είναι το ερωτηματολόγιο ικανοποίησης της Μινεσότα - Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ). Το MSQ αποτελεί μια τυποποιημένη κλίμακα η οποία έχει σχεδιαστεί ειδικά για τη μέτρηση των ενδογενών (φύση εργασίας) και εξωγενών (συνθήκες εργασίας, απολαβές κλπ) εργασιακών παραγόντων των εργαζομένων και αναπτύχθηκε από τους Weiss, Dawis, England και Lofquist το 1967. Περιλαμβάνει είκοσι στοιχεία μεταξύ των οποίων είναι η δραστηριότητα, η δημιουργικότητα, η προαγωγή κλπ. Στη σύντομη φόρμα MSQ, το εύρος των απαντήσεων είναι με βάση την κλίμακα Likert 5 σημείων, οι οποίες κυμαίνονται από 1 (πολύ δυσαρεστημένος) έως 5 (πολύ ικανοποιημένος) (Inayat & Jahanzeb Khan, 2021).

4.1.2 Σχέση μεταξύ παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού

Είναι γεγονός ότι η παρακίνηση και η ικανοποίηση προσωπικού, αποτελούν από τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την επίτευξη βέλτιστων οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Αποτελεί επίσης προϋπόθεση για την βελτίωση της εξωστρέφειας του οργανισμού μέσω των διαπροσωπικών σχέσεων. Μια οργανωσιακή κουλτούρα που βασίζεται στην εμπιστοσύνη, το σεβασμό, την ομαδική εργασία καθώς και στην ελεύθερη μετάδοση πληροφοριών και γνώσεων κρίνεται ως άκρως απαραίτητη για την αποδοτικότερη λειτουργία του οργανισμού. Σε αυτούς τους οργανισμούς στους οποίους οι εργαζόμενοι παρακινούνται και έχουν υψηλό αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, δεν παίζει ρόλο μόνο οι αμοιβή. Επιπρόσθετα θέλουν να έχουν καλές σχέσεις με προϊστάμενους και υφιστάμενους, να έχουν ευκαιρίες εκπαίδευσης και εξέλιξης, και να υφίσταται δίκαιος καταμερισμός εργασίας. Έτσι οι εργαζόμενοι γίνονται το σημαντικότερο κεφάλαιο στην λειτουργία του οργανισμού (Jagodič & Glavić, 2021).

Η έννοια της παρακίνησης συνδέεται συχνά με την εργασιακή ικανοποίηση. Η σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης έχει υποστηριχθεί από πολλές μελέτες σε διαφορετικούς τομείς. Οι εργαζόμενοι εφόσον περνούν τον περισσότερο χρόνο τους στο χώρο εργασίας, χρειάζονται ικανοποίηση σε αυτό το μέρος. Έτσι η σχέση μεταξύ παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης καταλήγει στο συμπέρασμα ότι καθώς τείνει να αυξάνεται η παρακίνηση του προσωπικού η ικανοποίηση από την εργασία τείνει επίσης να αυξάνεται. Ομοίως, πολλοί ερευνητές καταλήγουν ότι η ικανοποίηση από την εργασία εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την παρακίνηση. Το σημαντικό σε αυτή την σχέση έγκειται στο γεγονός ότι η ικανοποίηση από την εργασία επιτυγχάνεται όταν ένας εργαζόμενος παρακινείται να κάνει εργασία με τη δική του θέληση (Somava, 2021).

Επιπρόσθετα, η παρακίνηση και η ικανοποίηση προσωπικού, δίκαια χαρακτηρίζονται ως απαραίτητα εξαρτήματα για την συγκράτηση των εργαζομένων στους χώρους εργασίας. Η

παρακίνηση είναι υψηλότερης προτεραιότητας σε σύγκριση με την ικανοποίηση προσωπικό καθώς είναι το ουσιαστικό στοιχείο που ωθεί το προσωπικό να αποδώσει τα βέλτιστα και να εκπληρώσει τις επιθυμίες του (Raisal, et al., 2021). Επιπρόσθετα, για την υλοποίηση της επιχειρηματική στρατηγικής, ένα σαφώς ικανοποιημένο από την εργασία του προσωπικό, θα παρακινηθεί με σκοπό να αποδώσει τα μέγιστα στην επίτευξη των στόχων, γεγονός που έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοση του οργανισμού (Lekić, et al., 2019).

4.2 Παράγοντες Ικανοποίησης Προσωπικού

4.2.1 Απολαβές - Ανταμοιβές

Οι απολαβές είτε αυτές είναι οικονομικές (μισθοί, επιδόματα κλπ) είτε μη οικονομικές (επιβράβευση), διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση. Συνεπώς ο οργανισμός, προκειμένου να επιτύχει ένα πλήρως ικανοποιημένο προσωπικό θα πρέπει να εφαρμόσει ένα αξιοκρατικό και αντικειμενικό σύστημα ανταμοιβών ικανό να επιτυγχάνει την ενίσχυση της ικανοποίησης του προσωπικού όταν αυτό κρίνεται απαραίτητο (Raisal, et al., 2021). Οι μη οικονομικές ανταμοιβές καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή ικανοποίηση σε σύγκριση με τις κύριες οικονομικές αμοιβές. Η επιβράβευση είναι μια διαδικασία η οποία οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης τους εργαζομένους και πολλές φορές υιοθετείται από τα ανώτερα στελέχη στην προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης (Somana, 2021). Τα χρηματικά οφέλη που αποκομίζουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, αποτελούν αναγκαιότητα και όχι κάποιου είδους ευκαιρία. Έτσι λοιπόν ενδιαφέρονται περισσότερο για την κάλυψη των οικονομικών τους αναγκών και στην συνέχεια τείνουν να καλύψουν και άλλες λιγότερο σημαντικές για αυτούς ανάγκες όπως αυτή της εξέλιξης (Jalagat Jr, 2018).

4.2.2 Δυνατότητα εξέλιξης

Η δυνατότητα εξέλιξης αποτελεί κι αυτή με την σειρά της ένα αξιόλογο παράγοντα που συνεισφέρει στην τόνωση της εργασιακής ικανοποίησης. Αφορά κυρίως τις προσδοκίες που έχουν οι εργαζόμενοι οι οποίες όταν επιτυγχάνονται οδηγούν σε υψηλά επίπεδα ικανοποίησης. Έχει να κάνει επίσης και με την γενικότερη οργανωσιακή κουλτούρα που επικρατεί στον οργανισμό (Ariani & Mugliastuti, 2022). Οι δυνατότητες εξέλιξης και προαγωγών που μπορεί να προσφέρει μια θέση εργασίας διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην ανάπτυξη του εργαζομένου και κατά συνέπεια στην ικανοποίηση που αισθάνεται απολαμβάνοντάς την. Οι εργαζόμενοι όταν έχουν δυνατότητα να εξελιχθούν και να διευρύνουν της εργασιακή τους εμπειρία έχοντας τις κατάλληλες ευκαιρίες, οδηγούνται σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης καθώς η επίτευξη μια ανώτερα ιεραρχικά θέσης εργασίας οδηγεί και σε αντίστοιχες μισθολογικές αυξήσεις (Nyoman, et al., 2020). Σημαντικό επίσης ρόλο στην ικανοποίηση προσωπικού, εκτός από τη δυνατότητα εξέλιξης και τις ευκαιρίες ανάπτυξης που προσφέρει μια θέση εργασίας, είναι και η αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλει το προσωπικό. Ο εργαζόμενος οδηγείται σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης και παρακίνησης όταν αισθάνεται ότι η εργασία που εκτελεί αναγνωρίζεται και τυγχάνει αποδοχής από τους άμεσα εμπλεκόμενους (πολίτες, συναδέλφους, προϊστάμενους κλπ.) (Kitsios & Kamariotou, 2021). Τους ενδιαφέρει να νοιώσουν χρήσιμοι και υπερήφανοι για την προσφορά και το έργο που συντελούν στην αναβάθμιση της παρεχόμενης υπηρεσίας και στην εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου. Ωστόσο αξίζει εδώ να σημειωθεί ότι αυτή η προσφορά δεν

επιβραβεύεται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσαρέσκεια. Δεν συμβαίνει το ίδιο όμως σε μικρότερους Δήμους και οργανισμούς του δημοσίου τομέα, όπου η επιβράβευση υφίσταται κυρίως λόγω μικρού αριθμού προσωπικού και αυξημένων εργασιακών σχέσεων (Γρηγοριάδου, 2019). Σημαντικός επίσης παράγοντας ικανοποίησης προσωπικού, στην ίδια κατεύθυνση, είναι και το ταίριασμα του ατόμου με τον οργανισμό. Όταν το άτομο μοιράζεται τις ίδιες οργανωτικές αξίες και ιδανικά με τον οργανισμό, είναι φυσικό επακόλουθο να υπάρχει επίδραση στα επίπεδα ικανοποίησης προσωπικού και συνεπώς οι εργαζόμενοι είναι σε θέση να προσφέρουν υπηρεσίες ανώτερου επιπέδου (Πλατής, et al., 2022).

4.2.3 Συνθήκες εργασίας - Υποδομές

Εξίσου σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση προσωπικού διαδραματίζουν οι συνθήκες εργασίας και οι υποδομές. Το εργασιακό περιβάλλον αφορά στην ανταπόκριση που επιδεικνύει το άτομο στην επικοινωνιακή σύνδεση μεταξύ υφιστάμενου – εργαζομένου αλλά και μεταξύ εργαζομένων (Ariani & Mugliastuti, 2022). Το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο συνυπάρχει το προσωπικό έχει μια κυρίαρχη διάσταση στην ικανοποίηση από την εργασία. Όταν υφίσταται ένα πιο χαλαρό και ήρεμο εργασιακό περιβάλλον, βοηθά στην βελτίωση της παραγωγικότητας εργασίας του προσωπικού καθώς με αυτόν τρόπο ο εργαζόμενος έχει όλη την άνεση και χαλαρότητα να σκεφτεί, να πράξει ή ακόμα να δημιουργήσει κάτι νέο. Ακόμα οι εργαζόμενοι νοιώθουν ασφαλείς και προστατευμένοι όταν λειτουργούν σε ένα ιδανικό περιβάλλον με ικανοποιητικές (Raisal, et al., 2021).

4.2.4 Εσωτερική Επικοινωνία

Η εσωτερική επικοινωνία στο χώρο εργασίας, αφορά τις σχέσεις και συνεργασίες που αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας τόσο μεταξύ των συναδέλφων όσο και μεταξύ των υφιστάμενων με τους προϊστάμενούς τους. Δημιουργεί και διατηρεί στο χώρο εργασίας ένα σύστημα επικοινωνίας μεταξύ ηγετών και υφισταμένων, ικανό στη διασπορά και μετάδοση ιδεών, στάσεων, πληροφοριών και συναισθημάτων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού. Είναι γεγονός ότι σημαντικό ρόλο στη διαμόρφωση ενός ιδανικού κλίματος συνεργασίας και ικανοποίησης, διαμορφώνουν οι σχέσεις που αναπτύσσονται όχι μόνο μεταξύ συναδέλφων, αλλά και οι σχέσεις μεταξύ προϊστάμενων και υφιστάμενων. Ο οργανισμός για να μπορέσει να αποδώσει, πρέπει να είναι σε θέση να εφαρμόζει ποικίλες πρακτικές παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού, οι οποίες για να επιτευχθούν και να έχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, προϋποθέτουν την ύπαρξη μιας αξιόλογης εσωτερικής επικοινωνίας τόσο σε επίπεδο τμημάτων όσο και στο σύνολο του προσωπικού. Η εσωτερική επικοινωνία έχει σαφώς θετική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων καθώς και στην εργασιακή ικανοποίηση. Μπορεί λοιπόν η εργασιακή ικανοποίηση να δρα ως ένας μεσολαβητής ο οποίος συμβάλλει στην επίδραση της εσωτερικής επικοινωνίας στην απόδοση των εργαζομένων. Η ικανοποιητική εσωτερική επικοινωνία σε τμήμα ή οργανισμό, σε συνδυασμό με ένα ποιοτικό εργατικό δυναμικό, μπορούν να επιτύχουν υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας, χωρίς να υπάρχουν κόστη όπως π.χ. αύξηση υλικών ανταμοιβών κλπ. (Karsikah, et al., 2023). Ακόμα η ανταγωνιστικότητα που επικρατεί σε ένα χώρο εργασίας στον οποίο υπάρχει επικοινωνία, και συνεργασία, είναι ικανή να ενθαρρύνει ακόμα περισσότερο τα άτομα εργάζονται ποιοτικότερα και πιο αποτελεσματικά συμβάλλοντας παράλληλα στην ενίσχυση της ικανοποίησης (Γρηγοριάδου, 2019).

4.3 Υφιστάμενο πλαίσιο - πρακτικές ικανοποίησης προσωπικού

Ειδικότερα στον τομέα της υγείας, σε δημόσιο νοσοκομείο της Βόρειας Ελλάδας, όπως τονίζουν οι Kitsios & Kamariotou (2021), υφίσταται μέτρια ικανοποίηση του προσωπικού όσον αφορά τις δυνατότητες εξέλιξης. Αξιολογες είναι οι πρακτικές που εφαρμόζονται σχετικά με την αναγνώριση της εργασίας που εκτελούν καθώς και με τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ συναδέλφων. Πιο συγκεκριμένα, υφίσταται σε ικανοποιητικό βαθμό το πνεύμα ομαδικής εργασίας και οι εργαζόμενοι είναι πλήρως ικανοποιημένοι από τις σχέσεις με τους συναδέλφους. Στην ίδια έρευνα τονίζεται ότι οι αποδοχές δεν είναι ο κυριότερος παράγοντας ικανοποίησης όσο οι σχέσεις με συναδέλφους και τα αντίστοιχα επιτεύγματα που ακολουθούν. Συνεπώς η διοίκηση θα πρέπει να εφαρμόζει πρακτικές για την διατήρηση ή ακόμα καλύτερα, ανάπτυξη των διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων τονώνοντας παράλληλα το αίσθημα της αμοιβαίας υποστήριξης.

Είναι γεγονός ότι την περίοδο της οικονομικής κρίσης 2009-2016, υπήρξαν μειώσεις μισθών στο δημόσιο τομέα η οποίες άγγιζαν ποσοστό της τάξης του 40%, κι αυτό λόγω των μνημονιακών δεσμεύσεων της κυβέρνησης. Η δυσμενής αυτή κατάσταση σε συνδυασμό με τη σταδιακή συρρίκνωση του αριθμού των εργαζομένων, καθώς και των υπόλοιπων κρατικών πολιτικών για τον περιορισμό του δημοσίου τομέα, είχαν ως άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της εντάσεως εργασίας, και του εργασιακού άγχους στην δημόσια διοίκηση. Έτσι λοιπόν ήταν φυσικό επακόλουθο ο περιορισμός της ικανοποίησης προσωπικού. Επίσης υπήρξε σταδιακή υποβάθμιση των συνθηκών εργασίας καθώς και περιορισμός των κρατικών παρεμβάσεων που αφορούν την προστασία των εργαζομένων. Συνεπώς η εργασιακή δέσμευση του προσωπικού του δημοσίου τομέα κλονίστηκε σημαντικά σε βαθμό που η ποιότητα των προσφερόμενων υπηρεσιών μειώθηκε αισθητά. Στο αμέσως επόμενο διάστημα, επιχειρήθηκαν να εφαρμοσθούν μια σειρά νόμων για την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού καλλιεργώντας ένα πιο ορθολογικό και ανεξάρτητο από την πολιτική ηγεσία προσωπικό, μέσω κυρίως της διαδικασίας της αξιολόγησης και της διαχείρισης της υπηρεσιακής κατάστασης και της κινητικότητας (Γρηγοριάδου, 2019).

4.4 Εμπόδια Εφαρμογής

Όπως προαναφέρθηκε, οι πρακτικές που επιχειρήθηκαν να εφαρμοσθούν δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα, τα οποία θα είχαν εμφανή σημάδια βελτίωσης της ποιότητας εργασίας, καθώς δεν εφαρμόστηκαν με τον πλέον αποδοτικότερο τρόπο. Η αξιολόγηση δεν έτυχε καθολικής αποδοχής κυρίως για λόγους αντικειμενικότητας της διαδικασίας και έλλειψης εμπιστοσύνης σχετικά με τα αποτελέσματα της. Επιπλέον η υποστελέχωση που κυριαρχεί στην δημόσια διοίκηση, είτε αυτή αφορά αριθμό εργαζομένων, είτε επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων, αποτελεί ένα σημαντικό πρόβλημα. Πρώτον για την ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας και δεύτερον για την ικανοποίηση προσωπικού καθώς επιστρατεύεται μικρός αριθμός εργαζομένων, κυρίως χαμηλού επιπέδου γνώσεων, για την κάλυψη των όλο και αυξανόμενων αναγκών του πολίτη-πελάτη (Γρηγοριάδου, 2019).

5 Μεθοδολογία Έρευνας

5.1 Σκοπός

Τις τελευταίες δεκαετίες γίνεται όλο και πιο επιτακτική η ανάγκη αναμόρφωσης της δημόσιας διοίκησης και ιδιαίτερα στο πολύπαθο κομμάτι της διοίκησης προσωπικού. Λαμβάνουν χώρα κατά καιρούς, διάφορες αξιολογικές μεταρρυθμίσεις προς αυτήν την κατεύθυνση με σκοπό την ενίσχυση της παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού. Έτσι και στην παρούσα έρευνα, σκοπός είναι αφενός η διασαφήνιση των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση και ικανοποίηση προσωπικού και αφετέρου σε ποια κλίμακα και σε ποιο βαθμό υφίσταται αυτοί οι παράγοντες στην Περιφέρεια Κρήτης (ΠΚ) καθώς και το γεγονός αν χρήζουν βελτίωσης ή όχι.

5.2 Σχεδιασμός και Δομή ερωτηματολογίου

Προκειμένου να κατανοηθούν στον βέλτιστο βαθμό, έννοιες όπως παρακίνηση και ικανοποίηση προσωπικού, διανεμήθηκε ερωτηματολόγιο στο προσωπικό της Περιφέρειας Κρήτης. Πιο συγκεκριμένα συντάχθηκε ερωτηματολόγιο με τη μορφή Google Forms, το οποίο διανεμήθηκε διαδικτυακά στις 18 Νοεμβρίου 2022, με τη βοήθεια του πρωτοκόλλου, μέσω των υπηρεσιακών e-mail, σε όλο το προσωπικό της Περιφέρειας Κρήτης. Το ερωτηματολόγιο χωρίστηκε σε τέσσερις ενότητες οι οποίες είναι:

- i. Γενικού ενδιαφέροντος (3 ερωτήσεις)
- ii. Εργασιακού ενδιαφέροντος (3 ερωτήσεις)
- iii. Παράγοντες παρακίνησης προσωπικού (10 ερωτήσεις)
- iv. Παράγοντες ικανοποίησης προσωπικού (8 ερωτήσεις)

Οι δύο πρώτες ενότητες περιλαμβάνουν ερωτήσεις γενικού (φύλλο, ηλικία κλπ.) και εργασιακού (προϋπηρεσία, βαθμίδα-τιμήμα εργασίας) ενδιαφέροντος οι οποίες είναι κλειστού τύπου.

Οι δύο τελευταίες ενότητες περιλαμβάνουν ερωτήσεις κλειστού τύπου οι απαντήσεις των οποίων είναι πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert με 1^η στην κλίμακα την απάντηση «Ασήμαντη» και 5^η την απάντηση «Εξαιρετικά Σημαντική» όσον αφορά την σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού. Στο τέλος κάθε ενότητας, περιλαμβάνονται ερωτήσεις σχετικά με την αποτελεσματικότητα των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης και σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι αυτοί χρήζουν βελτίωσης στα διοικητικά όρια της Περιφέρειας Κρήτης.

Με αυτόν τον τρόπο δόθηκε η δυνατότητα να καθοριστούν οι παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης που υφίσταται στην Περιφέρεια Κρήτης και επίσης η συσχέτιση τόσο μεταξύ αυτών, όσο και με τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος.

5.3 Δείγμα έρευνας

Όπως προαναφέρθηκε, δείγμα της έρευνας ορίστηκαν όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι της Περιφέρειας Κρήτης καθώς και οι αιρετοί. Από το σύνολο των 762 υπαλλήλων της Περιφέρειας Κρήτης, όπως αυτοί καταγράφονται στην ιστοσελίδα της. Από τον Νοέμβριο του 2022 έως τον Μάρτιο του 2023 συγκεντρώθηκαν 57 απαντήσεις, αριθμός μικρός εξαιτίας του

προβλήματος της απροθυμίας της συμμετοχής που υφίσταται σε τέτοιες περιπτώσεις. Υπήρξαν διαδοχικές υπενθυμίσεις τόσο στα ανώτερα στελέχη όσο και στους διοικητικούς υπαλλήλους, χωρίς όμως τα επιθυμητά αποτελέσματα.

5.4 Στατιστική Ανάλυση

Οι δημογραφικές μεταβλητές ήταν ποιοτικές ονομαστικές (π.χ. φύλο, γενική Διεύθυνση εργασίας) ή ποιοτικές διατεταγμένες όπως η ηλικιακή ομάδα. Οι μεταβλητές που αφορούσαν στην παρακίνηση ή ικανοποίηση ήταν τύπου Likert 5 βάθμιας κλίμακας (από 1 έως 5) με το 1 να αντιστοιχεί στο ασήμαντο και το 5 στο εξαιρετικά σημαντικό. Οι βαθμολογίες παρακίνησης και ικανοποίησης υπολογίστηκαν με τη μορφή του μέσου όρου με τα 95% διαστήματα εμπιστοσύνης (95%ΔΕ) για κάθε κλίμακα ξεχωριστά. Επιπλέον δύο συνολικές βαθμολογίες (παρακίνησης και ικανοποίησης) παρουσιάστηκαν ως σύνολο των επιμέρους κλιμάκων. Επίσης οι ερωτήσεις που αφορούσαν τις πιθανές συστάσεις-παρεμβάσεις που έπρεπε να γίνουν ήταν 3-βάθμιες κλίμακες με τιμές (Άμεση παρέμβαση-αλλαγή, Δεν απαιτείται αλλαγή και σύσταση παρέμβασης-αλλαγής). Ο έλεγχος συσχετίσεων έγινε με τον Pearson's χ^2 . Οι διαφορές των μέσων τιμών ανάμεσα σε δύο ομάδες εξετάστηκαν με τον έλεγχο t-ανεξαρτήτων δειγμάτων, ενώ για πάνω από δύο ομάδες χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος ανάλυσης διακύμανσης (one-way ANOVA). Η γραφική αναπαράσταση των δεδομένων έγινε με ραβδογράμματα (barcharts), κυκλικά διαγράμματα (piecharts) και διαγράμματα διασποράς (scatterplots). Τα δεδομένα συλλέχθηκαν σε αρχείο csv (comma separated values) και στη συνέχεια μετατράπηκε σε αρχείο EXCEL 365. Μετέπειτα ακολούθησε μετατροπή και επανακωδικοποίηση των δεδομένων σε αρχείο sav του στατιστικού προγράμματος IBM SPSS Statistics 24.0 με το οποίο έγινε και η στατιστική ανάλυση. Ως όριο αποδοχής των στατιστικών υποθέσεων τέθηκε το $\alpha=0,05$.

5.4.1 Εργαλεία μέτρησης Παρακίνησης – Ικανοποίησης προσωπικού

Για την εξαγωγή των απαραίτητων συμπερασμάτων, δημιουργήθηκε αυτοσχέδιο ερωτηματολόγιο, όπως προαναφέρθηκε, το οποίο διανεμήθηκε στους εργαζομένους της ΠΚ. Οι κλίμακες και οι βαθμολογίες, προέκυψαν από την βαθμολόγηση των επιμέρους ερωτήσεων των δύο τελευταίων ενοτήτων της έρευνας, που αφορούν τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού στην ΠΚ (βλ. Παράρτημα). Πιο συγκεκριμένα, σε 14 από τις 18 ερωτήσεις των δύο τελευταίων ενοτήτων, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να τοποθετηθούν, σε κλίμακα από το 1 έως το 5, ως προς την σημαντικότητα των επιμέρους παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού. Σε κάθε επιμέρους ερώτηση, για την ποσοτικοποίηση του αποτελέσματος, λήφθηκε ο μέσος όρος των 57 απαντήσεων των ερωτώμενων που έλαβαν μέρος στην έρευνα.

5.5 Αποτελέσματα

Στην μελέτη συμμετείχαν 57 υπάλληλοι από διάφορες θέσεις που υπηρετούν στην Περιφέρεια Κρήτης. Όπως φαίνεται και στον Πίνακα 5-1 που ακολουθεί, το μεγαλύτερο τμήμα των υπαλλήλων ήταν γυναίκες (39, 66,7%) με την ηλικιακή ομάδα που ήταν κυρίαρχη να είναι αυτή των 46-55 ετών (33, 57,9%) ενώ μόλις 9 (15,8%) των συμμετεχόντων ήταν μεταξύ 36-45 ετών. Η πλειοψηφία των ερωτώμενων διέθεταν Master/PhD 35, (61,4%) ενώ συνολικά 51 (89,5%) άτομα ήταν με εκπαίδευση ΑΕΙ και άνω. Προϋπηρεσία άνω των 10% είχε σχεδόν το

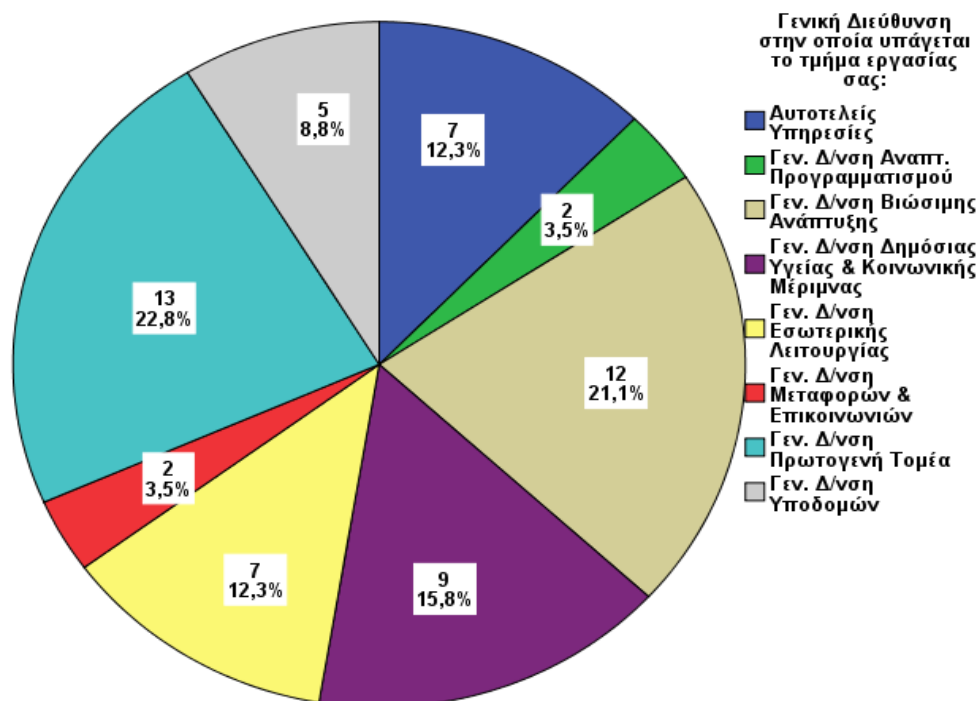
60% των συμμετεχόντων (34, 59,6%). Αναλυτικότερα <2 έτη ήταν 4 άτομα (7,0%), 3-5 έτη ήταν 6 άτομα (10,5%) και 6-10 άτομα (13, 22,8%). Σε θέση ευθύνης ήταν 24 άτομα 42,1%.

Το δείγμα είναι αντιπροσωπευτικό για την θέση ευθύνης όπου συνολικά υπηρετούν 211 άτομα σε θέση ευθύνης και 551 υπάλληλοι ($p=0,079$) και ως προς το φύλο ($p=0,176$)

Πίνακας 5-1: Δημογραφικά χαρακτηριστικά συμμετεχόντων

		N	%
Φύλο	Άντρας	19	33,3%
	Γυναίκα	38	66,7%
Ηλικία	36 - 45 ετών	9	15,8%
	46 - 55 ετών	33	57,9%
	55+	15	26,3%
Εκπαίδευση	Έως Λύκειο	6	10,5%
	ΑΕΙ	16	28,1%
	Master/PhD	35	61,4%
Προϋπηρεσία	<10 έτη	23	40,4%
	10+ έτη	34	59,6%
Θέση ευθύνης	Ναι	24	42,1%
	Όχι	33	57,9%

Η κατανομή των εργαζομένων ανά υπηρεσία παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 5-1. Οι πιο πολύ ερωτώμενοι εργάζονται στη Διεύθυνση Πρωτογενή Τομέα (13, 22,8%), στην Διεύθυνση Υποδομών (12 21,1%) και στη Διεύθυνση Δημόσιας Υγείας και Κοινωνικής Μέριμνας (9, 15,8%).



Διάγραμμα 5-1: Κατανομή των ερωτώμενων εργαζομένων ανά Γενική Διεύθυνση

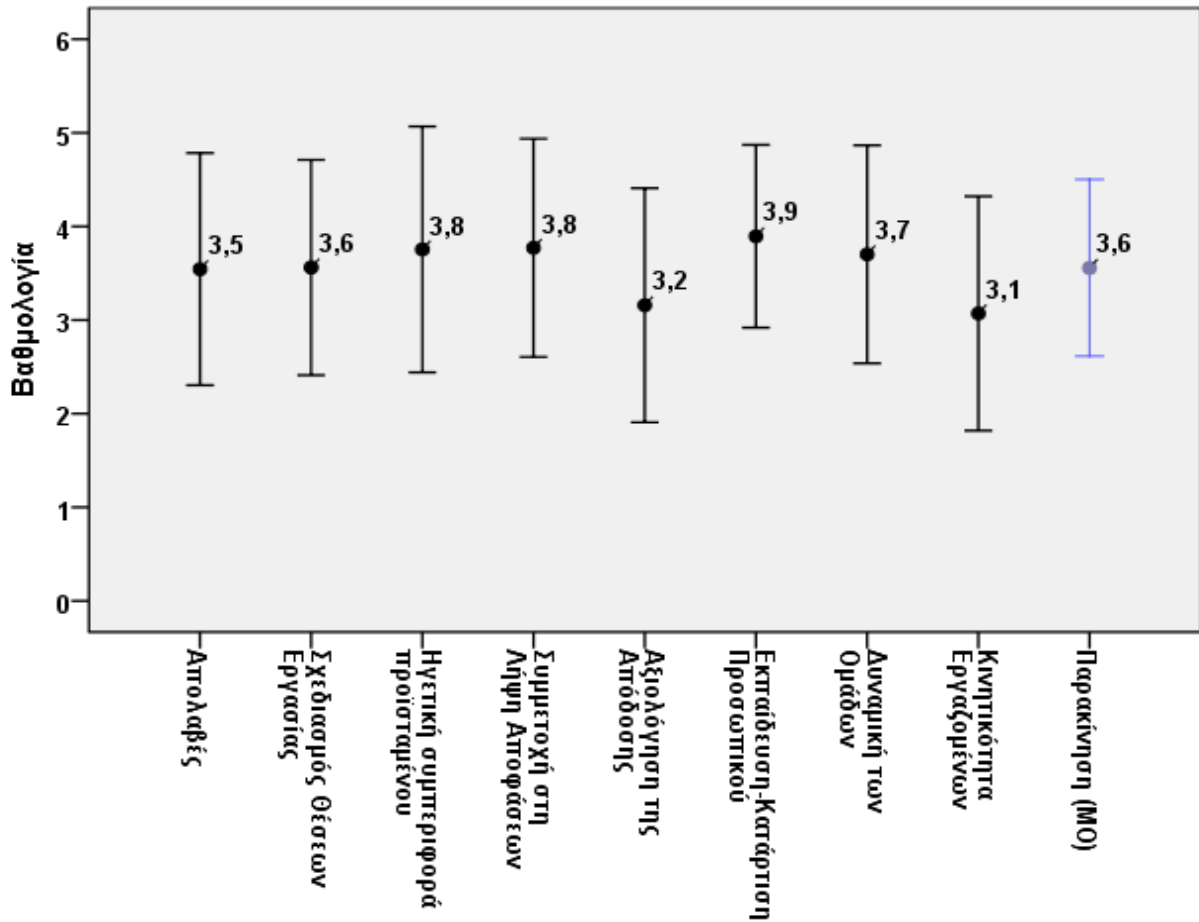
Η επικρατούσα κατάσταση στις παραμέτρους ενδιαφέροντος όπως, *Απολαβές - Παροχές - Ανταμοιβές, Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας, Ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου, Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων, Αξιολόγηση της Απόδοσης, Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού, Δυναμική των Ομάδων και Κινητικότητα Εργαζομένων* παρουσιάζεται συνοπτικά ανά απάντηση στον Πίνακα 5-2. Με έντονη γραφή παρουσιάζονται οι μεγαλύτερες σε συχνότητα απαντήσεις. Όλες οι ερωτήσεις είχαν μέγιστη αναπόκριση σε τιμές ≥ 3 . Οι απολαβές θεωρούνται

εξαιρετικά σημαντικές για 16 άτομα (28,1%), ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας βαθμολογήθηκε με 4 από 18 άτομα (31,6%) και η ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου θεωρήθηκε εξαιρετικά σημαντική από 21 άτομα (36,8%). Στις υπόλοιπες μεταβλητές, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων βαθμολογήθηκε από 19 άτομα (33,3%) με 4, η αξιολόγηση της απόδοσης βαθμολογήθηκε με 3 από 22 (33,6%) η εκπαίδευση-κατάρτιση προσωπικού βαθμολογήθηκε με 4 από 23 άτομα (40,4%), η δυναμική των ομάδων βαθμολογήθηκε με 4 από 18 (31,6%) και η κινητικότητα εργαζομένων με 3 από 17 άτομα (29,8%).

Πίνακας 5-2: Σύνοψη απαντήσεων στις κλίμακες παρακίνησης των ερωτώμενων

Κλίμακες Παρακίνησης	Ασήμαντη		2		3		4		Εξαιρετικά σημαντική	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Απολαβές	4	7,0%	8	14,0%	14	24,6%	15	26,3%	16	28,1%
Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	2	3,5%	10	17,5%	13	22,8%	18	31,6%	14	24,6%
Ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου	6	10,5%	4	7,0%	9	15,8%	17	29,8%	21	36,8%
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	4	7,0%	3	5,3%	13	22,8%	19	33,3%	18	31,6%
Αξιολόγηση της Απόδοσης	7	12,3%	8	14,0%	22	38,6%	9	15,8%	11	19,3%
Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού	1	1,8%	4	7,0%	12	21,1%	23	40,4%	17	29,8%
Δυναμική των Ομάδων	3	5,3%	6	10,5%	13	22,8%	18	31,6%	17	29,8%
Κινητικότητα Εργαζομένων	6	10,5%	14	24,6%	17	29,8%	10	17,5%	10	17,5%

Οι μέσοι όροι του κάθε παράγοντα παρακίνησης παρουσιάζονται στο Διάγραμμα 5-2. Ο μεγαλύτερος μέσος όρος $3,9 \pm 1,0$ μετρήθηκε στην κλίμακα εκπαίδευση-κατάρτιση προσωπικού, ακολουθούμενη από τις κλίμακες Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και Ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου με $3,8 \pm 1,2$ και $3,8 \pm 1,3$. Οι μέσοι όροι βαθμολογιών στην κλίμακα Δυναμική των Ομάδων ήταν $3,7 \pm 1,2$, ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας $3,6 \pm 1,1$, η κλίμακα Απολαβές $3,5 \pm 1,2$, η κλίμακα Αξιολόγηση της απόδοσης $3,2 \pm 1,3$ και η κλίμακα Κινητικότητα των εργαζομένων με $3,1 \pm 1,3$. Ο συνολικός μέσος όρος της Παρακίνησης όπως προκύπτει από συνολικά όλες κλίμακες ήταν $3,6 \pm 0,9$.



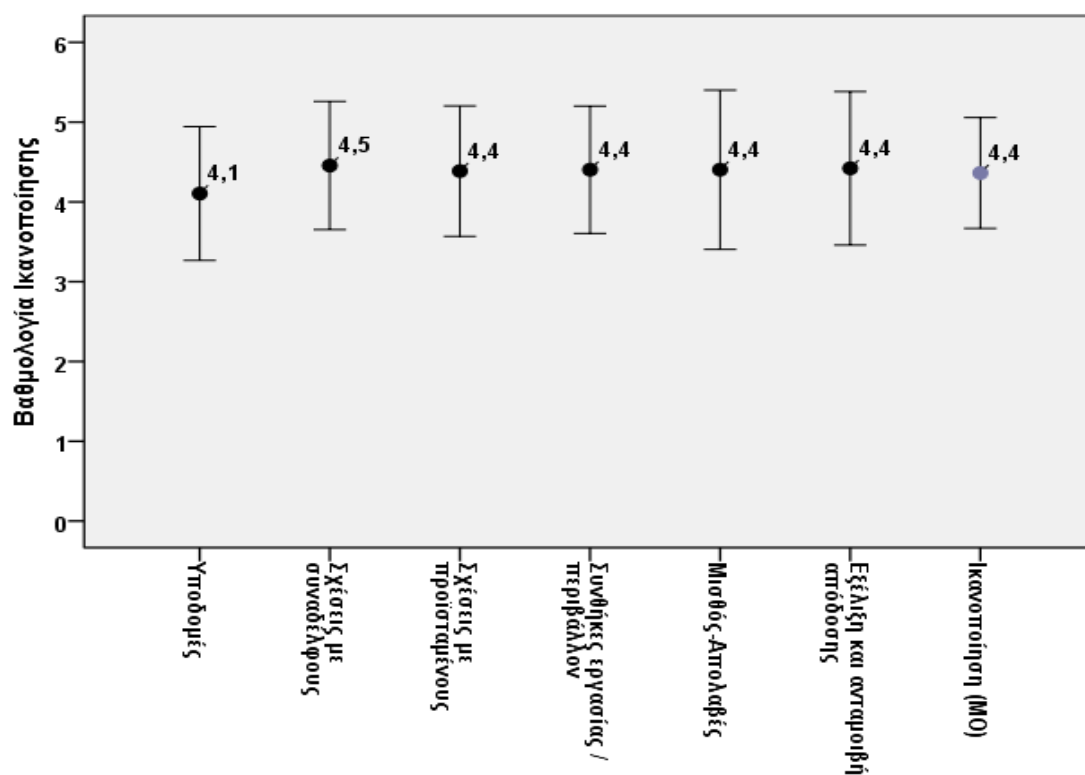
Διάγραμμα 5-2: Μέσοι όροι ± 1 τυπική απόκλιση για τη βαθμολογία κλιμάκων παρακίνησης

Στον Πίνακα 5-3 και στο Διάγραμμα 5-3 καταγράφεται η σπουδαιότητα παραγόντων που αφορούν την ικανοποίηση από την εργασία των εργαζομένων. Η σύνοψη των απαντήσεων δείχνει ότι όλες σχεδόν οι κλίμακες θεωρούνται σπουδαίες ως προς την σημαντικότητα τους με τις 5 από τις 6 να έχουν επιλεγεί με μεγαλύτερη συχνότητα ως εξαιρετικά σημαντικές, ενώ η 6^η ως σημαντική (Υποδομές: 23, 40,4%). Οι συχνότητες της επιλογής «εξαιρετικά σημαντική» ήταν για τις κλίμακες: Σχέσεις με συναδέλφους (35, 61,4%), Σχέσεις με προϊσταμένους (32, 56,1%), Συνθήκες Εργασίας/ Περιβάλλον (33, 57,9%), Μισθός-Απολαβές (36, 63,2%) και Εξέλιξη και ανταμοιβή απόδοσης (36, 63,2%).

Πίνακας 5-3: Σύνοψη απαντήσεων στις κλίμακες ικανοποίησης των ερωτώμενων

Κλίμακες Ικανοποίησης	Ασήμαντη		2		3		4		Εξαιρετικά Σημαντική	
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%
Υποδομές	0	0,0%	2	3,5%	11	19,3%	23	40,4%	21	36,8%
Σχέσεις με συναδέλφους.	0	0,0%	2	3,5%	5	8,8%	15	26,3%	35	61,4%
Σχέσεις με προϊσταμένους	0	0,0%	2	3,5%	6	10,5%	17	29,8%	32	56,1%
Συνθήκες εργασίας/περιβάλλον	0	0,0%	1	1,8%	8	14,0%	15	26,3%	33	57,9%
Μισθός-Απολαβές	2	3,5%	2	3,5%	3	5,3%	14	24,6%	36	63,2%
Εξέλιξη και ανταμοιβή απόδοσης	2	3,5%	1	1,8%	4	7,0%	14	24,6%	36	63,2%

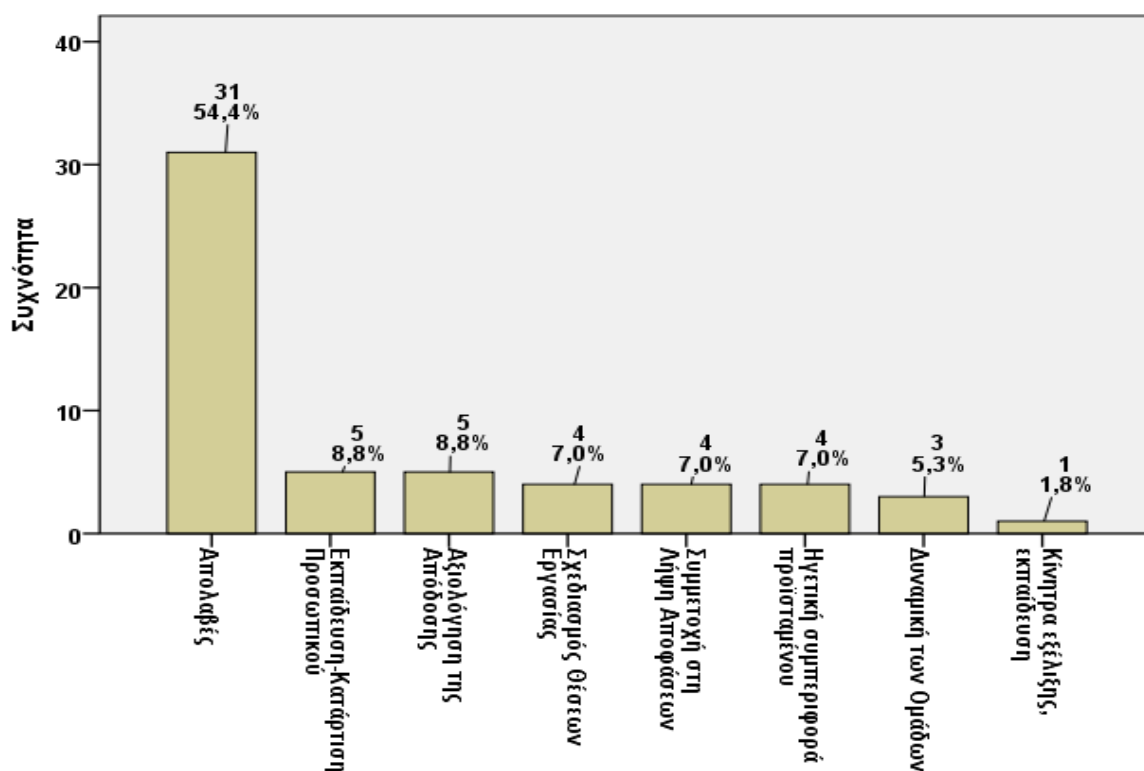
Η υψηλότερη μέση τιμή παρουσιάστηκε στην κλίμακα ικανοποίησης *Σχέσεις με συναδέλφους* ($4,5 \pm 0,8$), ενώ με μέσο όρο 4,4 και τυπικές αποκλίσεις που κυμαίνονταν από 0,8 έως 1,9 ήταν οι κλίμακες *Σχέσεις με προϊσταμένους*, *Συνθήκες εργασίας/περιβάλλον*, *Μισθός-Απολαβές*, *Εξέλιξη και ανταμοιβή απόδοσης*. Η κλίμακα με το χαμηλότερο μέσο όρο ήταν οι υποδομές ($4,1 \pm 0,8$) ενώ η συνολική κλίμακα ικανοποίησης είχε μέσο όρο $4,4 \pm 0,7$ (Διάγραμμα 5-3).



Διάγραμμα 5-3: Μέσοι όροι και σφάλματα (2SD) για τη βαθμολογία ικανοποίησης

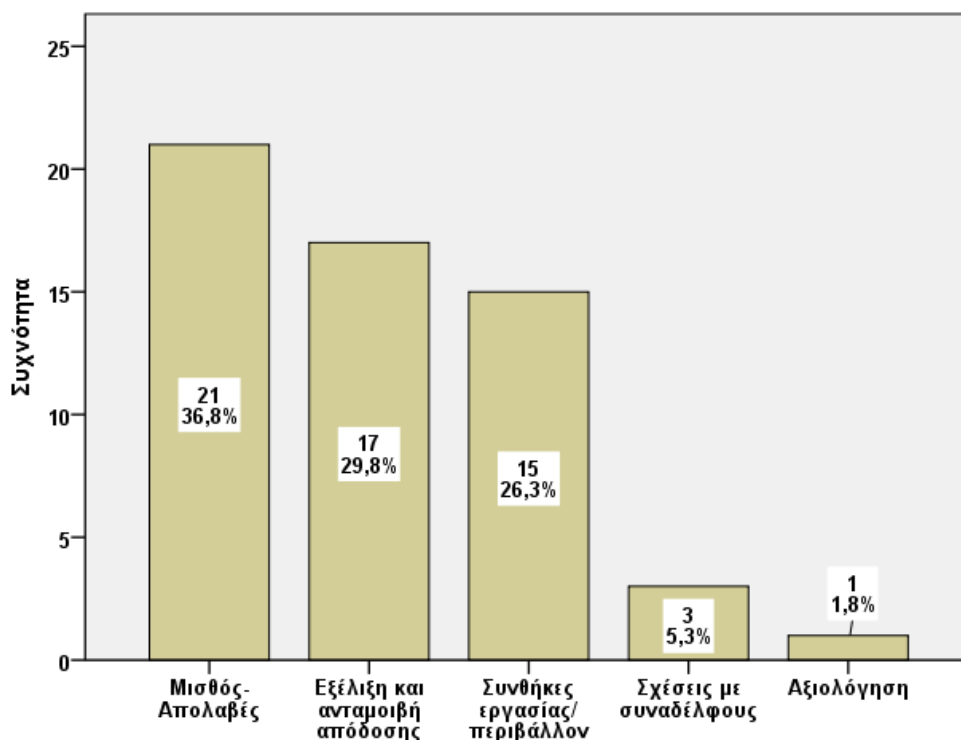
Στο Διάγραμμα 5-4 καταγράφονται οι παράγοντες που θεωρούν οι ερωτώμενοι ως σημαντικότερους για την παρακίνηση. Πάνω από τους μισούς (31, 54,4%) δηλώνουν ότι οι αποδοχές-απολαβές είναι ο σημαντικότερος λόγος. Όλοι οι υπόλοιποι λόγοι παρακίνησης (πχ.

αξιολόγηση, εκπαίδευση προσωπικού κ.ά) παρουσίασαν ποσοστά μικρότερα του 10,0% με εύρος από 1,8 -8,8%.



Διάγραμμα 5-4: Αξιολόγηση παραγόντων για παρακίνηση

Αντίστοιχα στο Διάγραμμα 5-5 καταγράφονται οι παράγοντες που θεωρούν οι ερωτώμενοι ως σημαντικότερους για την ικανοποίηση. Μεγάλος αριθμός (21, 36,8%) των ερωτώμενων δηλώνει το *Μισθο-Απολαβές*, ενώ 17 (29,8%) δηλώνει την εξέλιξη και την ανταμοιβή της απόδοσης. Σημαντικός επίσης αριθμός 15 (26,3%) δηλώνει τις *Συνθήκες εργασίας/περιβάλλον* ενώ οι ενώ οι *Σχέσεις με συναδέλφους* και η *Αξιολόγηση* είχαν ποσοστά κάτω από 6%.



Διάγραμμα 5-5: Αξιολόγηση παραγόντων για ικανοποίηση

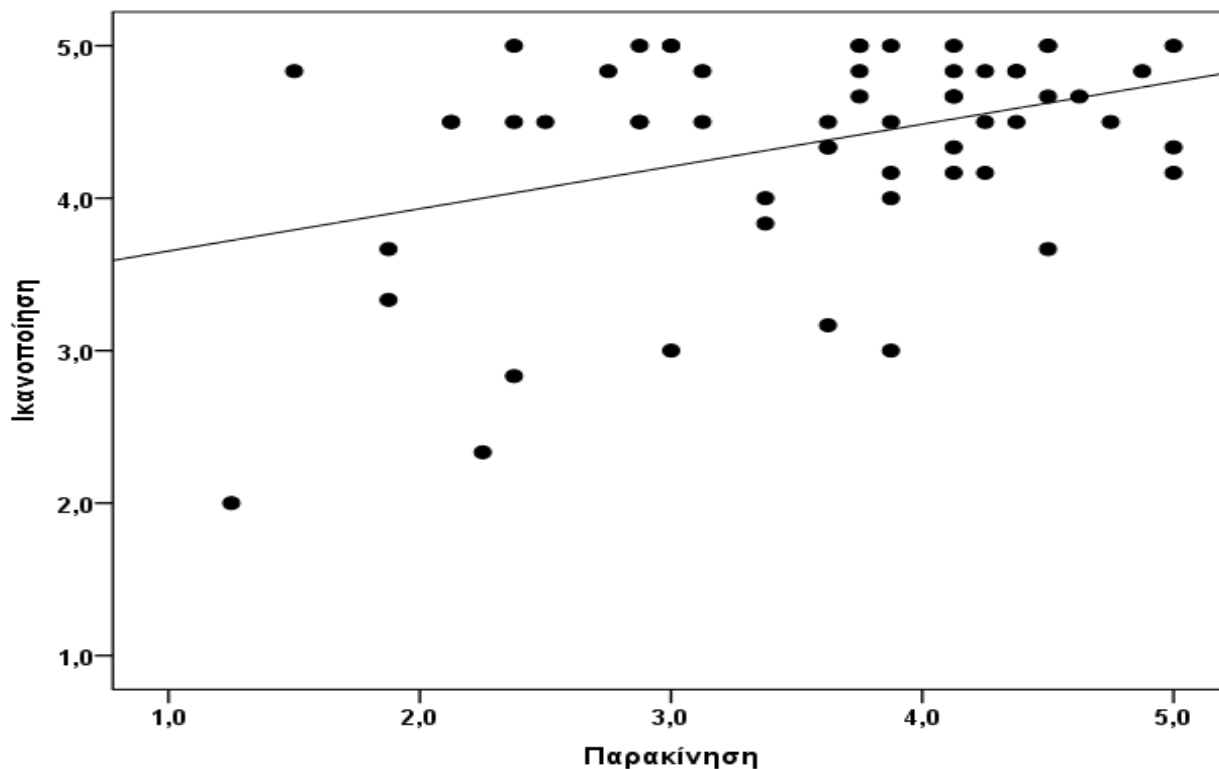
Η ύπαρξη συστάσεων για την βελτίωση τόσο της παρακίνησης όσο και της ικανοποίησης παρουσιάζεται στον Πίνακα 5-4. Τα ποσοστά μη-παρέμβασης ήταν χαμηλά και δεν ξεπέρασαν το 24,6% (*Κινητικότητα Εργαζομένων*) για την παρακίνηση. Τα μεγαλύτερα ποσοστά στην παρακίνηση παρουσιάστηκαν στην σύσταση παρέμβασης σε όλες σχεδόν τις παρεμβάσεις με ποσοστά που κυμάνθηκαν από 40,4% (*Ηγετική συμπεριφορά προισταμένου*) έως 59,6% (*Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων*). Η μόνη άμεση παρέμβαση αλλαγή θεωρήθηκε από τους ερωτώμενους που πρέπει να γίνει είναι στις απολαβές τους (35, 61,4%).

Αντίστοιχα για την ικανοποίηση οι βελτιώσεις αφορούσαν όλες σχεδόν τις κατηγορίες ως σύσταση με ποσοστά που κυμάνθηκαν από 47,4% (*Βελτίωση στις υποδομές*) έως 56,1% (*Βελτίωση στις συνθήκες εργασίας*). Οι άμεσες παρεμβάσεις για την ικανοποίηση αφορούσαν την *Βελτίωση σε απολαβές* (35, 61,4%) και στην *Εξέλιξη* (34, 59,6%)

Πίνακας 5-4: Συστάσεις για την βελτίωση της παρακίνησης και της ικανοποίησης

		Άμεση παρέμβαση-αλλαγή:		Δεν απαιτείται παρέμβαση:		Σύσταση παρέμβασης:	
		n	%	n	%	n	%
Παρακίνηση	Απολαβές	35	61,4%	3	5,3%	19	33,3%
	Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	26	45,6%	4	7,0%	27	47,4%
	Ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου	21	36,8%	13	22,8%	23	40,4%
	Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	15	26,3%	8	14,0%	34	59,6%
	Αξιολόγηση της Απόδοσης	20	35,1%	8	14,0%	29	50,9%
	Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού	20	35,1%	11	19,3%	26	45,6%
	Δυναμική των Ομάδων	18	31,6%	8	14,0%	31	54,4%
	Κινητικότητα Εργαζομένων	14	24,6%	14	24,6%	29	50,9%
	Ικανοποίηση	Βελτίωση σε Υποδομές	17	29,8%	13	22,8%	27
Βελτίωση Σχέσεων Συναδέρφων		4	7,0%	22	38,6%	31	54,4%
Βελτίωση Σχέσεις με Προϊσταμένους		11	19,3%	15	26,3%	31	54,4%
Βελτίωση σε Συνθήκες εργασίας		13	22,8%	12	21,1%	32	56,1%
Βελτίωση σε Απολαβές		35	61,4%	1	1,8%	21	36,8%
Βελτίωση στην εξέλιξη		34	59,6%	3	5,3%	20	35,1%

Στο Διάγραμμα 5-6 συσχετίζεται η βαθμολογία ικανοποίησης με την παρακίνηση. Παρατηρήθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ τους με τιμή $r=0,377$, $p=0,004$. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται οι μέσοι όροι παρακίνησης και ικανοποίησης, για κάθε ένα από τους 57 συμμετέχοντες στην έρευνα, οι οποίοι προέκυψαν από τις βαθμολογίες στις σχετικές ερωτήσεις 1 έως 8 για την παρακίνηση και 1 έως 6 για την ικανοποίηση (βλ Παράρτημα Α- Ερωτηματολόγιο Έρευνας). Διαπιστώνεται λοιπόν, από τη γραμμή τάσης, η άμεση θετική σχέση της παρακίνησης με την ικανοποίηση προσωπικού.

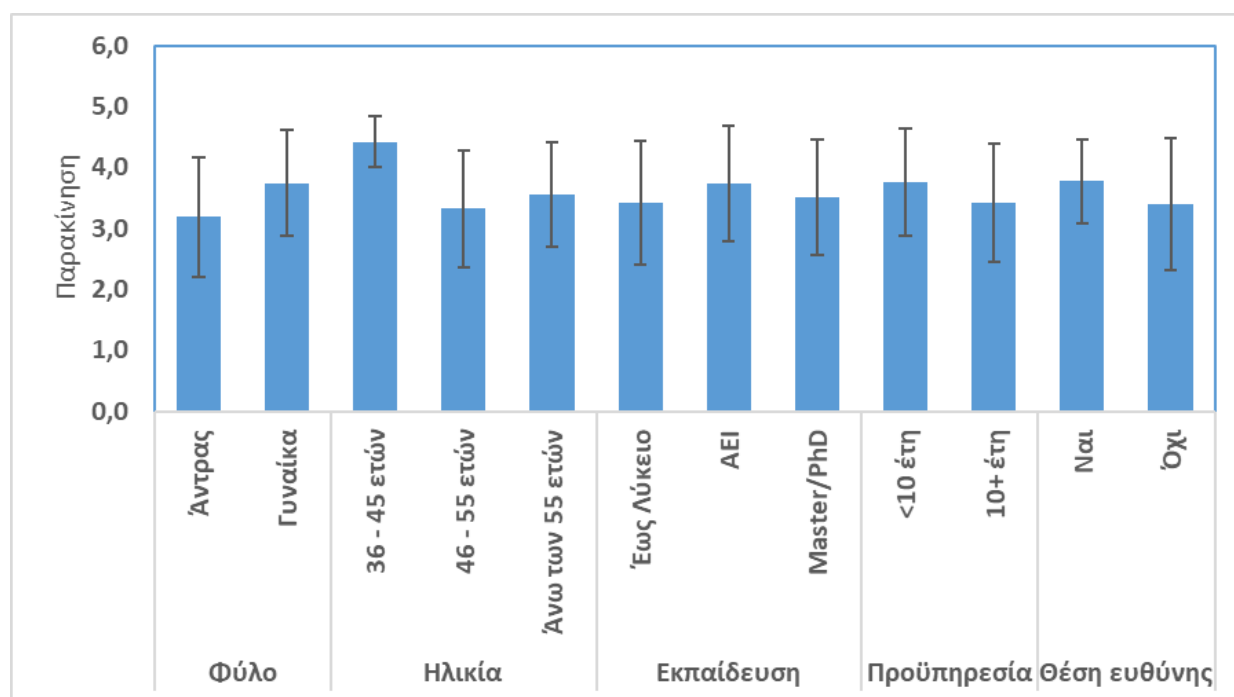


Διάγραμμα 5-6: Συσχέτιση ικανοποίησης με παρακίνηση

Οι επιδράσεις δημογραφικών και επαγγελματικών μεταβλητών τόσο στην παρακίνηση όσο και στην ικανοποίηση παρουσιάζονται σε αυτή την ενότητα. Οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο όρο στην συνολική παρακίνηση ($3,7 \pm 0,4$) από ότι οι άνδρες ($3,2 \pm 1,0$) ($p=0,034$). Υψηλότερη βαθμολογία παρακίνησης παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι ηλικίας 36-45 ετών με $4,4 \pm 0,4$ σε σχέση με αυτούς των 46-55 ετών ($3,3 \pm 1,0$) και αυτούς των 55+ ετών ($3,6 \pm 0,9$) ($p=0,007$) (Πίνακας 5-5, Διάγραμμα 5-7).

Πίνακας 5-5: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην παρακίνηση

	Παρακίνηση			p	
	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος		
Φύλο	Αντρας	3,2	1,0	3,4	0,034
	Γυναίκα	3,7	0,9	3,9	
Ηλικία	36 - 45 ετών	4,4	0,4	4,3	0,007
	46 - 55 ετών	3,3	1,0	3,6	
	Ανω των 55 ετών	3,6	0,9	3,8	
Εκπαίδευση	Έως Λύκειο	3,4	1,0	3,3	0,691
	ΑΕΙ	3,7	0,9	3,8	
	Master/PhD	3,5	0,9	3,9	
Προϋπηρεσία	<10 έτη	3,8	0,9	3,9	0,182
	10+ έτη	3,4	1,0	3,6	
Θέση ευθύνης	Ναι	3,8	0,7	3,9	0,146
	Όχι	3,4	1,1	3,6	

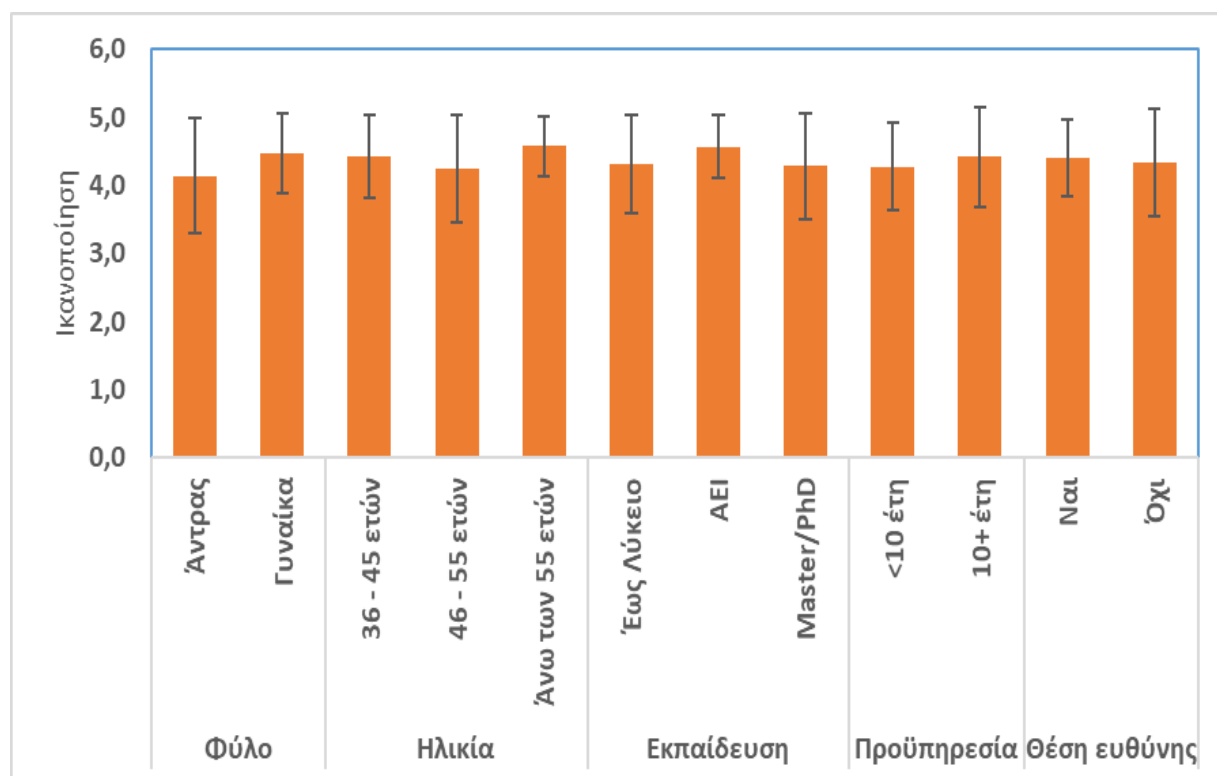


Διάγραμμα 5-7: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην παρακίνηση

Οι επιδράσεις δημογραφικών και επαγγελματικών μεταβλητών τόσο στην ικανοποίηση παρουσιάζονται στον Πίνακα 5-6 και στο Διάγραμμα 5-8. Καμία από τις ελεγχόμενες μεταβλητές δεν έδειξε να επηρεάζει την ικανοποίηση. Πιο αναλυτικά οι τιμές p ήταν για την επίδραση του φύλου $p=0,088$, της ηλικίας $p=0,344$, της εκπαίδευσης $p=0,404$, της προϋπηρεσίας $p=0,441$ και τη θέση ευθύνης $p=0,713$.

Πίνακας 5-6: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην ικανοποίηση

	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση	Διάμεσος	<i>p</i>
Φύλο	Άντρας	4,1	0,8	0,088
	Γυναίκα	4,5	0,6	
Ηλικία	36 - 45 ετών	4,4	0,6	0,304
	46 - 55 ετών	4,2	0,8	
	Άνω των 55 ετών	4,6	0,4	
Εκπαίδευση	Έως Λύκειο	4,3	0,7	0,404
	ΑΕΙ	4,6	0,5	
	Master/PhD	4,3	0,8	
Προϋπηρεσία	<10 έτη	4,3	0,6	0,441
	10+ έτη	4,4	0,7	
Θέση ευθύνης	Ναι	4,4	0,6	0,713
	Όχι	4,3	0,8	



Διάγραμμα 5-8: Επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην ικανοποίηση

6 Συζήτηση

6.1 Περιορισμοί και Δυνατά σημεία της Μελέτης

Κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής υπήρξε η μελέτη και αποσαφήνιση των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα για να γίνει μια σαφώς πιο ολοκληρωμένη κατανόηση και παρουσίαση αυτών των παραγόντων, έγινε χρήση ερωτηματολογίων τα οποία διανεμήθηκαν ηλεκτρονικά στο προσωπικό της Περιφέρειας Κρήτης.

Κατά την πραγματοποίηση της έρευνας υπήρξαν κάποιες δυσκολίες οι οποίες είχαν να κάνουν κυρίως με τη μη συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου. Το γεγονός αυτό είναι σύνηθες, καθώς πρόκειται για οργανισμό του δημοσίου στον οποίο οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για την εκπλήρωση και μόνο της εργασίας τους. Επίσης υπάρχει και το ενδεχόμενο μη συμπλήρωσης λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας.

Μπορούμε να επισημάνουμε ακόμη ότι το δείγμα από το οποίο εξήχθησαν τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αντιπροσωπευτικό, για την θέση ευθύνης και το φύλο των εργαζομένων.

6.2 Συμπεράσματα

Η παρακίνηση των εργαζομένων στην δημόσια διοίκηση αποτελεί μια αρκετά πολυδιάστατη διαδικασία (λόγω της ιδιαίτερης φύσης του δημοσίου) στην οποία θα πρέπει να υπολογισθούν μεταξύ άλλων πλήθος παραμέτρων όπως είναι οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, τα ήθη και τα έθιμα της κάθε χώρας αλλά και ολόκληρο το πολιτικό της σύστημα. Για το σκοπό αυτό η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα αποτελεί μια αρκετά δύσκολη αλλά συνάμα εξαιρετικά σημαντική λειτουργία η οποία δύναται να οδηγήσει σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα ανταγωνιστικότητας και αποτελεσματικότητας.

Η παρακίνηση αποτελεί για ένα οργανισμό, ένα καθοριστικό παράγοντα στην προσπάθεια επίτευξης του στόχου και επίσης μπορεί να τον οδηγήσει σε υψηλά επίπεδα αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Σύμφωνα με έρευνα του Kalogiannidis, (2021), όταν επιτυγχάνεται σε έναν οργανισμό η παρακίνηση προσωπικού, έχει άμεσο αντίκτυπο στην απόδοσή του, και επιπλέον οδηγείται ξεκάθαρα σε ένα πιο βιώσιμο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Σε συνδυασμό με την ταυτόχρονη ύπαρξη και ενίσχυσης της ικανοποίησης προσωπικού, ο οργανισμός είναι σε θέση να προσφέρει υψηλά επίπεδα ποιότητας της παρεχόμενης διοικητικής υπηρεσίας, γεγονός που μπορεί να έχει ως φυσικό επακόλουθο ένα ικανοποιημένο πολίτη-πελάτη. Αδιαμφισβήτητα η παρακίνηση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ικανοποίηση προσωπικού. Πράγματι σύμφωνα με τους Raisal, et al. (2021), υψηλότερη παρακίνηση οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης προσωπικού.

Η Ελλάδα, είναι γνωστό ότι δεσμεύεται από μνημονιακές υποχρεώσεις και συνεπώς καλείται να βελτιώσει τα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων στη δημόσια διοίκηση, καθώς βρίσκεται υποκείμενη στους δημοσιονομικούς περιορισμούς που έχει υποβάλει η οικονομική κρίση. Στη συνέχεια η πρόσφατη κρίση της πανδημίας, είχε ως άμεσο αποτέλεσμα ο πολίτης-πελάτης και χρήστης της δημόσιας υπηρεσίας, να έχει περισσότερες απαιτήσεις σχετικά με την ποιότητα καθώς και την αμεσότητα των υπηρεσιών της κεντρικής διοίκησης. Το γεγονός αυτό οδήγησε την δημόσια διοίκηση σε έναν αναγκαστικό εκσυγχρονισμό των διαδικασιών. Ωστόσο, παρά το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας του προσωπικού της δημόσιας διοίκησης, δεν υφίσταται κάποια

ξεκάθαρη αξιολογή πρακτική της κυβέρνησης. Με την εφαρμογή του ΝΔΜ, η κυβέρνηση επιδιώκει την αντιμετώπιση οποιονδήποτε παθογενειών (διαφθορά, γραφειοκρατία) και κακοδιαχείρισης εφαρμόζοντας παράλληλα πιο ευέλικτες και αποτελεσματικές μεθόδους διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Ενώ επιχειρούνται να εφαρμοσθούν αξιολογικά μέτρα προς αυτήν την κατεύθυνση, αυτά είτε δεν έχουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα είτε δεν εφαρμόζονται με τον πλέον κατάλληλο τρόπο (αξιολόγηση εκπαιδευτικών) και αυτό εξαιτίας της κουλτούρας που επικρατεί στο πολιτικό και διοικητικό σύστημα της χώρας (Xanthoroulou & Kefis, 2019). Τα τελευταία χρόνια πραγματοποιούνται αξιολογες μεταρρυθμίσεις στο μείζον θέμα της συγκεντρωτικής διοικητικής οργάνωσης, καθώς επιχειρείται η αποδυνάμωσή της εκχωρώντας αρμοδιότητες σε αποκεντρωμένες δομές οι οποίες τυγχάνουν διοικητικής, λειτουργικής και οικονομικής αυτοτέλειας, όπως οι ΟΤΑ Α' και Β' βαθμού (Λαμπροπούλου, 2020). Γενικότερα, ο ελληνικός δημόσιος τομέας, για να επιτύχει υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και απόδοσης, θα πρέπει να λειτουργεί με έναν πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό τρόπο, ικανό να ανταποκρίνεται στις εκάστοτε εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές (Karamanis, et al., 2019).

Σημαντικό ρόλο στην βραδυκίνητη μεταρρύθμιση του δημοσίου τομέα διαδραματίζει η κουλτούρα της δημόσιας διοίκησης σε συνδυασμό με τον υψηλό κρατικό παρεμβατισμό. Η επαγγελματική κουλτούρα των υπαλλήλων της δημόσιας διοίκησης χρήζει άμεσης βελτίωσης, μεταβαίνοντας σε μια σύγχρονη κουλτούρα και νοοτροπία όπου θα κυριαρχεί η ουδετερότητα, η συναδελφικότητα και η αλληλεγγύη.. Ακόμα η έλλειψη γνώσεων και ικανοτήτων που παρατηρείται σε υπαλλήλους που καλύπτουν νευραλγικές θέσεις, η έλλειψη σημαντικών παραγόντων όπως αυτός της αξιοκρατίας, του ελέγχου και της διαφάνειας, έχουν συντελέσει στην ύπαρξη δυσπιστίας των πολιτών προς τους φορείς της δημόσιας διοίκησης και του κράτους γενικότερα (Aspridis & Rouliana, 2021). Η διαφθορά ακόμα αποτελεί βασικό πρόβλημα της δημόσιας διοίκησης παρά τις συνεχόμενες προσπάθειες για τον περιορισμό και έλεγχο της. Θα πρέπει να υπάρξει αφενός διαρκή επίβλεψη των αρμόδιων διεθνών οργανισμών και αφετέρου ένας καλύτερος συντονισμός ενεργειών της Εθνικής Αρχής Διαφάνειας, για την εξάλειψη του φαινομένου που διαχρονικά ταλανίζει τη χώρα μας (Σωτηρόπουλος, 2022). Η λογοδοσία επίσης δεν υφίσταται στον βαθμό που θα της άρμοζε. Είναι γεγονός ότι αποτελεί μια επίπονη διαδικασία για την δημόσια διοίκηση και την κοινωνία, καθώς πρόκειται για μιας μορφής κουλτούρα, η οποία αποτελεί ένδειξη σεβασμού προς τον πολίτη ο οποίος είναι και αποδέκτης κάθε μορφής δημόσιας πολιτικής (Μιχιώτης, 2021).

Παρόλα αυτά οι κρατικές υπηρεσίες, συνεχίζουν να βασίζονται σε απαρχαιωμένες τεχνολογίες και διαδικασίες στις οποίες κυριαρχεί το χαρτί συμβάλλοντας με αυτόν τον τρόπο στον περιορισμό της εξέλιξης και ενσωμάτωσης νέων ΤΠΕ, ικανών να επιφέρουν σημαντικά αποτελέσματα στην αποδοτικότητα και παραγωγικότητα της Δημόσιας Διοίκησης (Βοσκάκης & Κόκκινου, 2023).

Επίσης το σύστημα της τοπικής αυτοδιοίκησης μπορεί να χαρακτηριστεί ως «Δημαρχο-κεντρικό» ή «Περιφερειάρχο-κεντρικό», καθώς συσσωρεύει τις αρμοδιότητες και τις εξουσίες σε ένα πρόσωπο, είτε αυτός είναι ο Δήμαρχος είτε ο Περιφερειάρχης αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την υπερβολική κομματικοποίηση αρκετών αιρετών, καθιστούν σαφώς δυσκολότερη οποιαδήποτε προσπάθεια μεταρρυθμίσεων (Ασπρίδης, 2021).

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνας σχετικά με την παρακίνηση προσωπικού στην ΠΚ, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στους παράγοντες όπως η εκπαίδευση, η ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου και η συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων (Διάγραμμα 5-2). Πράγματι σύμφωνα με τους Alzaanin & Sulaiman (2021),

υπάρχει άμεση σχέση μεταξύ της συμμετοχής στην λήψη αποφάσεων και στην επίτευξη εργασιακών αποτελεσμάτων και επιπλέον συνεισφέρει στην αύξηση της ικανοποίησης καθώς έτσι τους δίνεται η ευκαιρία να συμμετέχουν στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ο οργανισμός.

-Ηγεσία και Παρακίνηση

Από την άλλη η ηγεσία συνδέεται με την ικανοποίηση προσωπικού. Η ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου θεωρείται εξαιρετικά σημαντικό παράγοντα παρακίνησης από το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων, όπως φαίνεται στον Πίνακα 5-2 καθώς βαθμολογείται με 4 και 5 απο συνολικά 38 άτομα (4:29,8%, 5:36,8). Ενώ στο Διάγραμμα 5-2 φαίνεται ότι η ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου παρουσιάζει από τους υψηλότερους μέσους όρους στην κλίμακα παρακίνησης (3,8). Πλήθος ερευνών διαπιστώνει ότι η μετασχηματιστική ηγεσία είναι η επικρατέστερη μορφή ηγεσίας και δρα θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση σύμφωνα με τους Κουστέλιο-Μπελιά-Ζουρνατζή (2021). Σύμφωνα με τους Samanta & Lamprakis (2018), διαπιστώνεται η ισχυρότατη συσχέτιση της ηγεσίας με την ικανοποίηση προσωπικού γεγονός που αναδεικνύει την ανάγκη για περαιτέρω ενίσχυση του συγκεκριμένου παράγοντα καθώς συνδέεται στενά με την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων και την ευημερία και ικανοποίηση του προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα της ηγεσίας που αντιλαμβάνονται οι ακόλουθοι αποτελεί καθοριστικό παράγοντα παρακίνησης ο οποίος αντιστοιχεί στον προσανατολισμό της ηγεσίας με επίκεντρο την εργασία, ενώ η ικανοποίηση των ακολούθων από την εργασία που εκτελούν αντιστοιχεί στον προσανατολισμό της ηγεσίας ο οποίος επικεντρώνεται στους ανθρώπους και τις σχέσεις. Έτσι λοιπόν δημιουργώντας μετασχηματιστικούς ηγέτες μέσα από μια πλήρως αξιοκρατική διαδικασία, έχει ως άμεση απόρροια στην ικανοποίηση και ευημερία των εργαζομένων, οδηγώντας παράλληλα σε καλύτερα οργανωτικά αποτελέσματα τον οργανισμό. Ακόμα, εξαιτίας των πολλών ευθυνών που ενσωματώνει η θέση εργασίας στο δημόσιο τομέα, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία άγχους και διάφορων άλλων στρεσογόνων παραγόντων, τους οποίους ο ηγέτης καλείται να αντιμετωπίσει με διάφορες πρακτικές προς όφελος του οργανισμού (Λαζαράκης, et al., 2023). Προς αυτή την κατεύθυνση την τελευταία δεκαετία, υπάρχει η τάση τα υψηλόβασμα στελέχη να μην προέρχονται από την ιεραρχία βάσει αρχιότητας και προσόντων, αλλά από ανοικτές διαδικασίες προσλήψεων ατόμων με σαφή επαγγελματική εμπειρία κυρίως από τον ιδιωτικό τομέα (Λαμπροπούλου, 2020).

-Απολαβές και Παρακίνηση

Όσον αφορά τις απολαβές του προσωπικού αυτές αφορούν είτε το μισθό, είτε διάφορα μόνους που πιθανό υφίσταται ενώ διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επίτευξη της παρακίνησης και βελτίωσης της ικανοποίησης προσωπικού. Σύμφωνα με τους Abu Hassan Asaari-Mat Desa-Subramaniam (2019), η σχέση μεταξύ της ανταμοιβής (απολαβές, αναγνώριση, προαγωγή) και της παρακίνησης είναι θετική ενώ χαρακτηρίζεται ως μέτρια προς υψηλή η οποία διασφαλίζει την ικανοποίηση προσωπικού. Επίσης Διαπιστώθηκε σε έρευνα του Kalogiannidis, (2021), ότι οι απολαβές (εξωτερικές ανταμοιβές), σε συνδυασμό με τις προαγωγές, αποτελούν τον κρισιμότερο παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων, ο οποίος έχει σημαντικό αντίκτυπο στην εργασιακή απόδοση. Προς αυτήν την κατεύθυνση επιδιώκεται από την δημόσια διοίκηση η επίτευξη παρακίνησης του προσωπικού θεσπίζοντας το πριμ (bonus) παραγωγικότητας με σκοπό την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Οι παροχές που απολαμβάνει το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης, δεν αποτελούν τόσο ισχυρό κίνητρο παρακίνησης και βελτίωσης παραγωγικότητας σε αντίθεση με τον ιδιωτικό τομέα. Υπάρχει η τάση, οι δημόσιοι υπάλληλοι να δίνουν μεγαλύτερη σημασία

στο ασφαλές εργασιακό περιβάλλον που τους επιτρέπει η θέση τους, παρά σε οικονομικά κίνητρα επίτευξης παραγωγικότητας (Aspridis, et al., 2016).

Το γεγονός αυτό αντικατοπτρίζεται και στο προσωπικό της Περιφέρειας Κρήτης, καθώς οι μισθοί και οι απολαβές, δεν είναι από τους σημαντικότερους παράγοντες παρακίνησης, εφόσον δεν συγκεντρώνει υψηλό μέσο όρο (3,5) σε σύγκριση με τους άλλους παράγοντες, όπως φαίνεται στο σχετικό διάγραμμα (Διάγραμμα 5-2). Σύμφωνα όμως με το Διάγραμμα 5-4, στην ερώτηση σχετικά με το ποιος παράγοντας παρακίνησης θεωρείται σημαντικότερος το 54,4% των ερωτώμενων απάντησε ότι είναι οι απολαβές. Διαπιστώνεται λοιπόν και στην έρευνα η κρισιμότητα του παράγοντα στην προσπάθεια παρακίνησης του προσωπικού ενώ έρχεται σε αντιδιαστολή με την χαμηλή μέση τιμή που συγκεντρώνει ο παράγοντας αυτός. Το γεγονός αυτό ωφείλεται πιθανόν στην ικανοποίηση του προσωπικού της ΠΚ από το ισχύον πλαίσιο αμοιβών και επιβραβεύσεων των εργαζομένων.

-Εκπαίδευση και Παρακίνηση

Η εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού είναι από τις πιο κρίσιμες διεργασίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού, η οποία συνεισφέρει στην παρακίνηση του προσωπικού. Στην ελληνική δημόσια διοίκηση πέραν των άλλων πρέπει να αντιμετωπιστεί και η πρόκληση της διαφάνειας, η οποία δεν υφίσταται μόνο στην εκπαίδευση προσωπικού (Mikroyannidis & Papastilia, 2021).

Η εκπαίδευση προσωπικού βρίσκεται υψηλά στη βαθμολογία των κλιμάκων παρακίνησης στην ΠΚ. Συγκεκριμένα κατέχει τον υψηλότερο μέσο όρο σε σύγκριση με τους υπόλοιπους παράγοντες παρακίνησης που εξετάστηκαν στην έρευνα. Ακόμα 4 στους 10 από τους ερωτώμενους βαθμολογούν με 4 την εκπαίδευση προσωπικού ως παράγον παρακίνησης ενώ 3 στους 10 σχεδόν (29,8%), θεωρούν ως εξαιρετικά σημαντική την εκπαίδευση στην προσπάθεια παρακίνησης του προσωπικού (Πίνακας 5-2). Σύμφωνα με ευρήματα έρευνας του Ozkeser (2019), η επίδραση της λειτουργίας της εκπαίδευσης προσωπικού στην παρακίνηση είναι στατιστικά σημαντική. Πιο συγκεκριμένα, οι ευκαιρίες κατάρτισης, σε συνδυασμο με την υποστήριξη από τον προϊστάμενο-επόπτη και τους συναδέλφους, οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα παρακίνησης το άτομο. Όπως τονίζουν οι Stavrakaki, et al., (2023), ως αποτέλεσμα της έρευνας αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού υπήρξε η ανάγκη για περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού. Η ανάγκη αυτή θεωρείται σημαντική λόγω των ραγδαίων τεχνολογικών εξελίξεων, νομοθετικών αλλαγών, εισαγωγή νέων προτύπων κλπ. Στην ίδια έρευνα ζητήθηκε η άποψη των συμμετεχόντων σχετικά με το αν μείνανε ικανοποιημένοι ή όχι από τα εκπαιδευτικά προγράμματα της ΠΚ που έλαβαν μέρος. Πιο συγκεκριμένα ποσοστό της τάξης του 81,86% των συμμετεχόντων έδειξε να ικανοποιείται από την παρακολούθηση των προγραμμάτων ενώ το 94,14% έμεινε πλήρως ικανοποιημένο από την συνεργασία με το Τμήμα Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων και Εκπαίδευσης. Ακόμα σημαντικό εύρημα της έρευνας είναι το γεγονός ότι οι ερωτώμενοι είναι πρόθυμοι να συνεχίσουν την παρακολούθηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων και είναι επίσης διατεθειμένοι να προτείνουν νέα εκπαιδευτικά προγράμματα ικανά να βοηθήσουν το έργο τους. Το αποτέλεσμα αυτό σε συνδυασμό με το ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση προσωπικού βρίσκεται υψηλότερα στους μέσους όρους των παραγόντων παρακίνησης, δείχνει την προθυμία και τάση του προσωπικού να εκπαιδευτεί και να παρακινηθεί με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας του, γεγονός που οδηγεί σε μια περαιτέρω βελτίωση της λειτουργία της ΠΚ.

Προς αυτήν την κατεύθυνση πρακτικών ενίσχυσης της εκπαίδευσης προσωπικού η δημόσια διοίκηση έχει να επιδείξει μια «συντηρητική» προσπάθεια επιμόρφωσης καθώς βασικοί

πυλώνες αυτής είναι, αφενός το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης (ΙΝ.ΕΠ) του Ε.Κ.Δ.Δ.Α., και αφετέρου οι ίδιοι υπάλληλοι με προσωπικές προσπάθειες μάθησης σε συγκεκριμένους τομείς έρευνας. Σχετικά με το ΙΝ.ΕΠ. τα προτεινόμενα εκπαιδευτικά προγράμματα αδυνατούν να ανταπεξέλθουν στο σκοπό τους ο οποίος είναι η παρακίνηση – αφύπνιση των εργαζομένων προκειμένου να παράγουν και να αποδίδουν τα μέγιστα για το δημόσιο (Ραμματά, 2016).

Επιπλέον, είναι γεγονός ότι το σύστημα προαγωγών στις θέσεις ευθύνης του δημοσίου τομέα (Προϊστάμενοι Τμημάτων, Δ/σεων και Γεν. Δ/σεων) υφίσταται τροποποιήσεις ανά τακτά χρονικά διαστήματα με τις όποιες δυσάρεστες συνέπειες μπορεί να έχει αυτή η πρακτική αφενός στην εύρυθμη λειτουργία των φορέων της δημόσιας διοίκησης και αφετέρου στην παραγωγικότητα και αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού το οποίο στερείται προοπτικής σταδιοδρομίας. Οι οποιοσδήποτε λοιπόν αλλαγές στις τομεακές πολιτικές, πόσο μάλλον με εξαιρετικά μεγάλη συχνότητα, επιφέρουν σημαντικές επιπτώσεις στην εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων γεγονός που έχει πολλαπλάσιο αντίκτυπο λειτουργία της δημόσιας διοίκησης (Ραμματά, 2017).

-Αξιολόγηση και Παρακίνηση

Η αξιολόγηση της απόδοσης, όπως αναφέρθηκε στο κυρίως κείμενο της εργασίας αποτελεί «αγκάθι» για τους οργανισμούς εξαιτίας των προκαταλήψεων των αξιολογούμενων σχετικά με το κύρος και την αντικειμενικότητα της διαδικασίας. Έχει να κάνει κυρίως με την ηθική που επικρατεί στη χώρα μας διαχρονικά, όσον αφορά το πώς αντιμετωπίζουμε την αξιολόγηση προσωπικού. Έτσι και στην έρευνά μας, ο παράγοντας της αξιολόγησης προσωπικού συγκεντρώνει τη δεύτερη χαμηλότερη βαθμολογία στις κλίμακες παρακίνησης (Διάγραμμα 5-2). Οπότε εύκολα μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι στην ΠΚ υφίσταται αυτή η προκατάληψη των εργαζομένων σχετικά με την διαδικασία της αξιολόγησης, καθώς αντιμετωπίζεται ως επί το πλείστο σαν τιμωρητικού χαρακτήρα και όχι σαν διαδικασία που στοχεύει στην βελτίωση της απόδοσης. Συνοψίζοντας τις απαντήσεις των ερωτώμενων (Πίνακας 5-2) φαίνεται ότι ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 38,6% βαθμολογεί με 3 την αξιολόγηση της απόδοσης ως παράγοντας παρακίνησης γεγονός που μαζί με την κινητικότητα των εργαζομένων (29,8%) οδηγεί στο συμπέρασμα ότι οι δύο αυτοί παράγοντες δεν κρίνονται ιδιαίτερα σημαντικοί στην προσπάθεια ενίσχυσης της παρακίνησης. Πράγματι, όπως αναφέρουν οι Stavrakaki, et al., (2023), οι εργαζόμενοι είναι θετικοί στην διαδικασία της αξιολόγησης αρκεί αυτή να εφαρμόζεται με αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Πιο συγκεκριμένα οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι δεν εφαρμόζεται σωστά η διαδικασία της αξιολόγησης εξαιτίας καθώς αυτή βασίζεται αφενός σε μη αντικειμενικά κριτήρια και αφετέρου υφίσταται παράγοντες όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και συγκρούσεις, οι οποίοι καθορίζουν σε μεγάλο βαθμό το αποτέλεσμα.

Έτσι, κύριο μέλημα της δημόσιας διοίκησης, προς αυτήν την κατεύθυνση, θα πρέπει να αποτελεί η κατάρτιση ενός αξιοκρατικού, αντικειμενικού και πλήρως αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης ικανό να αποφέρει σημαντικά αποτελέσματα στη βέλτιστη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Η αξιολόγηση δεν περιβάλλεται από τα επιθυμητά επίπεδα εμπιστοσύνης με αποτέλεσμα να οδηγείται η διαδικασία σε καθυστερήσεις. Το παρόν σύστημα αξιολόγησης παρά το γεγονός ότι εγγυόταν την διαφάνεια, δεν συνέβαινε το ίδιο με την αντικειμενικότητα. Ειδικότερα, δεν έδειξε μέριμνα σχετικά με τις σχέσεις μεροληψίας, εξάρτησης και συμφερόντων που πιθανόν αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας με αποτέλεσμα το τεκμήριο της μεροληψίας να εμφανίζεται έντονα στην διαδικασία της αξιολόγησης. Συνεπώς θα πρέπει να καταστεί άμεση η κάμψη αυτών των κλειστών συστημάτων, αναθέτοντας τη διαδικασία σε εξωτερικούς ανεξάρτητους φορείς οι οποίοι να εμπνέουν

εμπιστοσύνη, τόσο από τη μεριά των υφιστάμενων όσο και από αυτή των προϊσταμένων (Μαρίνος, 2019). Στη δημόσια διοίκηση απαιτείται σαφής καθορισμός συγκεκριμένων κριτηρίων καθώς και της κλίμακας βαθμολόγησης ανά κριτήριο, διαφάνεια σχετικά με τις πρακτικές αξιολόγησης σχετικά με το πότε και πώς θα συντάσσονται αυτές και επίσης η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων της διαδικασίας. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η ενίσχυση της δικαιοσύνης, της αξιοκρατίας και το σημαντικότερο από όλα είναι ότι τονώνεται το ενδιαφέρον των εργαζομένων για την αξιολόγηση, κατανοώντας παράλληλα ότι πρόκειται για διαδικασία που κύριο σκοπό έχει την παρακίνηση του προσωπικού. Ακόμα η διενέργεια δομημένων συνεντεύξεων μέσα από ένα πλαίσιο τυποποιημένων ερωτήσεων, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά τη διαδικασία της αξιολόγησης. Η συνέντευξη δεν έχει εφαρμοσθεί στο έπακρο και δεν επιλέγεται από τους προϊστάμενους σαν εργαλείο αξιολόγησης, αλλά μπορεί να βοηθήσει στη σκιαγράφηση του προφίλ κάθε εργαζομένου με σκοπό να διαπιστωθεί αν ο αξιολογούμενος είναι κατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση, χρήζει προαγωγής ή ακόμα και μετάταξης σε διαφορετικό τμήμα ή ακόμα και υπηρεσία της δημόσιας διοίκησης (Νάσιος, 2021). Επιπλέον πρακτικές όπως:

- A. Η δημιουργία ενός ανεξάρτητου σώματος αξιολογητών, οι οποίοι θα προέρχονται είτε από την ίδια τη διοίκηση του οργανισμού είτε θα προσλαμβάνονται από αυτή, με σκοπό τη διενέργεια της διαδικασίας,
- B. Η καθιέρωση του μονιμότερου και παρεμβατικότερου χαρακτήρα της Ειδικής Επιτροπής Αξιολόγησης, σε κάθε οργανισμό η οποία θα αποτελείται από μέλη τα οποία να εναλλάσσονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και δεν θα έχουν σχέση με το τμήμα του αξιολογούμενου ούτως ώστε να αποφευχθούν οποιεσδήποτε είδους σχέσεις συμφερόντων και εξάρτησης,

μπορούν να συνεισφέρουν στην βελτίωση και καλύτερης αποδοχής της διαδικασίας της αξιολόγησης, συγκαταλέγοντάς την ως ένα από τα καλύτερα μέτρα ΔΑΔ (Μαρίνος, 2019).

-Σχεδιασμός θέσεων εργασίας και παρακίνηση

Ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια παρακίνησης του προσωπικού. Διαμορφώνοντας ένα ξεκάθαρο περίγραμμα εργασίας προσαρμοσμένο στις εκάστοτε γνώσεις και ικανότητες του κάθε εργαζομένου, ο οργανισμός επιτυγχάνει την πλέον αποδοτική αξιοποίηση του. Στην περίπτωση της ΠΚ ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας συγκεντρώνει 3,6 στα 5 στη σχετική κατάταξη (Διάγραμμα 5-2). Συνεπώς ο σχεδιασμός των θέσεων εργασίας δεν αποτελεί αμελητέο παράγοντα παρακίνησης για το προσωπικό της ΠΚ. Πράγματι, σύμφωνα με έρευνα των Sudha, et al., (2023), στη δημόσια υπηρεσία των Μαλδίβων, μια καλά σχεδιασμένη θέση εργασίας με κυρίαρχη την αυτονομία, την ανεξαρτησία και την ύπαρξη ανατροφοδότησης είναι ικανή να προσδώσει αυξημένα επίπεδα παρακίνησης και συνεπώς αυξημένα επίπεδα απόδοσης του οργανισμού.

Η ελληνική δημόσια διοίκηση, έχει να επιδείξει σημαντική υστέρηση σε αυτόν τον παράγοντα καθώς δεν παρουσιάζονται σαφή και ξεκάθαρα περιγράμματα θέσεων, με συνέπεια να έχουμε ασάφεια σχετικά με το αντικείμενο εργασίας της εκάστοτε θέσης και έτσι οι γνώσεις για την εκτέλεση της συγκεκριμένης εργασίας να μην είναι τόσο ευδιάκριτες. Το γεγονός αυτό έχει αρνητικό αντίκτυπο και στην διαδικασία της εκπαίδευσης προσωπικού καθώς δεν διαμορφώνονται ξεκάθαρα οι εκάστοτε εκπαιδευτικές ανάγκες της θέσης εργασίας και συνεπώς το άτομο δεν εκπαιδεύεται προς την κατεύθυνση που θα το οδηγήσει σε βελτίωση της απόδοσης (Ρωσσίδης, et al., 2016).

-Δυναμική των ομάδων και παρακίνηση

Η δυναμική των ομάδων αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης όπως φαίνεται και από τα αποτελέσματα της έρευνας στην ΠΚ καθώς εμφάνισε μέσο όρο βαθμολογίας της τάξης του 3,7 στα 5. Πιο συγκεκριμένα το 60% σχεδόν των ερωτώμενων, την βαθμολογούν με 4 και 5, γεγονός που δείχνει τη σημαντική επιρροή του παράγοντα στην παρακίνηση του προσωπικού. Με βάση έρευνα των Setiyanto & Pamuji, (2020), που έλαβε χώρα σε εργαζομένους στο λιμάνι Tanjung Perak της Surabaya στην Ινδονησία, η ομαδική εργασία και η συνεργασία, είναι σε θέση να αυξήσει την παρακίνηση, ενώ σε περιπτώσεις που η εργασιακή δέσμευση είναι ίδια τα αποτελέσματα είναι εμφανώς καλύτερα. Είναι σημαντικό να κατανοηθεί από το προσωπικό, ότι η επίτευξη αυξημένης ομαδικής απόδοσης είναι καλύτερη και σαφώς προτιμότερη από την βελτίωση της ατομικής απόδοσης (Setiyanto & Pamuji, 2020).

-Δημογραφικά στοιχεία και παρακίνηση

Σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση διαδραματίζουν και οι δημογραφικοί παράγοντες. Το φύλο και η ηλικία στην προκειμένη περίπτωση φαίνεται ότι επηρεάζει τους παράγοντες παρακίνησης. Πιο συγκεκριμένα στην έρευνα διαπιστώνεται ότι οι γυναίκες παρουσιάζουν μεγαλύτερο μέσο όρο παρακίνησης από τους άντρες (3,7 έναντι 3,2) ενώ αντίστοιχα οι νέοι ηλικίας 36 έως 45 ετών παρουσιάζουν το υψηλότερο ποσοστό (4,4%). Πράγματι σύμφωνα με τους Hussain & Diaz (2020), οι γυναίκες έχουν περισσότερες συναισθηματικές και σωματικές απαιτήσεις από τους άνδρες που μπορεί να επηρεάσουν την απόδοση της εργασίας τους. Αντίθετα οι άντρες κρίνονται ως περισσότερο απρόσεκτοι και λιγότερο ευσυνείδητοι. Είναι γεγονός ότι οι γυναίκες τείνουν να κοινωνικοποιούνται περισσότερο σε σύγκριση με τους άντρες. Οι γυναίκες κοινωνικοποιούνται στο να δείχνουν συμπόνια και να φροντίζουν τους άλλους, σε αντίθεση με τους άντρες που κοινωνικοποιούνται σε ανταγωνιστική συμπεριφορά επηρεάζοντας παράλληλα τη συμπεριφορά των άλλων. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσουν ταχύτερα κίνητρα εξηγητέτησης των συμφερόντων των άλλων και συνεπώς παρακινούνται περισσότερο με αποτέλεσμα να επηρεάζουν εντονότερα το δημόσιο συμφέρον μέσω της παρεχόμενης δημόσιας υπηρεσίας (Parola, et al., 2019). Επίσης οι γυναίκες παρακινούνται περισσότερο σε σύγκριση με τους άντρες, όσον αφορά τον παράγοντα της αναγνώρισης από την καταβαλλόμενη προσπάθεια στο χώρο εργασίας, ενώ δίνουν περισσότερο έμφαση σε πιο ευέλικτες ώρες εργασίας (Koronios, et al., 2017).

Όσον αφορά την ηλικία, τα αποτελέσματα ερευνών είναι συγκεχυμένα. Οι μεγαλύτεροι σε ηλικία εργαζόμενοι ασχολούνται περισσότερο με την εξισορρόπηση της εργασιακής οικογενειακής ζωής, ενώ οι νεότεροι εργαζόμενοι έχουν λιγότερες ανησυχίες. Έτσι αναμένεται ότι καθώς οι άνθρωποι μεγαλώνουν, να προσανατολίζονται περισσότερο στην εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και συνεπώς να παρακινούνται περισσότερο, δηλαδή να έχουμε μια θετική σχέση μεταξύ ηλικίας και παρακίνησης (Parola, et al., 2019). Απεναντίας, οι νέοι έχουν υψηλότερο επίπεδο παρακίνησης σε σύγκριση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία εργαζόμενους σύμφωνα με έρευνα των Jagodič & Glavić, (2021), Koronios, et al., (2017). Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας των Jagodič & Glavić, (2021), όσοι απασχολούνται στον οργανισμό περισσότερα έτη έχουν την τάση να παρακινούνται λιγότερο, γεγονός που δεν φαίνεται στην έρευνα για την ΠΚ καθώς η προϋπηρεσία δεν φαίνεται να συσχετίζεται σημαντικά με την παρακίνηση του προσωπικού. Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλεται κυρίως στον μειωμένο αριθμό απαντήσεων. Συμπερασματικά μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι η σχέση μεταξύ ηλικίας και παρακίνησης παραμένει ασαφής, εξαιτίας αυτών των αντιφατικών ευρημάτων σε έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί.

-Απολαβές και ικανοποίηση

Εξαιτίας της παθογένειας της δημόσιας διοίκησης καθώς και της οικονομικής τους κρίσης και περικοπών στις δαπάνες, υπήρξαν μειώσεις στους μισθούς του προσωπικού. Σύμφωνα με έρευνα των Kitsios & Kamariotou (2021) διαπιστώθηκε ότι οι μειώσεις καθώς και οι άκυρες πληρωμές ιατρικού και νοσηλευτικού προσωπικού και η μη καταβολή των επιδομάτων οδήγησαν σε μείωση της εργασιακής ικανοποίησης του προσωπικού υγειονομικής περίθαλψης. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγουν και οι Karamanis, et al., (2019), στην έρευνα των οποίων διαπιστώθηκε δυσαρέσκεια σχετικά με την πολιτική αμοιβών που εφαρμόζεται στην Περιφέρεια Ηπείρου. Το πρόβλημα αυτό του περιορισμού της εργασιακής ικανοποίησης εξαιτίας των διαδοχικών μειώσεων σε μισθούς και απολαβές, φαίνεται και στην έρευνα για την ΠΚ, καθώς ένα υψηλό ποσοστό της τάξης του 36,8% (Διάγραμμα 5-5) των ερωτώμενων θεωρεί τις απολαβές ως τον σημαντικότερο παράγοντα ικανοποίησης προσωπικού ενώ το 61,4% (Πίνακας 5-4) προτείνει άμεση παρέμβαση στη μισθολογική πολιτική. Είναι γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα υπάρχει σταθερότητα αμοιβών δίχως την σημαντική ύπαρξη επιπλέον απολαβών ή επιβραβεύσεων. Επίσης το κύμα της ακρίβειας που υφίσταται τα τελευταία χρόνια σε συνδυασμό με την άνοδο των επιτοκία οδηγεί το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης σε ασφυξία με αποτέλεσμα την ύπαρξη περισσότερων απαιτήσεων σχετικά με τις απολαβές που λαμβάνει.

-Δυνατότητα εξέλιξης και ικανοποίηση

Οι Karamanis, et al., (2019), στην έρευνα τους καταλήγουν ότι οι εργαζόμενοι στην Περιφέρεια Ηπείρου είναι δυσαρεστημένοι από την αναγνώριση της εργασίας τους καθώς και από την δυνατότητα εξέλιξης η οποία οφείλεται στο απαρχαιωμένο σύστημα προαγωγών το οποίο υφίσταται στην ελληνική κυβέρνηση. Σε έρευνα της Somava, (2021), τονίζεται ότι οι προσδοκίες των εργαζομένων από τη θέση εργασίας τους, είναι ο σημαντικότερος παράγοντας εργασιακής ικανοποίησης. Όταν οι εργαζόμενοι λειτουργούν σε περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να καλυφθούν οι προσδοκίες τους (εξέλιξη), τότε οι ίδιοι ασυναίσθητα οδηγούνται σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης. Αντίθετα, σε περίπτωση που η θέση εργασίας θε έχει να προσδώσει τίποτα περισσότερο στον εργαζόμενο, αυτός οδηγείται σε δυσαρέσκεια ή σε στασιμότητα όταν το άτομο δεν εμφανίζει καμία προσδοκία από την θέση που έχει επιλέξει (Somava, 2021). Σε έρευνα της Γρηγοριάδου, (2019), διαπιστώνεται ότι η εξέλιξη μπορεί να δράσει ως παράγοντας περιορισμού της ικανοποίησης, σε περιπτώσεις που αυτή λαμβάνει χώρα με μη αξιοκρατικές διαδικασίες. Στην ΠΚ φαίνεται ότι η εξέλιξη και η αναταμοιβή της απόδοσης είναι ο δεύτερος σημαντικότερος παράγοντας ικανοποίησης μετά τις απολαβές, καθώς συγκεντρώνει ποσοστό της τάξης του 29,8% (Διάγραμμα 5-5) στη σχετική ερώτηση. Το συμπέρασμα αυτό έχει να κάνει με τις προοπτικές και τις απαιτήσεις που έχει το προσωπικό σχετικά με τη θέση εργασίας την οποία κατέχει. Θεωρεί ότι ικανοποιείται σε μεγάλο βαθμό εφόσον η θέση εργασίας του προσφέρει δυνατότητες προαγωγής και εξέλιξης στην ΠΚ. Επίσης αισθάνεται ότι η προσπάθεια που καταβάλει για βελτίωση της απόδοσης, ανταμοίβεται με αποτέλεσμα να επέρχεται βελτίωση της ικανοποίησης εργασίας. Ένα άξιο αναφοράς εύρημα, έχει να κάνει με το γεγονός ότι το 59,6% των ερωτώμενων προτείνει άμεση παρέμβαση και πρακτικές βελτίωσης του παράγοντα αυτού (Πίνακας 5-4). Αυτό σημαίνει ότι υπάρχει στασιμότητα εξέλιξης, ή ακόμα μη αξιοκρατικές διαδικασίες προαγωγών για ορισμένες θέσεις εργασίας, με αποτέλεσμα το προσωπικό να αισθάνεται ότι πρέπει να εφαρμοσθούν πρακτικές ενίσχυσης του συγκεκριμένου παράγοντα.

-Συνθήκες εργασίας και ικανοποίηση

Οι Karamanis, et al., (2019), τονίζουν ότι οι συνθήκες εργασίας ως παράγων ικανοποίησης προσωπικού είναι περισσότερο σημαντικές από τις αποδοχές και ανταμοιβές. Ενώ αποτελέσματα της έρευνας των Ergo-Garcés & Ferreira, (2019), έδειξαν ότι οι κακές συνθήκες εργασίας, συνδέονται αρνητικά με την ικανοποίηση προσωπικού. Αξιοσημείωτο είναι το εύρημα ότι εργαζόμενοι σε χώρες με υψηλό κατά κεφαλήν ΑΕΠ, βιώνουν καλύτερες συνθήκες εργασίας σε σύγκριση με χώρες που παρουσιάζουν μικρότερα μεγέθη του δείκτη αυτού, όπως η Ελλάδα ή χώρες της Μεσογείου και της Ανατολικής Ευρώπης. Στην έρευνα των Raisal, et al., (2021), επισημαίνεται ότι το εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει θετικά την εργασιακή ικανοποίηση, καθώς το προσωπικό λειτουργεί σε ένα χώρο ασφαλές, λειτουργικό και οι εγκαταστάσεις υγεινομικής περιθάλψης ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις του, με συνέπεια να επέρχεται ικανοποίηση. Επισημαίνεται σε έρευνα της Somava, (2021), ότι η παραγωγικότητα των εργαζομένων ευνοείται σε «χαλαρούς» χώρους εργασίας όπου η εργασία μπορεί και προσαρμόζεται ανα πάσα στιγμή. Η ικανοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως μια μορφής αντίδρασης των εργαζομένων στις ισχύουσες συνθήκες εργασίας. Σε περίπτωση που το άτομο κρίνει ότι οι συνθήκες εργασίας δεν ανταποκρίνονται στις ανάγκες του, αυτό θα έχει ως άμεσο αποτέλεσμα στον περιορισμό της ικανοποίησης εργασίας. Εξίσου σημαντικός παράγοντας στην προσπάθεια βελτίωσης της ικανοποίησης προσωπικού στην ΠΚ, θεωρούνται οι συνθήκες εργασίας και το περιβάλλον στο οποίο δρουν οι εργαζόμενοι. Πιο συγκεκριμένα, κάτι παραπάνω από ένας στους τέσσερις εργαζομένους υποστηρίζει ότι οι συνθήκες εργασίας διαδραματίζουν το σημαντικότερο ρόλο στην βελτίωση της ικανοποίησης προσωπικού.

-Εσωτερική επικοινωνία και Ικανοποίηση

Οι σχέσεις που αναπτύσσονται με συναδέλφους και ανωτέρους στο χώρο εργασίας αδιαμφησβήτητα επηρεάζουν την ικανοποίηση του προσωπικού. Σύμφωνα με έρευνα των Lekić, et al., (2019), που πραγματοποιήθηκε σε δείγμα δημόσιων επιχειρήσεων στην περιοχή του Βελιγραδίου, διαπιστώθηκε ότι η ύπαρξη καλών σχέσεων του προσωπικού με την διοίκηση σε συνδυασμό με την εκτίμηση της ηγεσίας, επηρεάζουν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση. Στην ίδια έρευνα τονίζεται ότι σε δύο ανεξάρτητες χρονικές περιόδους 2010 και 2017, οι σχέσεις και η συνεργασία μεταξύ αφενός των συναδέλφων και αφετέρου με τους προϊστάμενους δεν έχουν βελτιωθεί. Το γεγονός αυτό οδηγεί στο συμπέρασμα ότι τα ανώτερα στελέχη των δημόσιων υπηρεσιών χρησιμοποιούν ποσοτικούς παράγοντες ενίσχυσης της ικανοποίησης προσωπικού, όπως η τόνωση των ανταμοιβών και της εξέλιξης. Έτσι εστιάζοντας μόνο σε υλικές και οικονομικές πτυχές της ικανοποίησης, υπάρχει πιθανότητα να προκληθεί δυσαρέσκεια στο προσωπικό στο άμεσο μέλλον. Σε αντίστοιχο συμπέρασμα καταλήγει και η έρευνα της Somava (2021), η οποία διεξήχθη στο Συμβούλιο Ηλεκτρισμού Κεϋλάνης (Ceylon Electricity Board) στη Σρι Λάνκα, στην οποία παρατηρήθηκε ότι η ανταλλαγή των απαραίτητων γνώσεων και πληροφοριών μεταξύ συναδέλφων καθώς και η επικοινωνία με τον άμεσο προϊστάμενο χρήζει βελτίωσης προκειμένου να ενισχυθεί περαιτέρω η ικανοποίηση του προσωπικού. Οι Raisal, et al., (2021) επισημαίνουν σε έρευνά τους ότι θα πρέπει να εφαρμοσθούν πρακτικές ενδυνάμωσης της εσωτερικής επικοινωνίας για την καλύτερη και πιο αποδοτική ανταλλαγή γνώσεων και πληροφορίας, ή οποία μπορεί να επιφέρει άμεσα αποτελέσματα στην βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης. Στο ίδιο συμπέρασμα καταλήγει και έρευνα της Somava, (2021). Στο άμεσο μέλλον είναι σημαντικό να προωθηθεί ένα πλαίσιο ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού το οποίο να είναι σε θέση να δίνει μεγαλύτερη έμφαση στην ομαδική εργασία, την ανάπτυξη καλών διαπροσωπικών σχέσεων συνεργασίας μεταξύ τόσο των συναδέλφων όσο και των προϊσταμένων και τέλος να

υφίσταται ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον ικανό να συμβάλλει στην ενίσχυση της ικανοποίησης προσωπικού. Έτσι οι υπάλληλοι θα είναι πλήρως ικανοποιημένοι εφόσον θα εργάζονται σε ένα ιδανικό περιβάλλον το οποίο εκπληρώνει τις κοινωνικές απαιτήσεις αυτών από την εργασία τους (Lekić, et al., 2019). Επιπρόσθετα, αποτελέσματα της έρευνας των Raisal, et al., (2021), έδειξε ότι το στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου έχει σημαντική και αξιόλογη επίδραση στην ικανοποίηση του προσωπικού. Τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να έχουν την διακριτική ευχέρεια να κατευθύνουν τους εργαζόμενους με τρόπο ώστε να οδηγούνται προς ανάπτυξη των δεξιοτήτων και ικανοτήτων εργασίας τους. Τονίζεται στην ίδια έρευνα ότι τα ηγετικά στελέχη χρήζουν βελτίωσης προς αυτή τη κατεύθυνση, ούτως ώστε να υφίσταται περισσότερο «ποιοτικοί» διευθυντές με σκοπό να αποκομίζουν και να απολαμβάνουν τα μέγιστα των ικανοτήτων από τους υφιστάμενους. Ακόμα όσο καλύτερο είναι το στυλ ηγεσίας, τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα ικανοποίησης προσωπικού, όπως τονίζει σε έρευνα της η Somava, (2021). Στην ΠΚ, φαίνεται ότι η εσωτερική επικοινωνία, η οποία στο ερωτηματολόγιο αφορά τις σχέσεις με τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους, δεν παίζει τόσο σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια ενίσχυσης της ικανοποίησης προσωπικού, καθώς συγκεντρώνει μόνο το 5,3% των ερωτώμενων (Διάγραμμα 5-5). Το αποτέλεσμα αυτό μπορεί να αποδοθεί στο γεγονός ότι το προσωπικό, εκτελώντας πλήρως και με αφοσίωση τα καθήκοντα που του επιτρέπει η θέση εργασίας του, δεν έχει την ανάγκη σύναψης σχέσεων συναναστροφής με συναδέλφους και ανωτέρους προκειμένου να οδηγηθεί σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης.

-Υποδομές και Ικανοποίηση

Οι υποδομές με την σειρά τους συμβάλουν επίσης στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης. Πράγματι όπως δηλώνουν σε έρευνά τους οι Heimerl, et al., (2020), σε δομές φιλοξενίας στις Άλπεις, οι υποδομές συμβάλλουν θετικά στην επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης, καθώς οι ερωτώμενοι θεώρησαν αρκετά σημαντικό παράγοντα την προσβασιμότητα, τους χώρους στάθμευσης κλπ., για την επίτευξη της εργασιακής ικανοποίησης. Στην ΠΚ, διαπιστώνεται ότι ο παράγοντας των υποδομών, συγκεντρώνει τη χαμηλότερη βαθμολογία από όλους τους παράγοντες που εξετάστηκαν. Το γεγονός αυτό μπορεί να ωφείλεται στην περιορισμένη προσβασιμότητα ορισμένων υπηρεσιών, στην απαρχαιωμένη τεχνολογία ηλεκτρομηχανολογικού εξοπλισμού, στις κτιριακές υποδομές που πιθανόν χρήζουν άμεσων βελτιώσεων κλπ.

-Δημογραφικά στοιχεία και ικανοποίηση

Διαπιστώνεται σε πολλές έρευνες ότι η ικανοποίηση προσωπικού δε συσχετίζεται με τα δημογραφικά στοιχεία πλην αυτό της ηλικίας του ατόμου. Πράγματι το επίπεδο ικανοποίησης του ατόμου φαίνεται να σχετίζεται σημαντικά με την ηλικία όπως δηλώνει σε έρευνα του ο Adamopoulos, (2022). Συγκεκριμένα το επίπεδο ικανοποίησης τείνει να αυξάνεται όσο αυξάνεται η ηλικία του ατόμου ένα αποτέλεσμα στο οποία έχουν καταλήξει και άλλες έρευνες στις οποίες διαπιστώνεται αυτή η σημαντική σχέση μεταξύ ηλικίας και ικανοποίησης προσωπικού. Αντίθετα όπως τονίζεται στην έρευνα των Stavrakaki, et al., (2023), εκτός από την ηλικία, σημαντική συσχέτιση στην ικανοποίηση προσωπικού φαίνεται να έχουν τόσο το φύλλο όσο και το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων. Στην έρευνα για την ΠΚ, φαίνεται να μην υπάρχει σημαντική στατιστική διαφορά σχετικά με την επίδραση δημογραφικών και επαγγελματικών παραγόντων στην ικανοποίηση προσωπικού.

Συνολικά για την ΠΚ, εξετάζοντας και τους δύο παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού, μπορούμε να συμπεράνουμε ότι πρόκειται για προσωπικό με αυξημένα επίπεδα

ικανοποίησης (4,1 έως 4,5 , Διάγραμμα 5-3). Επίσης υψηλό ποσοστό των ερωτώμενων συστήνει, είτε άμεσα ή όχι, παρεμβάσεις σε όλους τους παράγοντες. Πιο συγκεκριμένα, οι απολαβές και η εξέλιξη λαμβάνουν την μερίδα του λέοντος με υψηλά ποσοστά άμεσων παρεμβάσεων και αλλαγών με σκοπό την ενίσχυση της παρακίνησης και ικανοποίησης (Πίνακας 5-4). Τα υψηλά ποσοστά στη σύσταση παρέμβασης σχετικά με την παρακίνηση, μπορούν να αποδοθούν στα αυξημένα ποσοστά ικανοποίησης που παρατηρούνται στο προσωπικό της ΠΚ, καθώς οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποιημένοι από την εργασία που καταβάλλουν, σε συνδυασμό με την ανταμοιβή που λαμβάνουν, με συνέπεια να μην προτείνουν πρακτικές άμεσης παρέμβασης για την περαιτέρω ενίσχυση της παρακίνησης.

Εν κατακλείδι, παρά τις κατά καιρούς αμφισβητούμενες μεταρρυθμίσεις που λαμβάνουν χώρα στη χώρα μας, είναι σίγουρο ότι με μικρά αργά και σταθερά βήματα, η ελληνική δημόσια διοίκηση θα μπει σε τροχιά σταθερότητας και ανάπτυξης αναδεικνύοντας έτσι τα θετικά της στοιχεία τα οποία υποθάλπονται από τη σωρεία προκλήσεων που καλείται να αντιμετωπίσει. Έτσι και στον τομέα του ανθρώπινου δυναμικού, σε σύντομο χρονικό ορίζοντα προτίθεται να γίνουν ή έχουν πραγματοποιηθεί, αξιολογες πρακτικές ικανές να «αλλάξουν», τις νοοτροπίες και συμπεριφορές που επικρατούν στην σφαίρα του ευρύτερου δημοσίου τομέα.

Έτσι, το προσωπικό της δημόσιας διοίκησης θα είναι σε θέση να εργάζεται σε ένα πλαίσιο το οποίο θα χαρακτηρίζεται από την υιοθέτηση των βασικών αρχών της διοίκησης επιχειρήσεων, διαμορφώνοντας παράλληλα ένα σύστημα χρηστής διοίκησης σε πολλαπλά επίπεδα της ιεραρχίας (Πατσιαβούρα, 2021).

6.3 Προτάσεις πολιτικής

Συμπερασματικά, μετά το πέρας της έρευνας έχουμε να διαπιστώσουμε πολλές αδυναμίες που προέκυψαν οι οποίες είχαν να κάνουν κυρίως με τη μη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου καθώς συγκεντρώθηκε μικρός αριθμός απαντήσεων ο οποίος δεν είναι ικανός να μας οδηγήσει σε αρκετά ασφαλή αποτελέσματα. Παρόλα αυτά οι απαντήσεις που λήφθηκαν, αντικατοπτρίζουν ένα σύνολο στο οποίο μπορούμε να εξάγουμε χρήσιμα συμπεράσματα.

Έτσι σχετικά με την παρακίνηση προσωπικού, η οποία συγκεντρώνει γενικό μέσο όρο 3,6 στα 5, ο οποίος είναι κρίνεται ικανοποιητικός (Διάγραμμα 5-2). Εύλογα, ως σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης, κρίνονται οι απολαβές με ποσοστό 54,4% (Διάγραμμα 5-4) ενώ συγκεντρώνει σχετικά χαμηλή βαθμολογία 3,5 στα 5, λίγο κάτω από γενικό μέσο όρο παρακίνησης. Συνεπώς, είναι σημαντικό να προταθούν πρακτικές βελτίωσης και ενίσχυσης του συγκεκριμένου παράγοντα. Αυτό πρόκειται να πραγματοποιηθεί για την περαιτέρω βελτίωση της παρακίνησης, καθώς οι απολαβές συνεισφέρουν, σημαντικά και κατά πολύ περισσότερο από τους άλλους παράγοντες που εξετάστηκαν, στην ενίσχυσή της. Στον παράγοντα απολαβές, δεν εμπεριέχεται μόνο ο μισθός, αλλά και διάφορες άλλες οικονομικές και μη ανταμοιβές οι οποίες και αυτές είναι κρίσιμες στην προσπάθεια ενίσχυσης της παρακίνησης. Έτσι, υιοθετώντας η Διεύθυνση οικονομικού της ΠΚ, αφενός ένα πλήρως αποδεκτό και αντικειμενικό πλαίσιο αμοιβών και αφετέρου ένα σύστημα bonus και ανταμοιβών ικανό να επιβραβεύει κάθε είδους ομαδική ή ατομική προσπάθεια για τον κοινό στόχο, μπορεί να οδηγήσει σε πολλαπλά αποτελέσματα τον οργανισμό.

Ως προς την σημαντικότητα των παραγόντων παρακίνησης, ακολουθούν η εκπαίδευση και η αξιολόγηση προσωπικού. Συγκεκριμένα η εκπαίδευση προσωπικού στην ΠΚ, συγκεντρώνει το μεγαλύτερο μέσο όρο, ο οποίος είναι της τάξης του 3,9 (Διάγραμμα 5-2). Συνεπώς κρίνεται

από τους ερωτώμενους ως ο παράγοντας στον οποίο δίνεται μεγαλύτερο βάρος στην ΠΚ, προκειμένου να επιτευχθούν υψηλά επίπεδα παρακίνησης. Πράγματι σύμφωνα με την έρευνα των Stavrakaki, et al., (2023), τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης που λαμβάνουν χώρα στην ΠΚ, συνεισφέρουν σημαντικά στην αναβάθμιση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών. Η Διεύθυνση Οργάνωσης, Ποιότητας και Αποδοτικότητας της ΠΚ που είναι αρμόδια για την εκπαίδευση του προσωπικού, οφείλει να εντοπίζει τις βασικές εκπαιδευτικές ανάγκες του προσωπικού, επιλέγοντας τα κατάλληλα προγράμματα κατάρτισης. Συνεπώς, παρέχοντας στον ανθρώπινο δυναμικό ένα στοχευμένο πλαίσιο εκπαίδευσης και κατάρτισης, προσαρμοσμένο στις ανάγκες κάθε εργαζομένου σε συνδυασμό με την ύπαρξη ανατροφοδότησης και αξιολόγησης αυτού, μπορεί να αποτελέσει εφελκυστικό για την δυναμική ενίσχυση της παρακίνησης. Σημαντική επίσης είναι και η άποψη των συμμετοχόντων σχετικά με τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία λαμβάνουν μέρος. Η Διεύθυνση Οργάνωσης, Ποιότητας και Αποδοτικότητας, μπορεί να εξάγει σημαντικά συμπεράσματα μοιράζοντας κάποιο ερωτηματολόγιο, ανα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σχετικά με το πώς κρίνουν οι εργαζόμενοι τα εκπαιδευτικά προγράμματα στα οποία έλαβαν μέρος και αν αυτά είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα στο χώρο εργασίας τους. Επίσης προτείνεται η ενίσχυση της εκπαίδευσης εν ώρα εργασίας καθώς πρόκειται για την λιγότερο κοστοβόρα μέθοδο εκπαίδευσης. Αυτό είναι δύναται να πραγματοποιηθεί από τους προϊσταμένους κυρίως αλλά και από συναδέλφους με εμπειρία, όπου αυτό είναι εφικτό, υπο την προϋπόθεση να καμφθούν οι προκαταλήψεις περί αρχαιότητας στην υπηρεσία, μορφωτικού επιπέδου, προσωπικότητας κλπ. Σημαντικά αποτελέσματα επιδιώκονται από την εκπόνηση προγραμμάτων επιμόρφωσης προσωπικού στα νέα πρότυπα λειτουργίας των ΟΤΑ, όπως δηλώνει ο Λίτσος, (2022). Πιο συγκεκριμένα επιδιώκεται μεταξύ άλλων η προσαρμογή και αναβάθμιση των δεξιοτήτων του προσωπικού καθώς και η ενσωμάτωση μιας κουλτούρας αποτελεσμάτων αποφεύγοντας την διεκπαιρωτική προσέγγιση. Με λίγα λόγια το πρόγραμμα αποσκοπεί στο να δίνεται βάρος στο αποτέλεσμα και όχι απλά στη διεκπαιρωτική της εργασίας.

Το «αγκάθι» των παραγόντων παρακίνησης για την ελληνική κουλτούρα αποτελεί η αξιολόγηση προσωπικού. Από την έρευνα στην ΠΚ, διαπιστώνεται η χαμηλή βαθμολογία του παράγοντα ως πρακτική παρακίνησης προσωπικού απόρροια της γενικής αντίληψης που υφίσταται. Είναι σημαντικό να υιοθετηθεί ένα πλαίσιο αξιολόγησης εντός του οργανισμού, μέσω στοχευμένων δράσεων που να αποσκοπούν στην ενίσχυση της αντικειμενικότητας και της διαφάνειας της διαδικασίας. Έτσι δύναται σταδιακά να δημιουργηθεί η πεποίθηση ότι η αξιολόγηση δεν έχει τιμωρητικό χαρακτήρα, αλλά κύριος σκοπός της είναι η παρακίνηση και η βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού. Προς αυτήν την κατεύθυνση η περίπτωση της δημιουργίας ενός ανεξάρτητου σώματος αξιολογητών, όπως προαναφέρθηκε, εκτός του οργανισμού μπορεί να επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η πλήρης αντικειμενικότητα και διαφάνεια της διαδικασίας, ενώ δεν υπάρχει το κίνητρο των επαγγελματιών σχέσεων αλληλεπίδρασης στο χώρο εργασίας.

Προτείνονται επίσης να πραγματοποιούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα συντονισμένες και συνδυασμένες ενέργειες διαβούλευσης με σκοπό την ενσωμάτωση των απόψεων του ανθρώπινου δυναμικού γύρω από οποιεσδήποτε προτεινόμενες αλλαγές. Με αυτό το μέτρο, επιτυγχάνεται η βέλτιστη και αποδοτικότερη ενσωμάτωση της αλλαγής, ενώ ταυτόχρονα επιδιώκεται η πλήρης αποδοχή της. Έτσι ενισχύεται η συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και στη λήψη αποφάσεων επιτυγχάνοντας έτσι τη δέσμευση αυτών στον κοινό στόχο του οργανισμού. Είναι πρόθυμοι λοιπόν να θυσιάσουν το «εγώ» τους με σκοπό να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα η ομάδα και συνεπώς ο οργανισμός στο σύνολό του.

Η ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου κατέχει επίσης σημαντική θέση στην ΠΚ. Πρόκειται λοιπόν για έναν παράγοντα ο οποίος υφίσταται σε ικανοποιητικά επίπεδα και είναι ικανός να οδηγήσει σε αυξημένα επίπεδα παρακίνησης. Θα μπορούσε για την ενίσχυση της ηγεσίας να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο δημιουργίας και ανάπτυξης των μελλοντικών ηγετών κυρίως μέσω προσλήψεων και όχι προαγωγών. Επιδιώκεται λοιπόν η πρόσληψη και επιλογή κατάλληλων διευθυντικών στελεχών, μέσα από διαφανείς διαδικασίες πρόσληψης, οι οποίοι κατέχουν ηγετικές ικανότητες ικανές να παρακινήσουν το προσωπικό και να το οδηγήσουν σε αυξημένα επίπεδα απόδοσης. Εντός του οργανισμού θα μπορούσαν να ωφελήσουν, ειδικά εκπαιδευτικά προγράμματα στο μείζον θέμα της ηγεσίας, και γενικότερα της ΔΑΔ, «καλλιεργώντας» έτσι τους ηγέτες από το ήδη υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό του οργανισμού. Η αξιολόγηση επίσης του προσωπικού, θα μπορούσε να εμπεριέχει περισσότερες λεπτομέρειες σχετικά με τον παράγοντα ηγεσία. Πιο συγκεκριμένα, στο έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου⁴ (βλ. Παράρτημα Β) εμπεριέχεται η ενότητα «Ηγετικότητα» με γενικές πληροφορίες σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου. Έτσι λοιπόν για την βέλτιστη ανάπτυξη του παράγοντα, θα μπορούσε να δημιουργηθεί ένα ξεχωριστό έντυπο αξιολόγησης ηγετικών ικανοτήτων προϊσταμένου, το οποίο θα συμπληρώνεται μια φορά το χρόνο από υφιστάμενους και προϊστάμενους του αξιολογούμενου. Το έντυπο αυτό θα μπορούσε να περιέχει αναλυτικά τις πρακτικές που εφαρμόζει ο αξιολογούμενος σχετικά με την ηγετική συμπεριφορά του στο χώρο εργασίας. Με αυτόν τον τρόπο λαμβάνονται χρήσιμα συμπεράσματα σχετικά με τις ηγετικές επιδόσεις του προϊσταμένου, και σε ποιο τομέα της ηγεσίας χρήζει βελτίωσης (ομαδικότητα, κύρος, εμπιστοσύνη, κατανόηση κλπ).

Όσον αφορά την ικανοποίηση προσωπικού στην ΠΚ, έχουμε να διαπιστώσουμε από την έρευνα τα υψηλά επίπεδα βαθμολογίας που παρουσιάζει ο δείκτης. Πιο συγκεκριμένα, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 5-3, η βαθμολογία ξεπερνάει τους 4 βαθμούς στην κλίμακα σε όλους τους παράγοντες που εξετάστηκαν, με τον γενικό μέσο όρο ικανοποίησης να αγγίζει τα 4,4 στα 5. Δεν μπορούμε να εξάγουμε ασφαλή συμπέρασμα, καθώς οι απαντήσεις δεν ήταν αρκετές, μπορούμε όμως να πούμε ότι πρόκειται για ένα πλήρως ικανοποιημένο προσωπικό.

Τα αποτελέσματα δεν διαφέρουν από αυτά της παρακίνησης καθώς και στην περίπτωση της ικανοποίησης προσωπικού οι απολαβές είναι ο κυριότερος παράγοντας ικανοποίησης, ενώ ακολουθούν η εξέλιξη και οι συνθήκες εργασίας (Διάγραμμα 5-5). Η εξέλιξη και η ανταμοιβή της απόδοσης παρουσιάζει υψηλή βαθμολογία γεγονός που σημαίνει ότι πρέπει να ληφθούν αποφάσεις ενίσχυσης του συγκεκριμένου παράγοντα με σκοπό την επίτευξη εργασιακής ικανοποίησης στην ΠΚ. Πιο συγκεκριμένα δημιουργώντας ένα εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει ίσες ευκαιρίες εξέλιξης και καριέρας, προάγοντας την αντικειμενικότητα και επιβραβεύοντας την προσπάθεια, το προσωπικό οδηγείται σε αυξημένα επίπεδα ικανοποίησης τα οποία έχουν αντίκτυπο στην συνολική λειτουργία του οργανισμού.

Ο μοναδικός παράγοντας ικανοποίησης που φαίνεται να παρουσιάζει μειωμένες αξιολογήσεις είναι αυτός των υποδομών (Διάγραμμα 5-3). Το γεγονός αυτό μπορεί να οφείλετε στο ότι οι υπηρεσίες και τα τμήματα της ΠΚ, δεν υπάρχουν σε ένα κτιριακό συγκρότημα, καθιστώντας έτσι την διαπροσωπική και διατμηματική επικοινωνία αρκετά δύσκολη. Προς αυτήν την κατεύθυνση η δημιουργία ενός κτιριακού συγκροτήματος σε κάθε περιφερειακή ενότητα, εύκολα προσβάσιμου, πλήρως εξοπλισμένου, με όλες τις ανέσεις και ευκολίες, για το προσωπικό και τους πολίτες, στο οποίο θα λειτουργούν όλες οι υπηρεσίες της ΠΚ, είναι πιθανό

⁴ ΦΕΚ Τεύχος Β' 6176/05.12.2022

να οδηγήσει σε πολλαπλά αποτελέσματα ικανοποίησης τόσο για το προσωπικό όσο και για τους πολίτες – χρήστες των υπηρεσιών.

Γενικότερα, ο Πίνακας 5-4 δείχνει ότι οι συμμετέχοντες στην έρευνα συστήνουν, είτε άμεσα είτε όχι, παρεμβάσεις σε όλους τους παράγοντες παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού. Το γεγονός αυτό οφείλεται στη γενικότερη παραδοχή και αντίληψη, αφενός περί κακοδιοίκησης και αφετέρου στην πληθώρα των απαρχαιωμένων γραφειοκρατικών βραδυκίνητων διαδικασιών που υφίσταται στην ελληνική δημόσια διοίκηση. Συνεπώς θα πρέπει να εφαρμοσθούν συγκεκριμένες πρακτικές ενίσχυσης των παραγόντων αυτών, από όλες τις γενικές διευθύνσεις της ΠΚ και το κράτος, λαμβάνοντας υπόψιν όπως προαναφέρθηκε την άποψη όχι μόνο του προσωπικού αλλά και των πελατών – χρηστών των υπηρεσιών.

Βιβλιογραφία

- Abu Hassan Asaari, M. H., Mat Desa, N. & Subramaniam, L., 2019. Influence of Salary, Promotion, and Recognition toward Work Motivation among Government Trade Agency Employees. *International Journal of Business and Management*, 22 January, 14(4), pp. 48-59.
- Adamopoulos, I. P., 2022. Job Satisfaction in Public Health Care Sector, Measures Scales and Theoretical Background. *European Journal of Environment and Public Health*, 29 June, 6(2), pp. 1-11.
- Alzaanin, M. J. H. & Sulaiman, I. F., 2021. Employee Participation in Decision-Making and Its Effect on Job Satisfaction. *Proceedings of 6th International Conference of Accounting, Business, and Economics*, 17 December, pp. 167-174.
- Al-Zawahreh, A. & Al-Madi, F., 2017. The Utility of Equity Theory in Enhancing. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 7 Ιούλιος.
- Andersen, L. B. et al., 2015. *Leadership and Performance*, Aarhus, Denmark: Aarhus University.
- Ariani, M. & Mugiastuti, R. R. H., 2022. Determinants of Job Satisfaction. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 1 March, 24(1), pp. 52-63.
- Arslan, A. & Staub, S., 2013. Theory X and Theory Y Type Leadership Behavior and its Impact on Organizational Performance: Small Business Owners in the Sishane Lighting and Chandelier District. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 12 Απρίλιος, pp. 102-105.
- Aspridis, G. & Pouliana, L., 2021. The culture of modern public administration. The case of Greece.. *Academicus International Scientific Journal*, 1 January, 12(23), pp. 142-155.
- Aspridis, G. et al., 2016. Best Practices for Motivation and their Implementation in the Greek Public Sector for Increasing Efficiency. *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*, December, pp. 144-150.
- Borowski, A., 2021. Motivating Employees in Public Administration. In: Z. Nedelko & D. Boršič, eds. *5th International Scientific Conference: Is it Time for a Total Reset?*. Maribor: University of Maribor, University Press, pp. 83-90.
- Bouas, K., Katsimardos, P., Aspridis, G. & Rossidis, I., 2018. Human Resource Productivity in Greece. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*, 30 July, pp. 1-9.
- Chimaobi, I. & Chikamnele, M. J., 2020. *Employee Participation in Decision Making and its impact on Organizational Performance: Evidence from Government Owned Enterprises, Port Harcourt, Nigeria*. [Online]
Available at: <https://ssrn.com/abstract=3667548>
[Accessed 25 October 2022].
- Deci, E. L., Olafsen, A. H. & Ryan, R. M., 2017. Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 27 March, Volume IV, pp. 19-43.

- Dede, C. H., 2019. Employee Participation in Decision Making and Organizational Productivity: Case Study of Cross River State Board of Internal Revenue, Calabar. *International Journal of Economics and Business Management (IJEEM)*, 5(1), pp. 84-93.
- Dounias, G., Diakos, G. E. & Koupidis, S., 2022. Measurement of job satisfaction among healthcare workers during the COVID-19 pandemic: A cross-sectional study. *Medicine International*, 16 December, 3(1), pp. 1-5.
- Erro-Garcés, A. & Ferreira, S., 2019. Do better workplace environmental conditions improve job satisfaction?. *Journal of Cleaner Production*, 10 May, Volume 219, pp. 936-948.
- European Commission, 2016. *European Semester: Thematic factsheet – Quality of public administration*. [Ηλεκτρονικό]
Available at: https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/file_import/european-semester-thematic-factsheet-quality-public-administration_el.pdf
[Πρόσβαση 24 Ιούλιος 2022].
- Gastearena-Balda, L., Ollo-López, A. & Larraza-Kintana, M., 2021. Are public employees more satisfied than private ones? The mediating role of job demands and job resources. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 9 August, 19(3/4), pp. 231-258.
- Gerson, D., 2020. *Leadership for a high performing civil service: Towards senior civil service systems in OECD countries*, Paris: Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD).
- Heimerl, P., Haid, M., Benedikt, L. & Scholl-Grissemann, U., 2020. Factors Influencing Job Satisfaction in Hospitality Industry. *SAGE Open*, 24 December, 10(4), pp. 1-12.
- Hussain, S. & Diaz, J. F., 2020. Determinants of Employee Job Satisfaction: Evidence from the University of Karachi, Pakistan. *Journal of Management and Entrepreneurship*, 1 September, 22(2), pp. 165-172.
- Iacob, S. E. & Dermengi (Gerea), A.-G., 2022. Motivation and Management of Human Resources in Public Administration. *Globalization, Innovation and Development, Trends and Prospects (GIDTP 2019)*, 11 March, Volume 18, pp. 83-90.
- Inayat, W. & Jahanzeb Khan, M., 2021. A Study of Job Satisfaction and Its Effect on the Performance of Employees Working in Private Sector Organizations, Peshawar. *Education Research International*, 5 August, Volume 2021, pp. 1-9.
- Jagodič, G. & Glavić, M., 2021. Motivation, Satisfaction and Knowledge Management. *Economy for a New Normal: Digitalisation and Human Relations in Business and Education*, 20 May, pp. 111-118.
- Jalagat Jr, R., 2018. *Job Performance, Job Satisfaction, and Motivation: A Critical Review of their Relationship*. [Online]
Available at: <https://www.managementjournal.info/index.php/IJAME/article/view/64>
[Accessed 2 Ιούλιος 2023].
- Kalogiannidis, S., 2021. Impact of employee motivation on organizational performance. A scoping review paper for public sector. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 16 September, 8(3), pp. 984-996.

- Karamanis, K., Arnis, N. & Pappa, P., 2019. IMPACT OF WORKING ENVIRONMENT ON JOB SATISFACTION: EVIDENCE FROM GREEK PUBLIC SECTOR. *Theoretical and Empirical Researches in Urban Management*, August, 14(3), pp. 5-21.
- Karsikah, Kambara, R., Haryadi, D. & Ramdanyah, A. D., 2023. Determinants of job satisfaction: internal communication relationships in improving employee performance. *Enrichment : Journal of Management*, 28 February, 12(6), pp. 4692-4697.
- Kitsios, F. & Kamariotou, M., 2021. Job satisfaction behind motivation: An empirical study in public health workers. *Heliyon*, 21 April, 7(4), pp. 1-8.
- Koronios, K., Mavromati, M. & Kriemadis, A., 2017. Motivating Public Sector Employees: Evidence from Greece. *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*, 07 March, 10(1), pp. 7-12.
- Lekić, N., Vapa-Tankosić, J., Rajaković-Mijailović, J. & Lekić, S., 2019. *An Analysis of Factors Influencing Employee Job Satisfaction in a Public Sector*. [Online] Available at: <https://dspace.tul.cz/handle/15240/153575> [Accessed 18 June 2023].
- Maslow, A. H., 1943. *A Theory of Human Motivation*. s.l.:Psychological Review.
- Mikroyannidis, A. & Papastilia, A., 2021. Open educational resources in public administration: a case study in Greece. *Open Learning: The Journal of Open, Distance and e-Learning*, 8 July, pp. 1-15.
- Nyoman, S., Ahmad, R. & Otto, S., 2020. Analysis of The Effect of Motivation and Job Satisfaction on Employee Performance in PT Gagas Energi Indonesia Jakarta. *Journal of Industrial Engineering & Management Research*, 30 October, 1(3), pp. 209-217.
- Olsen, O. K. et al., 2021. Passive avoidant leadership and safety non-compliance: A 30 days diary study among naval cadets. *Safety Science*, June, Issue 138.
- Ozkeser, B., 2019. Impact of training on employee motivation in human resources management. *Procedia Computer Science*, Volume 158, pp. 802-810.
- Parola, H. R., Harari, M. B., Herst, D. E. L. & Prysmakova, P., 2019. Demographic determinants of public service motivation: a meta-analysis of PSM-age and -gender relationships. *Public Management Review*, 19(10), pp. 1397-1419.
- Raisal, I., Nawaz, N., Appasamy, K. & Gajenderan, V., 2021. Effect of Work Motivation on Employee Job Satisfaction in the Context of Public Sector Organization. *Journal of Human University Natural Sciences*, November, 48(11), pp. 121-130.
- Rammata, M., 2021. Lessons learned from the impact assessment of COVID-19 on public administration and human resources. In: B. Mehta, ed. *The Impact of COVID-19 on Human Resource Management*. London: Proud Pen, pp. 95-113.
- Robbins, S. P., DeCenzo, D. A. & Coulter, M., 2017. *Διοίκηση Επιχειρήσεων: Αρχές και Εφαρμογές*. 2 επιμ. Αθήνα: Κριτική.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2012. *Organizational Behavior*. 15 ed. s.l.:Pearson College Div.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A., 2018. *Οργανωσιακή συμπεριφορά: Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. 2η έκδοση επιμ. Αθήνα: Κριτική.

- Samanta, I. & Lamprakis, A., 2018. Modern leadership types and outcomes: The case of Greek public sector. *Management: Journal of Contemporary Management Issues*, 27 April, 23(1), pp. 173-191.
- Sanusi, M. M., Abubakar, B. S., Chukwukere, J. C. & Haruna, A. S., 2021. Employee participation and organizational productivity of small and medium scale enterprises. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(2), pp. 599-610.
- Schott, C., 2022. Research Handbook on Motivation in Public Administration. In: E. C. Stazyk & R. S. Davis, eds. *Behavioral Public Administration and Employee Motivation*. Cheltenham: Elgar Handbooks in Public Administration and Management, pp. 27-38.
- Schott, C. & Vandenabeele, W., 2020. Public Service Motivation in Public Administrations. *Oxford Research Encyclopedia of Politics*, 17 December.
- Setiyanto, A. & Pamuji, E., 2020. THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLE, TEAM COOPERATION, COMMUNICATION, AND COMPENSATION TOWARDS WORKING MOTIVATION OF THE HARBOURMASTER EMPLOYEES IN TANJUNG PERAK HEAD OFFICE. *SINERGI: Jurnal Ilmiah Ilmu Manajemen*, 28 March, 10(1), pp. 52-63.
- Somava, A. A., 2021. Employee Job Satisfaction and Work Motivation in The Context of Public Sector Organization. *Journal of Enterprise and Business Intelligence*, 05 April, 01(02), pp. 111-120.
- Stavrakaki, G., Moustakis, V., Kyriakogkonas, P. & Giannopoulos, P., 2023. Human Resources Training in the Greek Public Administration: Case Study Region of Crete. *Theoretical Economics Letters*, 17 April, pp. 265-283.
- Steijn, B., 2018. Public Service Motivation. In: A. Farazmand, ed. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 1st ed. s.l.:Springer International Publishing, pp. 5254-5259.
- Sudha, A., Ferdous Azam, S. M. & Tham, J., 2023. THE INTERACTION EFFECT OF JOB DESIGN AND PUBLIC SERVICE MOTIVATION ON THE JOB PERFORMANCE OF MALDIVES CIVIL SERVICE EMPLOYEES. *Russian Law Journal*, 30 April, 11(6), pp. 155-166.
- Tsairidis, C. & Polyzoidis, P., 2020. Job Satisfaction in the Social Care Sector in Greece: A Public - Nonprofit Sector Comparison. *Journal of Sociology and Social Work*, 1 December, 8(2), pp. 41-51.
- Vaughan-Johnston, T. I. & Jacobson, J. A., 2020. Self-efficacy Theory. *The Wiley Encyclopedia of Personality and Individual Differences: Models and Theories*, 18 September, Volume I, pp. 375-379.
- Vyas, L., 2018. "Re-invention" of the Public Sector Training, The. In: A. Farazmand, ed. *Global Encyclopedia of Public Administration, Public Policy, and Governance*. 1st ed. s.l.:Springer International Publishing, pp. 5411-5416.
- Xanthopoulou, P. & Kefis, V., 2019. Public Organisations and Public Management in Greece: The Implementation of Private Management Tools in the Public Sector. *International Journal of Sciences*, March, 8(3), pp. 45-54.
- Ακριβοπούλου, Χ. Μ. & Ανθόπουλος, Χ., 2015. *Εισαγωγή στο Διοικητικό Δίκαιο*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

- Ασπρίδης, Γ., 2021. Η διοικητική οργάνωση των νησιωτικών περιφερειών. *Διάλογοι στη Δημόσια Διοίκηση*, Νοέμβριος, Issue 2, pp. 54-65.
- Βαξεβανίδου, Μ. & Ρεκλείτης, Π., 2019. *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Θεωρητικές και πρακτικές προσεγγίσεις*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Προπομπός.
- Βοσκάκης, Μ. & Κόκκινου, Α., 2023. Η Νέα Ψηφιακή Διακυβέρνηση και οι Προκλήσεις στο Ρόλο της Ηγεσίας στην Τοπική Αυτοδιοίκηση Εν Μέσω Πανδημίας COVID-19: Τα Κέντρα Εξυπηρέτησης Πολιτών Ο.Τ.Α. Α΄ Βαθμού. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 20 Ιανουάριος, 3(1), pp. 38-60.
- Γαλανάκης, Μ., Γιάννου, Γ., Λιανού, Μ. & Μπουρμπούλη, Α., 2022. *Η Ομάδα ως συντελεστής μετασχηματισμού της Δημόσιας Διοίκησης*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://digitalrepository.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/960> [Πρόσβαση 2 Ιανουάριος 2023].
- Γρηγοριάδου, Δ., 2019. *Βαθμός ικανοποίησης των εργαζομένων στους ΟΤΑ και ποιότητα στην απασχόληση τους*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://digitalrepository.ekdd.gr/jspui/handle/123456789/927> [Πρόσβαση 2 Ιούλιος 2023].
- Δούνιας, Γ. & Ζαλιμίδης, Π., 2005. *Το Έργο της Διοίκησης*. Χίος: Πυξίδα.
- Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Γενική Διεύθυνση Απασχόλησης, Κοινωνικών Υποθέσεων και Ένταξης, 2017. *Quality of public administration: A toolbox for practitioners*. Abridged version επιμ. Λουξεμβούργο: Publications Office.
- Ζωγραφίδου, Ε., 2021. *Εργασιακή Ικανοποίηση στη Δημόσια Διοίκηση*. [Ηλεκτρονικό] Available at: <https://www.researchgate.net/publication/350122029> [Πρόσβαση 3 Ιούλιος 2022].
- Καλογήρου, Γ. και συν., 2015. *Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων για Μηχανικούς*. Αθήνα: Εθνικό Μετσόβιο Πολυτεχνείο.
- Κόκκινου, Α., Παπάνης, Ε., Κορρές, Γ. Μ. & Βίκη, Α., 2022. *Διοίκηση και Ενδυνάμωση: Θεωρία και Πρακτικές*. 1 επιμ. Αθήνα: Σιδέρης Ι.
- Κουστέλιος, Α., Μπελιάς, Δ. & Ζουρνατζή, Ε., 2021. Ηγεσία στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 28 Σεπτέμβριος, 1(1), pp. 43-55.
- Κριεμάδης, Α. & Σιούτου, Α., 2021. Μεθοδολογία και Πρακτικές Διοίκησης Ολικής Ποιότητας στη Δημόσια Διοίκηση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 28 Σεπτέμβριος, 1(1), pp. 56-70.
- Κτιστάκη, Σ., 2020. *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. 2η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Παπαζήση.
- Λαζαράκης, Π., Νταλάκος, Α. & Μπελιάς, Δ., 2023. Η επίδραση της Στρατηγικής Ηγεσίας στο Εργασιακό Άγχος και την Εργασιακή Δέσμευση: Η περίπτωση Ελληνικού Δημόσιου Φορέα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 20 Ιανουάριος, 3(1), pp. 91-115.
- Λαμπροπούλου, Μ., 2020. Η αλλαγή οργανωτικών προτύπων στη δημόσια διοίκηση: Η μεταρρύθμιση (:) των γραφειοκρατικών δομών σε συνθήκες δημοσιονομικής προσαρμογής. *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, 10 Φεβρουάριος, 45(1), pp. 151-183.

- Λίτσος, Η., 2022. Απλούστευση διαδικασιών, αναδιοργάνωση και νέα πληροφοριακά συστήματα των Δήμων και των Περιφερειών. *Ηλεκτρονικό Περιοδικό προΤΑση*, Μάρτιος - Απρίλιος, 7(38), pp. 123-141.
- Μαϊστρος, Π., 2021. Η Επόμενη Σημαντική Διοικητική Μεταρρύθμιση. *Ηλεκτρονικό Περιοδικό προΤΑση*, Ιανουάριος - Φεβρουάριος, 6(31), pp. 9-14.
- Μακρυδημήτρης, Α., 2012. *Δημόσια διοίκηση Στοιχεία διοικητικής οργάνωσης*. 5η έκδοση επιμ. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα Α.Ε..
- Μακρυδημήτρης, Α., 2021. Η θέση της Δημόσιας Διοίκησης – Rouver Neutre. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 28 Σεπτέμβριος, 1(1), pp. 71-81.
- Μαρίνος, Κ., 2019. Η κυβέρνηση των διαφωνούντων (Guerilla Government): η περίπτωση της αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων. Στο: Ε. Γ. Μπάλτα, επιμ. *Δημόσια Διακυβέρνηση: Προοπτικές και προκλήσεις στον 21ο αιώνα*. Θεσσαλονίκη: Σάκκουλα, pp. 263-274.
- Μαυρομούστακου, Η., 2013. Προσωπικό της Δημόσιας Διοίκησης: Κατάργηση Θέσεων, Αξιολόγηση, Διαθεσιμότητα. Στο: Α. Μακρυδημήτρης, Ε. Πρεβεδούρου, Χ. Δετσαρίδης & Μ. Πραβίτα, επιμ. *Αναδιοργάνωση της Διοίκησης και του Κράτους στη μετά το Μνημόνιο Εποχή*. Αθήνα: Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης - Ελληνικό Ινστιτούτο Διοικητικών Επιστημών - Εθνικό Τυπογραφείο, pp. 35-47.
- Μιχαλόπουλος, Ν., 2018. *Πρότυπα Δημόσιας Διοίκησης*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Μιχιώτης, Α., 2021. Λογοδοσία και Δημόσια Διοίκηση. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 28 Σεπτέμβριος, 1(1), pp. 102-114.
- Μπουραντάς, Δ. Κ., 2005. *Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ. Κ., 2015. *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων*. 3η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Μπένου.
- Νάσιος, Γ. Α., 2021. Η αξιολόγηση των δημοσίων υπαλλήλων στο Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας: Προκλήσεις και προβληματισμοί. *Επιθεώρηση Ελληνικής Εταιρείας Αξιολόγησης*, 8 Ιούνιος, Issue 8, pp. 1-14.
- Νοβάκος, Ι., 2016. *Διοίκηση Οργανισμών μέσω Χαρismaticής Ηγεσίας*. 1η επιμ. Θεσσαλονίκη: Ζυγός.
- Νόμος 4940/2022, χ.χ. *Σύστημα στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ρυθμίσεις για το ανθρώπινο δυναμικό του δημοσίου τομέα και άλλες διατάξεις..* s.l.: Εφημερίς της Κυβερνήσεως της Ελληνικής Δημοκρατίας (ΦΕΚ 112/Α/14-6-2022).
- Παπαδόπουλος, Γ., 2015. "Διακυβέρνηση", δημοκρατικός έλεγχος και λογοδοσία. *Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 10 Αυγούστος, Issue 24, pp. 1-11.
- Παπαλεξανδρή, Ν., Γαλανάκη, Ε. & Παναγιωτοπούλου, Α., 2016. *25 Χρόνια Έρευνας στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα και στην Ευρώπη: Τάσεις, Συγκρίσεις, Προτάσεις*. Αθήνα: Μπένου.
- Πατσιαβούρα, Α., 2022. Ενιαίο Σύστημα Κινητικότητας και Τοπική Αυτοδιοίκηση - Αποτίμηση και Προοπτικές. *Ηλεκτρονικό Περιοδικό προΤΑση*, Νοέμβριος - Δεκέμβριος, 7(42), pp. 840-853.

- Πατσιαβούρα, Μ., 2021. Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Προϋπόθεση Ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού και Επίτευξης Συνεργασίας στους Ο.Τ.Α.. *Ηλεκτρονικό Περιοδικό προΤΑση*, Νοέμβριος - Δεκέμβριος, 6(36), pp. 481-484.
- Πλατής, Χ. και συν., 2022. Η ικανοποίηση των εργαζομένων και το ταίριασμά τους με τον οργανισμό που απασχολούνται μέσω της εφαρμογής εργασιακών πρακτικών υψηλής απόδοσης. *Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής 2022*, Ιούλιος - Αύγουστος, 39(4), pp. 517-522.
- Ραμματά, Μ., 2011. *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Ανάμεσα στην Γραφειοκρατία και το Μάνατζμεντ*. 1η Έκδοση επιμ. Αθήνα: Κριτική.
- Ραμματά, Μ., 2016. *Ανάπτυξη εργαζομένων μέσα από τη μάθηση στη σύγχρονη ελληνική δημόσια διοίκηση*. Αθήνα, Ελληνικό Ινστιτούτο Οικονομικών της Εκπαίδευσης & Διά Βίου Μάθησης της Έρευνας & Καινοτομίας, pp. 228-240.
- Ραμματά, Μ., 2017. Διλήμματα στρατηγικής στην αρχιτεκτονική της κατάρτισης των δημοσίων υπαλλήλων. *9ο Διεθνές Συνέδριο για την Ανοικτή & εξ Αποστάσεως Εκπαίδευση*, 23-26 Νοέμβριος, Τόμος 5, pp. 190-204.
- Ραμματά, Μ., 2017. Συστήματα αξιολόγησης και προαγωγικής εξέλιξης των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα: Κριτική αξιολόγηση. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, 1 Ιανουάριος-Φεβρουάριος, Issue 1, pp. 106-121.
- Ραμματά, Μ., 2018. Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση. *Θεωρία & Πράξη Διοικητικού Δικαίου*, 1 Σεπτέμβριος, Issue 8-9/2018, pp. 708-721.
- Ραμματά, Μ., 2019. Σύγχρονες μεταβολές στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στο δημόσιο τομέα με αφορμή την οικονομική κρίση. Στο: Ε. Γ. Μπάλα, επιμ. *Δημόσια Διακυβέρνηση: Προοπτικές και προκλήσεις στον 21ο αιώνα*. Αθήνα: Σάκκουλα, pp. 201-217.
- Ραμματά, Μ., 2022. Η διαμόρφωση της κατηγορίας ανώτερων επιτελικών στελεχών στο δημόσιο τομέα μέσα από την εκπαίδευση: Η περίπτωση της Ecole Nationale d'Administration – Institut National du Service Public. *Εφημερίδα Διοικητικού Δικαίου*, Μάιος-Ιούνιος, Issue 3, pp. 374-390.
- Ρωσσίδης, Ι., 2014. *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*. Αθήνα: Σταμούλη Α.Ε..
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσιμάρδος, Π. & Μπούας, Κ., 2016. Το ατέρμονο εγχείρημα της βελτίωσης της παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων στην Ελλάδα. *Επιθεώρηση Διοικητικής Επιστήμης*, Ιανουάριος, Issue 22, pp. 1-21.
- Ρωσσίδης, Ι., Μπέλιας, Δ. & Ασπρίδης, Γ., 2020. *Διαχείριση αλλαγών και ηγεσία*. Αθήνα: Τζιόλα.
- Σιδηρόπουλος, Κ., 2016. Η Δημόσια Διοίκηση - Μία ουσιαστική ενδοσκόπηση. *Ηλεκτρονικό περιοδικό προΤΑση*, Ιανουάριος - Φεβρουάριος, 1(1), pp. 5-7.
- Σιδηρόπουλος, Κ., 2021. Νέες Τεχνολογίες & Άσκηση Αρμοδιοτήτων στους ΟΤΑ: Μετασχηματισμός Λειτουργιών με Κριτήρια Αποτελεσματικότητας, Αποδοτικότητας & Διαφάνειας. *Ηλεκτρονικό Περιοδικό προΤΑση*, Νοέμβριος - Δεκέμβριος, 6(36), pp. 485-488.
- Σπανού, Κ., 2018. *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης: Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*, Αθήνα: Ελληνικό Ίδρυμα Ευρωπαϊκής και Εξωτερικής Πολιτικής (ΕΛΙΑΜΕΠ).

Σωτηρόπουλος, Δ. Α., 2022. Η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Σήμερα: Χαρακτηριστικά και Προβλήματα. *Επιθεώρηση Δημόσιας Διοίκησης*, 18 Ιούλιος, 1(2), pp. 153-170.

Τσικνάκη, Κ., Ρωσσίδης, Ι. & Ασπρίδης, Γ., 2017. *Η σύμπραξη της Διοίκησης Αλλαγών στην προσπάθεια ενίσχυσης της αποτελεσματικότητας των διοικητικών μεταρρυθμίσεων.*

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.researchgate.net/publication/319645338>

[Πρόσβαση 7 Αύγουστος 2022].

Υπ. Εσωτερικών, 2022. *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου-Αξιολόγηση.*

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.apografi.gov.gr/evaluation/12-evaluation.html>

[Πρόσβαση 28 Οκτώβριος 2022].

Υπ. Εσωτερικών, 2022. *Μητρώο Ανθρώπινου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου-Κινητικότητα.*

[Ηλεκτρονικό]

Available at: <https://www.apografi.gov.gr/kinitikotita.html>

[Πρόσβαση 19 Ιανουάριος 2023].

Υπουργείο Παιδείας και Θρησκευμάτων, 2023. *Εγκύκλιος οδηγιών διαδικασίας αξιολόγησης.*

[Ηλεκτρονικό]

Available at: https://www.minedu.gov.gr/publications/docs2023/FEK-2023-Tefxos_B-00602-08_02_2023.pdf

[Πρόσβαση 13 Φεβρουάριος 2023].

Χυτήρης, Λ. Σ. & Άννινος, Λ. Ν., 2015. *Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών*. 1η επιμ. Αθήνα: Σύνδεσμος Ελληνικών Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών.

A. Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Παρακίνηση και Ικανοποίηση προσωπικού στην Περιφέρεια Κρήτης

Ερωτηματολόγιο στο πλαίσιο Μεταπτυχιακής Εργασίας με τίτλο:

Παρακίνηση και κίνητρα για βελτίωση της απόδοσης και ικανοποίησης του προσωπικού: Η περίπτωση της Περιφέρειας Κρήτης, Πρακτικές και Προτάσεις

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

ΠΜΣ - Οικονομική και Διοίκηση για Μηχανικούς

Φοιτητής: Βαργιακάκης Γεώργιος

A.M.: 2332021003

Το παρόν ερωτηματολόγιο σας διανέμεται στο πλαίσιο εκπόνησης της μεταπτυχιακής μου εργασίας, προκειμένου να εξαχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες οι οποίες θα χρησιμεύσουν στην μελέτη και αποσαφήνιση των παραγόντων παρακίνησης και ικανοποίησης προσωπικού στην Περιφέρεια Κρήτης. Οι ερωτήσεις ζητούν καθαρά την προσωπική σας άποψη και συνεπώς δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις. Οι απαντήσεις που θα εξαχθούν είναι ανώνυμες και εμπιστευτικές και θα χρησιμοποιηθούν μόνο για το σκοπό της εργασίας.

Ερωτήσεις γενικού ενδιαφέροντος

1. Φύλο

- Άντρας
 Γυναίκα

2. Ηλικία

- Έως 25 ετών
 26 - 35 ετών
 36 - 45 ετών
 46 - 55 ετών
 Άνω των 55 ετών

3. Μορφωτικό επίπεδο

- Υποχρεωτική Εκπαίδευση
- Πρωτοβάθμια Εκπαίδευση
- Δευτεροβάθμια Εκπαίδευση
- Τριτοβάθμια Εκπαίδευση
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

Ερωτήσεις εργασιακού ενδιαφέροντος

1. Έτη εργασίας στην Περιφέρεια Κρήτης:

- Λιγότερο απο 2 έτη
- 3 έως 5 έτη
- 6 έως 10 έτη
- 11 έως 15 έτη
- 16 έως 20 έτη
- Περισσότερα από 20 έτη

2. Βαθμίδα εργασίας στην Περιφέρεια Κρήτης:

- Γενικός Διευθυντής
- Προϊστάμενος-η Διεύθυνσης-Τμήματος
- Εκτελεστικός-η Υπάλληλος
- Άλλο: _____

3. Γενική Διεύθυνση στην οποία υπάγεται το τμήμα εργασίας σας:

- Γεν. Δ/νση Εσωτερικής Λειτουργίας
- Γεν. Δ/νση Αναπτ. Προγραμματισμού
- Γεν. Δ/νση Υποδομών
- Γεν. Δ/νση Βιώσιμης Ανάπτυξης
- Γεν. Δ/νση Πρωτογενή Τομέα
- Γεν. Δ/νση Δημόσιας Υγείας & Κοινωνικής Μέριμνας
- Γεν. Δ/νση Μεταφορών & Επικοινωνιών
- Αυτοτελείς Υπηρεσίες

Παράγοντες παρακίνησης προσωπικού

Αξιολογήστε με κλίμακα από το 1(=Ασήμαντη), έως 5(= Εξαιρετικά Σημαντική), τη σπουδαιότητα των παρακάτω παραγόντων που υφίσταται-επικρατούν στο χώρο εργασίας σας, σχετικά με τη βελτίωση της παρακίνησης του προσωπικού.

1. Απολαβές - Παροχές - Ανταμοιβές (Μισθός, bonus, βραβεία κ.λ.π). *
1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

2. Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας (π.χ. Προσαρμογή θέσεων βάσει προσόντων και ικανοτήτων). *
1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

3. Ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου (π.χ. επιβράβευση προσπάθειας, ενθάρρυνση πρωτοβουλίας, κ.λ.π)
1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

4. Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων (π.χ. αυξημένη παρακίνηση σε περιπτώσεις που ο εργαζόμενος λαμβάνει μέρος στον καθορισμό της τελικής απόφαση).
1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

5. Αξιολόγηση της Απόδοσης (π.χ. μη ικανοποιητική αξιολόγηση αποτελεί κίνητρο για αύξηση απόδοσης).
1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

6. Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού (π.χ. ενίσχυση εκπαίδευσης και κατάρτισης του προσωπικού οδηγεί σε αυξημένα επίπεδα παρακίνησης)
1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

7. Δυναμική των Ομάδων (π.χ. ομαδική εργασία συμβάλλει στην βελτίωση της παρακίνησης).

1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

8. Κινητικότητα Εργαζομένων (π.χ. μετακινήσεις εργαζομένων, αποσπάσεις κ.λπ.).

1 2 3 4 5
Ασήμαντη Εξαιρετικά Σημαντική

9. Ποιον θεωρείται ως αποτελεσματικότερο παράγοντα παρακίνησης προσωπικού;

- Απολαβές - Παροχές - Ανταμοιβές
- Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας
- Ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου
- Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων
- Αξιολόγηση της Απόδοσης
- Εκπαίδευση-Κατάρτιση Προσωπικού
- Δυναμική των Ομάδων
- Κινητικότητα Εργαζομένων
- Άλλο: _____

10. Σε ποιόν ή ποιους από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείται ότι απαιτούνται άμεσα ή συστήνονται ενέργειες βελτίωσης στο χώρο εργασίας σας;

	Άμεση παρέμβαση- αλλαγή:	Σύσταση παρέμβασης:	Δεν απαιτείται παρέμβαση:
Απολαβές -- Παροχές -- Ανταμοιβές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ηγετική συμπεριφορά προϊσταμένου	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Αξιολόγηση της Απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκπαίδευση-- Κατάρτιση Προσωπικού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυναμική των Ομάδων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Κινητικότητα Εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Παράγοντες ικανοποίησης προσωπικού

Αξιολογήστε με κλίμακα από το 1(=Ασήμαντη) έως 5(= Εξαιρετικά Σημαντική) τη σπουδαιότητα των παρακάτω παραγόντων στη βελτίωση της ικανοποίησης προσωπικού στο χώρο εργασίας σας.

1. Υποδομές (Κτίρια, εγκαταστάσεις, εξοπλισμός κ.λπ.)

Ασήμαντες 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά Σημαντικές

2. Σχέσεις με συναδέλφους.

Ασήμαντες 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά Σημαντικές

3. Σχέσεις με προϊσταμένους

Ασήμαντες 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά Σημαντικές

4. Συνθήκες εργασίας - Εργασιακό περιβάλλον (Ποιότητα εργασιακού περιβάλλοντος, Οργάνωση της εργασίας και γενικότερα η ατμόσφαιρα που επικρατεί στο χώρο εργασίας)

Ασήμαντες 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά Σημαντικές

5. Μισθός, Παροχές, Επιδόματα, Ανταμοιβές.

Ασήμαντες 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά Σημαντικές

6. Δυνατότητα εξέλιξης και ανταμοιβή απόδοσης.

Ασήμαντες 1 2 3 4 5 Εξαιρετικά Σημαντικές

7. Ποιόν από τους παραπάνω παράγοντες θεωρείται πιο καθοριστικό στην βελτίωση της ικανοποίησης προσωπικού

- Υποδομές
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Σχέσεις με προϊσταμένους
- Συνθήκες εργασίας - Εργασιακό περιβάλλον
- Μισθός, Παροχές, Επιδόματα, Ανταμοιβές
- Δυνατότητα εξέλιξης και ανταμοιβή απόδοσης
- Άλλο: _____

8. Σε ποιόν ή ποιους από τους παρακάτω παράγοντες θεωρείται ότι απαιτούνται άμεσα ή συστήνονται ενέργειες βελτίωσης στο χώρο εργασίας σας;

	Άμεση παρέμβαση-αλλαγή:	Σύσταση παρέμβασης:	Δεν απαιτείται παρέμβαση:
Υποδομές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέσεις με συναδέλφους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Σχέσεις με προϊσταμένους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνθήκες εργασίας - Εργασιακό περιβάλλον	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μισθός, Παροχές, Επιδόματα, Ανταμοιβές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Δυνατότητα εξέλιξης και ανταμοιβή απόδοσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Β. Έντυπο Αποτύπωσης Δεξιοτήτων Προϊσταμένου



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Υπουργείο Εσωτερικών

Γενική Γραμματεία
Ανθρώπινου Δυναμικού
Δημοσίου Τομέα

Υπουργείο Εσωτερικών
ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ
Εσωτερικών
Υπουργείο
Εσωτερικών

ΕΝΤΥΠΟ ΑΠΟΤΥΠΩΣΗΣ ΔΕΞΙΟΤΗΤΩΝ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΥ

ΜΕΡΟΣ Α'

Στοιχεία Αξιολογούμενου:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογούμενου:

Κατηγορία / Κλάδος / Βαθμός (για μόνιμο Υπάλληλο):

Εκπαιδευτική Βαθμίδα / Ειδικότητα / Βαθμός (για ιδιωτικού δικαίου υπάλληλο):

Θέση Ευθύνης:

Χρονική Περίοδος Αξιολόγησης:

Επιλέξτε στην περίπτωση που ολοκληρώθηκαν όλες οι ενέργειες βάσει του Σχεδίου Ανάπτυξης του τρέχοντος έτους:



Υπουργείο / Φορέας:

Γενική / Ειδική Γραμματεία / ΝΠΔΔ:

Γενική Διεύθυνση:

Διεύθυνση:

Τμήμα:

Ημερομηνία Υποβολής Εντύπου:

Αριθμός Πρωτοκόλλου Εντύπου:

ΜΕΡΟΣ Β'

Οδηγίες Συμπλήρωσης Πίνακα Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων:

Αποτυπώστε το επίπεδο εμφάνισης στοιχείων της δεξιότητας το οποίο επιδεικνύει ο Αξιολογούμενος για κάθε μία από τις επιμέρους διαστάσεις του Ενιαίου Πλαισίου Δεξιοτήτων, με βάση την πενταβάθμια περιγραφική κλίμακα, όπου εμφανίζει "Ελάχιστα ή καθόλου Στοιχεία της Δεξιότητας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = ένα (1), και εμφανίζει "Πολλά Στοιχεία της Δεξιότητας" αντιστοιχεί σε βαθμολογία = πέντε (5)

Πίνακας Αποτύπωσης Επιπέδου Δεξιοτήτων		Εμφανίζει Ελάχιστα ή καθόλου Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Περιορισμένα Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Επαρκή Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Αρκετά Στοιχεία της Δεξιότητας	Εμφανίζει Πολλά Στοιχεία της Δεξιότητας	Αποτέλεσμα	Αριθμητική Βαθμολογία
Δεξιότητα	Περιγραφή Δεξιότητας							
Προσανατολισμός στον Πολίτη	Επιδεκνύει ευκρινές και αυξημένο ενδιαφέρον για τον πολίτη και την κατανόηση των αναγκών του. Εμπνεύρει τον πολίτη με ταχύτητα, ευγένεια και συνέπεια. Διευκολύνει τον πολίτη στις συναλλαγές και εσφαλές του με τη δημόσια διοίκηση. Παρέχει κατάλληλες συμβουλές και υποστήριξη στον πολίτη ώστε η ικανοποίησή του να διατηρείται σε υψηλά επίπεδα.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Ομαδικότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια υποστήριξης των συναδέλφων με ημερία, ευγένεια και θετική διάθεση, χωρίς εντάσεις, χωρίς διαπληκτισμούς. Συνεργάζεται με τους συναδέλφους με τρόπο ομαδικό προς εκπλήρωση του δημόσιου συμφέροντος, και των σκοπών που επιδιώκει ο φορέας στον οποίο υπηρετούν οι υπάλληλοι, καθώς και προς την επίτευξη των στόχων της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας τους.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Προσαρμοστικότητα	Ανταποκρίνεται έγκαιρα και αποτελεσματικά σε νέες συνθήκες και δεδομένα, πραγματοποιώντας τις απαραίτητες ενέργειες που συμβάλλουν στην προσαρμογή τόσο του ίδιου όσο και του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του. Επιδεικνύει ευελιξία και ανθεκτικότητα στις αλλαγές. Διαχειρίζεται αποτελεσματικά ενδεχόμενες κρίσεις και έκτακτες συνθήκες στην εργασία, με γνώμονα την αναζήτηση της βέλτιστης λύσης και τη σωστή λήψη αποφάσεων, προς όφελος του πολίτη και της κοινωνίας.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Προσανατολισμός στο Αποτέλεσμα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια και επιδεικνύει προσηλυση στην ολοκλήρωση με τον καλύτερο δυνατό τρόπο των δράσεων και εργασιών που έχει αναλάβει στο ανώτερο δυνατό επίπεδο επίτευξης, και μέσα στον ταχύτερο δυνατό χρόνο. Επιδεικνύει τη συνέπεια, τη διάθεση, το ενδιαφέρον και το κίνητρο για την έγκαιρη και αποτελεσματική ολοκλήρωση των καθηκόντων του και την ποιότητα των τελικών παρασώτων της εργασίας του.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Οργάνωση & Προγραμματισμός	Ίεραρχεί κατάλληλως τα καθήκοντα και τις καθημερινές του υποχρεώσεις. Μεριμνά για την τήρηση των προθεσμιών με προήκειουα διαχείριση του χρόνου. Διατηρεί σταθερούς ρυθμούς στη ροή εργασιών του με καλό χρονοπρογραμματισμό για την ολοκλήρωση των καθηκόντων του. Αναπροσαρμόζει τις δραστηριότητές του όταν αυτό κρινεται απαραίτητο.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Επίλυση Προβλημάτων & Δημοσιουργικότητα	Επιδεκνύει αυξημένη ικανότητα αναγνώρισης και επίλυσης των ζητημάτων που προκύπτουν στην εργασία. Καταβάλλει προσπάθεια προέγχισης των εργασιών και δραστηριοτήτων για τις οποίες δεν υπάρχει έτοιμη ή προκαθορισμένη λύση με πρωτότυπο και καινοτόμο τρόπο. Επιδεικνύει την ικανότητα ανάπτυξης και εφαρμογής πρωτοτύπων και νέων ιδεών, καθώς και καινοτόμων λύσεων, οι οποίες μπορεί να βελτιώσουν την υπάρχουσα κατάσταση ή να επιλύσουν το πρόβλημα.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Επαγγελματισμός & Ακεραιότητα	Καταβάλλει διαρκή προσπάθεια εκπλήρωσης των ευθυνών και άσκησης των αρμοδιοτήτων που με τήρηση του συνόλου των αξιών, κανόνων και αρχών που διέπουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας της υπηρεσίας. Αναλαμβάνει ευθύνες και πρωτοβουλίες για την υλοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί, με τη διενέργεια της απαραίτητης επίβλεψης όπου αυτή είναι αναγκαία, στο πλαίσιο της θέσης ή της μονάδας ή της υπηρεσίας, με βάση τους κανόνες ηθικής και δεοντολογίας που διέπουν τη λειτουργία του δημοσίου.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Διαχείριση Γνώσης	Επιδεκνύει αυξημένη προθυμία και ικανότητα για μάθηση και αποτελεσματική χρήση της αποκτηθείσας γνώσης προς όφελος της υπηρεσίας. Συνεισφέρει στην αποτελεσματική αξιοποίηση της εμπειρίας των υπαλλήλων, με την ανάπτυξη των γνώσεων ή των δεξιοτήτων τους. Εφαρμόζει τη διαδικασία μάθησης και επιδεικνύει τη διάθεση για προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη, για τη βελτίωση της απόδοσης σε ατομικό και ομαδικό επίπεδο, καθώς και για τη διαχείριση νέων καταστάσεων στην εργασία.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								
Ηγετικότητα	Δημιουργεί το απαραίτητο κλίμα εργασίας, παρακίνησης, κινητοποίησης και καλλίτερων σχέσεων εμπιστοσύνης μεταξύ των υπαλλήλων για την επίτευξη των στόχων της ομάδας. Μεριμνά για την έγκαιρη, αποτελεσματική, υπεύθυνη και ορθή λήψη αποφάσεων για την επίλυση συγκρούσεων και την αντιμετώπιση καθημερινών και έκτακτων ζητημάτων και προβλημάτων, που αντιμετωπίζει η ομάδα. Επιδεικνύει την ικανότητα διεύθυνσης, διοίκησης και καθοδήγησης της δραστηριότητας της ομάδας, στο πλαίσιο της άσκησης των καθηκόντων του κάθε υπαλλήλου, προς επίτευξη ενός κοινού στόχου.	○	○	○	○	○		
Απολόγηση								

Συνολική Αριθμητική Βαθμολογία Δεξιοτήτων (μ.ο.)

Στοιχεία Αξιολογητή:

Όνοματεπώνυμο / Πατρώνυμο Αξιολογητή:

Υπογραφή: