



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΓΙΑ ΤΟ ΜΠΣ ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ**

**ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΕ ΘΕΜΑ**

**«Παροχή κινήτρων στους Δημοσίους Υπαλλήλους για αύξηση παραγωγικότητας και επαγγελματική ικανοποίηση. Μελέτη περίπτωσης: NAT»**

**ΛΕΠΙΔΑ ΑΡΕΤΗ**

**Επιβλέπων καθηγητής : ΚΟΜΙΣΟΠΟΥΛΟΣ ΦΑΙΔΩΝ**

**ΜΑΙΟΣ 2023**

## ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη ΛΕΠΙΔΑ ΑΡΕΤΗ του ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ με αριθμό μητρώου ΔΜ 2029 φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι 18/05/2023 και έπειτα από αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Η Δηλούσα



## Υπογραφές Μελών Επιτροπής

Στους γιούς μου,  
Βαγγέλη και Σωκράτη

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

*Ευχαριστώ θερμά τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Φαίδων Κομισόπουλο για την πίστη, την ενθάρρυνση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε κατά την διάρκεια επίβλεψης της συγγραφής της Διπλωματικής μου εργασίας.*

*Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον πρόεδρο του μεταπτυχιακού προγράμματος Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ, κ. Δημήτριο Στράνη, αλλά και όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού μας προγράμματος για την συνεισφορά τους στην διεύρυνση των γνώσεων μου.*

*Πολλές ευχαριστίες στους συμφοιτητές μου, την αγαπημένη μου ομάδα, για την υποστήριξη και τις αγωνίες που μοιραστήκαμε στη διάρκεια των σπουδών μας και στους φίλους μου για τη συμπαράσταση και τη βοήθεια τους.*

*Τέλος ευχαριστώ τους γιούς μου για την υπομονή και τη κατανόηση που έδειξαν στο χρόνο που τους στέρησα.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στη παρούσα εργασία με τίτλο «Παροχή κινήτρων στους Δημοσίους Υπαλλήλους για αύξηση παραγωγικότητας και επαγγελματική ικανοποίηση. Μελέτη περίπτωσης: NAT» γίνεται μια προσπάθεια αναζήτησης των κινήτρων που θα συμβάλλουν στην βελτίωση της ικανοποίησης των εργαζομένων του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου και θα συντελέσουν στην αύξηση της απόδοσης τους.

Στη εξέλιξη των επιστημών, έχουν αναπτυχθεί διαφορετικές θεωρίες και μοντέλα ανάλυσης που στοχεύουν στην εξήγηση και την κατανόηση της ανθρώπινης εργασιακής συμπεριφοράς και των παραγόντων που συμβάλλουν στην επαγγελματική ικανοποίηση.

Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, επιλέγοντας την μέθοδο των ημι-δομημένων συνεντεύξεων, με στελέχη του Οργανισμού, στόχος ήταν να ερευνηθούν, οι θέσεις, οι απόψεις και οι ιδέες τους, ώστε ο Οργανισμός να αναπτύξει και να εφαρμόσει ένα σύστημα κινήτρων που θα καλύψει τις ανάγκες των εργαζομένων και θα προσθέσει αξία στην επαγγελματική τους ικανοποίηση.

**Λέξεις κλειδιά:** Παρακίνηση, Εργασιακή ικανοποίηση, Κίνητρα, Δημόσιος τομέας, Δημόσιοι Υπάλληλοι

## **ABSTRACT**

In this work entitled "Providing incentives to Public Servants to increase productivity and professional satisfaction. Case study: NAT", is an attempt to find the motivations that will contribute to the improvement of the satisfaction of the employees of the Navy Defense Fund and will contribute to increase of their performance.

In the development of science, different theories and models of analysis have been developed that aim to explain and understand human work behavior and the factors that contribute to job satisfaction.

In the research carried out, choosing the method of semi-structured interviews, with executives of the Organization, the aim was to investigate their positions, opinions and ideas, so that the Organization could develop and implement an incentive system that would cover the needs of employees and will add value to their job satisfaction.

**Keywords:** incitement, job satisfaction, motivation, work performance, Public sector, Public servant

## Πίνακας περιεχομένων

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	5
<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> .....	6
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	10
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ</b> .....	14
2.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση.....	14
2.2 Κίνητρα.....	15
2.3 Κατηγορίες Κινήτρων.....	16
2.4 Παρακίνηση.....	19
2.5 Θεωρίες περιεχομένου ή πρώιμες θεωρίες παρακίνησης .....	20
<b>2.5.1 Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών (Maslow)</b> .....	20
<b>2.5.2 Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg</b> .....	22
<b>2.5.3 Η θεωρία του ERG του ALDERFER</b> .....	24
<b>2.5.4 Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή θεωρία των επίκτητων αναγκών του D.McClelland</b> .....	26
<b>2.5.5 Η Θεωρία Χ και Ψ του McGregor</b> .....	28
2.6 Θεωρίες διαδικασιών ή σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης.....	29
<b>2.6.1 Η Θεωρία προσδοκιών του Vroom</b> .....	29
<b>2.6.2 Η θεωρία καθορισμού του στόχου - υπόδειγμα του Locke</b> .....	30
<b>2.6.3 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams</b> .....	32
<b>2.6.4 Το υπόδειγμα των PORTER –LAWLER</b> .....	33
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΗΜΟΣΙΟ</b> .....	35
3.1 Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση.....	35
3.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι .....	38
3.3 Μορφές απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα.....	39
3.4 Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα.....	40
3.5 Δημόσιοι υπάλληλοι και παραγωγικότητα .....	43
3.6 Δημόσιοι υπάλληλοι και κίνητρα .....	45
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΈΡΕΥΝΑ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΝΑΤ</b> .....	48
4.1 Εισαγωγή .....	48
4.2 Ερευνητικές Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων .....	50
4.3 Τεκμηρίωση μεθοδολογικής επιλογής.....	51



4.4 Διαδικασία Έρευνας.....	52
4.5 Παρουσίαση Συνεντεύξεων.....	53
4.6 Συζήτηση Συνεντεύξεων .....	62
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ.....</b>	<b>68</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>70</b>
Ξένη Βιβλιογραφία.....	70
Ελληνική Βιβλιογραφία .....	70
Διαδικτυακές πηγές .....	71

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία είναι μια εισαγωγική προσέγγιση της δυνατότητας για αύξηση της παραγωγικότητας και ταυτόχρονα της επαγγελματικής ικανοποίησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Ποια θα μπορούσαν να είναι τα κίνητρα και τα ερεθίσματα ώστε να αυξηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων; Τι θα μπορούσε να τους παρακινήσει προς αυτή τη κατεύθυνση; Ποια εργαλεία χρησιμοποιούν ή και θα έπρεπε να εισάγουν οι μάνατζερ ώστε να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα;

Τα παραπάνω είναι μερικά από τα τιθέμενα ερωτήματα που θα προσπαθήσουμε να διερευνήσουμε, να αναλύσουμε και να προβούμε σε λύσεις που θα μεγιστοποιήσουν τη θέληση και την επιθυμία των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να επιτύχουμε από την μία πλευρά την ικανοποίηση τους και από την άλλη τη ποιοτικότερη και αυξημένη παραγωγικότητα.

Κλειδί στην βελτίωση της αποδοτικότητας και μεγιστοποίησης της παραγωγικότητας αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων. Στόχος της υποκίνησης είναι η κατανόηση του τρόπου σκέψης και δράσης των εργαζομένων με σκοπό την ικανοποίηση των αναγκών τους και την βελτίωση της αποδοτικότητας τους.

Υποκίνηση λοιπόν, είναι η αύξηση των κινήτρων του εργατικού δυναμικού για μεγιστοποίηση της ποσότητας και της ποιότητας της εργασίας που προσφέρεται. Η σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση χρειάζεται να στραφεί προς αυτή την κατεύθυνση προκειμένου να βοηθήσει τους δημοσίους λειτουργούς να ανταποκριθούν με επιτυχία στο ρόλο τους και να εισπράττουν εργασιακή ικανοποίηση.

Τα τελευταία χρόνια στο Δημόσιο Τομέα, εξαιτίας πολλών παραγόντων όπως η εθελούσια αποχώρηση υπαλλήλων με συνταξιοδότηση, η μνημονιακή πολιτική που κατέστησε αδύνατη την πρόσληψη νέων υπαλλήλων και παγίωσε μισθούς, κατήργησε επιδόματα αδείας, Χριστουγέννων και Πάσχα, η έλλειψη τεχνολογικής αλλαγής, η βαθιά ριζωμένη γραφειοκρατία, οδήγησαν τον Δημόσιο Τομέα σε συρρίκνωση αποτυπώνοντας τις αδυναμίες και τις ευπάθειες του.

Επιπλέον ο μεγάλος μέσος όρος ηλικίας των εργαζομένων στο Δημόσιο, καθώς και το χαμηλό μορφωτικό επίπεδο των υπαλλήλων που απασχολεί, αποτελούν κάποια από τα βασικά χαρακτηριστικά του ελληνικού δημόσιου τομέα που χρήζουν διαρθρωτικών κινήσεων και ριζικών αλλαγών. Είναι σκόπιμο, επομένως, να δοθεί έμφαση στη βελτίωση των παραγόντων εκείνων που δυσχεραίνουν την αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα και να δοθούν λύσεις που θα στοχεύσουν στην καλύτερη ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών, στην παραγωγικότερη Δημόσια Διοίκηση ευνοώντας παράλληλα τη εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων.

Σκοπός της ερευνήτριας, να εξετάσει το βαθμό εργασιακής ικανοποίησης των υπαλλήλων του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου με το προσωπικό ενδιαφέρον της ίδιας για τον οργανισμό στον οποίο εργάζεται ως υπάλληλος από το 2005, με τα τελευταία πέντε χρόνια να κατέχει θέση ευθύνης, καθώς και την αξιολόγηση των παραγόντων που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση, στην καταγραφή και ανάλυση των κινήτρων που αυξάνουν την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητα των εργαζομένων και στις δυνατότητες βελτίωσης των παρεχόμενων υπηρεσιών του φορέα και της εξυπηρέτησης του συναλλασσόμενου κοινού.

Δεδομένου ότι μέχρι σήμερα δεν υπάρχουν αντίστοιχες έρευνες για τον εν λόγω οργανισμό αλλά και η ανάγκη να αξιολογηθούν οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στο Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο με σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας τόσο των στελεχών όσο και των υπαλλήλων του οργανισμού, έγιναν το έναυσμα να προχωρήσω σε αυτή τη έρευνα.

Το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο αποτελεί ΝΠΔΔ και ιδρύθηκε το 1861 σε μια πρώτη προσπάθεια κοινωνικής προστασίας των Ελλήνων ναυτικών. Ως πρωτογενής ασφαλιστικός φορέας, ήταν ο αρχαιότερος οργανισμός κοινωνικής ασφάλισης όχι μόνο στην Ελλάδα αλλά και σε ολόκληρη την Ευρώπη. Στο παρελθόν τελούσε υπό τον έλεγχο του Υπουργείου Εμπορικής Ναυτιλίας με κύριο σκοπό την κοινωνική ασφάλιση των ναυτικών στη θάλασσα. Μετά το νόμο 4387/2016 και την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων στον e-ΕΦΚΑ, το Ν.Α.Τ. συνεχίζει να λειτουργεί αυτόνομα για τις μη ασφαλιστικές του αρμοδιότητες.

Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθούν τα θέματα εκείνα που επιδρούν στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ συναδέλφων, προϊσταμένων – υφισταμένων, στις δυνατότητων ανέλιξης και προαγωγής, στις συνθήκες εργασίας, στην πολιτική του οργανισμού και το ηγετικό στυλ που υιοθετείται, στο ύψος των αμοιβών, στις δεξιότητες και τα προγράμματα εκπαίδευσης που προσφέρονται στους εργαζόμενους και πως αυτά συσχετίζονται με την αύξηση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων του οργανισμού.

Επιπλέον θα αναλυθεί ποιοι από τους προαναφερόμενους παράγοντες συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων και αποτελούν κίνητρο για την ενίσχυση του βαθμού της εργασιακής ικανοποίησης αλλά και μπορούν να συμβάλλουν στην βελτίωση της λειτουργίας του και στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του οργανισμού.

Η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια και σε αυτά θα γίνει μια προσπάθεια προσέγγισης του θέματος της εργασιακής ικανοποίησης στο Δημόσιο Τομέα και ειδικότερα στο οργανισμό Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εισαγωγική προσέγγιση του θέματος, προβάλλονται προβληματισμοί και ερωτήματα που χρήζουν ανάλυσης και έρευνας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρουσιάζεται η ιστορική θεωρητική ανασκόπηση των θεωριών της παρακίνησης και της έννοιας της επαγγελματικής ικανοποίησης καθώς και τα κίνητρα που οδηγούν σε αυτή.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναλύεται η Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, σκιαγραφείται το προφίλ του Δημοσίου Υπαλλήλου και εξετάζονται οι μορφές απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα και πως μπορούν να εμπλουτιστούν και να γίνουν ελκυστικότερες. Εξετάζεται η παρακίνηση στο δημόσιο, γίνεται εκτενής αναφορά στα κίνητρα αλλά και στα εμπόδια αύξησης της απόδοσης των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αρχικά παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου, των αρχών που πρεσβεύει, της ιστορικής του πορείας, της εξέλιξης του και της πλεύσης που έχει πάρει μετά την ενοποίηση των ασφαλιστικών ταμείων στον e- ΕΦΚΑ. Παρακάτω αναλύονται ο στόχος, η μεθοδολογία και τα

χαρακτηριστικά της έρευνας και εξηγείται ο τρόπος που επιλέχθηκε η ερευνητική μεθοδολογία της ποιοτικής έρευνας. Συνεχίζεται με παρουσίαση των συνεντεύξεων από τα στελέχη του Οργανισμού και γίνεται εκτενής συζήτηση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της έρευνας και γίνονται προτάσεις και συστάσεις προς τον οργανισμό Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο για τις κατευθύνσεις αξιοποίησης των συμπερασμάτων ώστε να αυξηθεί η ικανοποίηση και η αποδοτικότητα των εργαζομένων και να βελτιωθούν οι παρεχόμενες υπηρεσίες του οργανισμού. Τέλος, παρατίθενται η σχετική Ελληνική και Αγγλική βιβλιογραφία.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ

### 2.1 Επαγγελματική Ικανοποίηση

Αγγίζοντας το θέμα της ικανοποίησης των εργαζομένων, θα ξεκινήσουμε με μια ιστορική ανασκόπηση σε θεωρίες και προσεγγίσεις της εργασιακής ικανοποίησης. Ο Locke (1976), αναφέρει και προσδιορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως «μία ευχάριστη ή θετική συναισθηματική κατάσταση, η οποία προέρχεται από την αποτίμηση της εργασίας ή των εργασιακών εμπειριών κάποιου» (Locke, 1984). Πρόκειται για τον πιο πολυχρησιμοποιημένο ερευνητικό ορισμό της επαγγελματικής ικανοποίησης. Σύμφωνα με τον ίδιο ως επαγγελματική ικανοποίηση ορίζεται η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του ατόμου απέναντι στο συγκεκριμένο έργο που εκτελεί, στο βαθμό που παράλληλα εκπληρώνονται οι επαγγελματικές του αξίες και προσδοκίες.

Για την επαγγελματική ικανοποίηση δίνεται διαφορετική επεξήγηση από άνθρωπο σε άνθρωπο γιατί ο καθένας μπορεί να την ερμηνεύει με ξεχωριστό τρόπο ανάλογα με τον τρόπο σκέψης του, τη θεωρία του για τη ζωή, τις φιλοδοξίες του κ.λ.π.. Η εργασιακή ικανοποίηση σχετίζεται στενά με την παρακίνηση, τα κίνητρα και την ηγεσία, καθώς τα στελέχη ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης, εφαρμόζοντας τρόπους παροχής κινήτρων και τεχνικές παρακίνησης των μελών της ομάδας στην οποία ηγούνται, πετυχαίνουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και προσφέρουν επαγγελματική ικανοποίηση στους εργαζόμενους.

Σημαντικό ρόλο στην εργασιακή ικανοποίηση διαδραματίζει και η ηγεσία του κάθε οργανισμού. Ο Μπουραντάς (2001) όρισε την ηγεσία ως «τη διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μιας ομάδας ανθρώπων από έναν ηγέτη με τέτοιο τρόπο, όπου εθελοντικά ή πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους για να ολοκληρώνουν τους στόχους για πρόοδο ή καλύτερο μέλλον»

Η παρακίνηση δεν αφορά στη χειραγώγηση των εργαζομένων. Αντίθετα σχετίζεται με τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών που θα προτρέψουν τον

εργαζόμενο να αποδώσει αποτελεσματικότερα στην εργασία του αντλώντας ταυτόχρονα προσωπική ικανοποίηση από αυτή (Κάντας, 1998).

Συμπεραίνουμε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση καθίσταται ένα πολύπλευρο σύστημα που περιλαμβάνει τις προσδοκίες, τις στάσεις και τις προσωπικές εμπειρίες του κάθε εργαζόμενου, επηρεάζεται όμως και από εξωτερικούς παράγοντες.

## **2.2 Κίνητρα**

Για να μπορέσουμε να ορίσουμε και να εμβαθύνουμε στους τρόπους παρακίνησης του εργατικού δυναμικού, θα χρειαστεί να εξηγήσουμε τι είναι αυτό που παρακινεί τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα είναι τα στοιχεία εκείνα που κατευθύνουν και προσδίδουν ώθηση στους εργαζομένους να επιτύχουν στους στόχους τους. Οι άνθρωποι προβαίνουν σε συγκεκριμένες ενέργειες ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Τα κίνητρα είναι αυτά που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά για να επιτευχθούν οι στόχοι τους, να καλυφθούν δηλαδή οι ανάγκες τους. Κίνητρα για τους εργαζόμενους είναι οι οικονομικές απολαβές, οι δυνατότητες εξέλιξης, η ασφάλεια, οι αρμονικές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους, η αναγνώριση, η ηθική ανταμοιβή. Οι διάφοροι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις ενδιαφέρονται να έχουν αποδοτικότερους υπαλλήλους αφού αντιλαμβάνονται ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί ένα από τα συγκριτικά τους πλεονεκτήματα στην επιτυχία και την περαιτέρω ανάπτυξη τους. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος για τον οποίο γίνονται αναλύσεις θεωριών του μάνατζμεντ που μελετούν τα κίνητρα των εργαζομένων, έρευνες συσχέτισης των κινήτρων με την αποτελεσματικότητα των υπαλλήλων, όπως και εξερεύνηση των παραγόντων που επηρεάζουν τα κίνητρα. Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί χρειάζεται να δώσουν την δέουσα σημασία στην κατανόηση των αξιών, των αναγκών και των προτιμήσεων του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να επιλέξουν τα κατάλληλα συστήματα κριτηρίων που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη παρακίνηση των εργαζομένων και στην βέλτιστη απόδοση τους.

Τα κίνητρα έχουν τη δύναμη καθορισμού συμπεριφοράς προκαλώντας ενέργειες που ικανοποιούν τις διαφορετικές ανάγκες των ατόμων και συναρτώνται από εξωτερικούς ή εσωτερικούς παράγοντες, που είναι διαφορετικοί ως προς την εμφάνιση τους, το βαθμό και την ένταση από άτομο σε άτομο. Τέτοιες ανάγκες είναι οι βιολογικές

ανάγκες (τροφή, νερό, κα.) ή άλλες ανάγκες για ασφάλεια, σεβασμού, κύρους, αυτοεκτίμησης κ.α.

Τα κίνητρα συνδέονται με την παρακίνηση αφού τα βασικά στοιχεία τους είναι η ικανοποίηση των ατομικών αναγκών και των στόχων, καθορίζουν τον τρόπο συμπεριφοράς και σε εταιρικό επίπεδο επιχειρείται να καλυφθούν τα κίνητρα των εργαζομένων προκειμένου να τους παρακινήσουν με σκοπό να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αξίζει να σημειωθεί ότι εκτός από τα «θετικά» κίνητρα όπως αμοιβές, έπαινοι, υπάρχουν τα «αντικίνητρα» που στοχεύουν να αλλάξουν συμπεριφορές των εργαζομένων σε περίπτωση που δεν συμμορφώνονται με τους κανόνες και τους σκοπούς του οργανισμού. Τέτοια αντικίνητρα αποτελεί η μείωση μισθού, ο φόβος, διάφορες πειθαρχικές ποινές κ.α.

Η αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων οδηγεί στην κατανόηση των κινήτρων που μπορούν να τους δραστηριοποιήσουν προκειμένου να τις ικανοποιήσουν. Η παροχή των κατάλληλων κινήτρων οδηγεί στην μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων εξυπηρετώντας την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού (Χυτήρης, 2001)

## 2.3 Κατηγορίες Κινήτρων

Μια πρώτη διάκριση των κινήτρων είναι σε πρωτογενή, γενικά και δευτερογενή κίνητρα που καθορίζουν τις συμπεριφορές των εργαζομένων.

- 1) Στα **πρωτογενή κίνητρα** κατατάσσονται οι έμφυτες ανάγκες των ατόμων που προέρχονται από την ανθρώπινη υπόσταση και δεν επηρεάζονται από τους κανόνες και τα πρότυπα της κοινωνίας. Τέτοια κίνητρα είναι η πείνα, η δίψα, ο πόνος και αναφέρονται σαν πρωτογενή ή στοιχειώδη κίνητρα.
- 2) Τα **γενικά κίνητρα** συνδέονται με τη φύση του ατόμου χωρίς να καλύπτουν βιολογικές ανάγκες του. Τα σημαντικότερα είναι :
  - Το κίνητρο της ικανότητας ως απόρροια της ανάγκης του ατόμου να ελέγχει , να αντιδρά, να βελτιώνει τις δεξιότητες του
  - Το κίνητρο της περιέργειας εκφράζει την ανάγκη του ατόμου να γνωρίζει τι



υπάρχει και τι συμβαίνει γύρω του, τις διαδικασίες εξέλιξης και λειτουργίας του κόσμου

- Το κίνητρο της δραστηριότητας που είναι η επιθυμία του ατόμου για δημιουργία
- Το κίνητρο της αγάπης ή της στοργής. Πρόκειται για ένα κίνητρο που θα μπορούσε να τοποθετηθεί τόσο στα πρωτογενή κίνητρα όσο και στα γενικά αφού είναι έμφυτο αλλά σε ένα βαθμό και επίκτητο. Είναι συνδεδεμένο με την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων αλλά και με την έμφυτη τάση για ερωτική συνεύρεση.

3) Τα **δευτερογενή κίνητρα** είναι επίκτητα και ανήκουν στις εξωγενείς ανταμοιβές που δίνονται για να μεγιστοποιήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και τις επιρροές που ασκούνται στο άτομο στην πορεία του εργασιακού του βίου.

- Κίνητρο κοινωνικής ένταξης που υποδηλώνει την ανάγκη του ατόμου να ανήκει σε ομάδες και να έχει διαπροσωπικές σχέσεις.
- Κίνητρο της ασφάλειας που απορρέει από την αβεβαιότητα της ανθρωπότητας και την ανάγκη του ατόμου για την μελλοντική του υπόσταση.
- Κίνητρο της επιτυχίας είναι η επιθυμία του ατόμου να αποδίδει και να επιτυγχάνει μέσα στη κοινωνία, στα πλαίσια του ανταγωνισμού με άλλους ανθρώπους.
- Κίνητρο του κύρους εκφράζει τη προσπάθεια του ατόμου να κατατάσσεται σε υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία που θέτει η κοινωνία
- Κίνητρο της εξουσίας ή δύναμης είναι η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να κατευθύνει τους άλλους ανθρώπους

Μια άλλη διάκριση των κινήτρων είναι σε:

- 1) **μη χρηματικά κίνητρα** : τα κίνητρα αυτά επηρεάζουν περισσότερο τα επαγγέλματα που χαρακτηρίζονται με τον όρο λειτούργημα, που όταν απαιτείται αυξάνουν την απόδοσή τους και την ένταση εργασία χωρίς την ύπαρξη

οικονομικών κινήτρων. Τέτοια κίνητρα είναι η λήψη ικανοποίησης και επιτυχίας από την εργασία, το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης, η αυτοεκτίμηση των υπαλλήλων, η ανάληψη πρωτοβουλιών, θετική αντιμετώπιση απέναντι στο εργασιακό περιβάλλον, η εμπιστοσύνη, η κατανόηση και ο σεβασμός, η ιεραρχία, το όραμα της εταιρίας (Μπουραντάς, 2005). Με άλλα λόγια οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινηθούν και με εγγενείς ανταμοιβές όπως η παροχή εμπιστοσύνης, αυτονομίας, ικανοποίηση, ελευθερία έκφρασης και λόγου. Η ελεύθερη έκφραση και η απεριόριστη προβολή των σκέψεων και απόψεων στο εργασιακό χώρο αποτελεί σπουδαίο κίνητρο (Boxall, 2013). Επίσης ο σεβασμός της διοίκησης και των υπόλοιπων εργαζομένων προς τον εργαζόμενο ενισχύει την ικανοποίηση του για την εργασία του και τον ωθεί να αυξήσει την απόδοσή του (Latham & Ernst, 2006).

2) **οικονομικά κίνητρα** που για να αποτελέσουν κίνητρο πρέπει να συνδέονται με την απόδοση του εργαζομένου. Τα οικονομικά κίνητρα διακρίνονται περαιτέρω σε

i) ατομικά κίνητρα επιδόσεων, με τα πιο σημαντικά

- Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων
- Κίνητρα ποιότητας
- Κίνητρα παρουσίας
- Κίνητρα βελτιώσεων
- Κίνητρα συμπεριφοράς

ii) ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στο αποτέλεσμα

Τα ατομικά κίνητρα στη πράξη παρουσιάζουν πολλά μειονεκτήματα, γεγονός που μειώνει την παρακινητική τους αξία. Τέτοια μειονεκτήματα είναι α) οι συγκρούσεις και ο ανταγωνισμός που μπορεί να δημιουργηθεί ανάμεσα στους εργαζόμενους, β) δεν μπορούν να συνδεθούν με το συνολικό αποτέλεσμα του οργανισμού ή της επιχείρησης και γ) είναι αδύνατη ή σχεδόν ανέφικτη η μέτρηση της επίδοσης για κάθε εργαζόμενο χωριστά. Το κενό αυτό έρχονται να καλύψουν τα ομαδικά κίνητρα.

Τα ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στο αποτέλεσμα συνδέουν την απόδοση με την

αμοιβή αλλά σαν συνολική απόδοση της ομάδας και όχι βάσει την ατομική επίδοση (Παπαλεξανδή & Μπουραντάς, 2003). Προστίθεται στην αμοιβή των εργαζομένων, ποσό που προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας, της προστιθέμενης αξίας, των κερδών της επιχείρησης κ.τ.λ. Τα ομαδικά κίνητρα επιπλέον προάγουν τη συλλογικότητα, την συνεργασία και την ομαδικότητα, βελτιώνουν τις εργασιακές σχέσεις και την ατμόσφαιρα στο χώρο εργασίας και επιτυγχάνεται μείωση του κόστους εργασίας με παράλληλη αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης των εργαζομένων. Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, τέτοια κίνητρα είναι η συμμετοχή στην διανομή των κερδών, μετοχών και των οφελών.

## 2.4 Παρακίνηση

Για να εξεταστεί και να γίνει κατανοητή η έννοια του όρου παρακίνηση, έχουν αναπτυχθεί πολλές θεωρίες και συνεχίζει να υπάρχει ακαδημαϊκό ενδιαφέρον και ασυμφωνία σε σχέση με το τι είναι και πώς επιτυγχάνεται. Πολλοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν προσεγγίσει με διαφορετικό τρόπο τον όρο της παρακίνησης. Έχει δοθεί πλήθος ορισμών και θεωριών για να αποσαφηνίσουν και να επεξηγήσουν την έννοια της παρακίνησης.

Η παρακίνηση είναι το σύνολο των σχέσεων μεταξύ αναγκών, κινήτρων και στόχων. Είναι μια διεργασία που δραστηριοποιεί τους υπαλλήλους ώστε να παρουσιάζουν ενδιαφέρον για την εργασία τους και να επιτυγχάνουν τους στόχους τους. Αποτελεί οδηγό στην προσπάθεια των εργαζομένων να συνδυάσουν τις ικανότητες, τις γνώσεις και την εμπειρία τους για να τους αποφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα για κινητοποίηση, βελτίωση της παραγωγικότητας και ενίσχυση της αποδοτικότητας στην εργασία τους και στη ζωή τους γενικότερα. Πρόκειται για μια απόπειρα εμβάθυνσης των τρόπων αντιμετώπισης του εργατικού δυναμικού ώστε να γίνουν πιο παραγωγικοί, τόσο ποιοτικά όσο και ποσοτικά με παράλληλη ενδυνάμωση των βιολογικών και ψυχικών αναγκών των εργαζομένων.

Οι **θεωρίες παρακίνησης** κατηγοριοποιούνται ως:

- **θεωρίες περιεχομένου** που περιλαμβάνουν τις οντολογικές προσεγγίσεις και αφορούν τις πρώιμες θεωρίες παρακίνησης με πρωταγωνιστή και δημοφιλέστερο τον Abraham Maslow (1943). Πρόκειται για τις θεωρία εκείνες

που επικεντρώνονται στο περιεχόμενο και δίνουν έμφαση σε τί υποκινεί το άτομο με κυριότερους εκφραστές τους Abraham Maslow, Herzberg, Alderfer και D.McClelland.

- **θεωρίες διαδικασιών** ή μηχανιστικές θεωρίες που αφορούν στις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης. Οι θεωρίες διαδικασιών δίνουν έμφαση στην πραγματική διαδικασία της παρακίνησης και επικεντρώνονται στις συμπεριφορές που ενισχύουν την απόδοση στην εργασία με πιο γνωστές την θεωρία προσδοκιών , την θεωρία στοχοθεσίας, τη θεωρία δικαιοσύνης.

## 2.5 Θεωρίες περιεχομένου ή πρώιμες θεωρίες παρακίνησης

### 2.5.1 Θεωρία Ιεράρχησης των αναγκών (Maslow)

Ο ψυχολόγος Abraham Maslow, «πατέρας» της Ανθρωπιστικής Ψυχολογίας ανέπτυξε την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών. Σύμφωνα με τον ίδιο οι ανθρώπινες ανάγκες **κατατάσσονται** σε 5 κατηγορίες και ιεραρχούνται σε μια πυραμίδα όπου στη βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι βιολογικές ανάγκες και στην κορυφή της πυραμίδας παίρνουν θέση οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Αναλυτικά οι κατηγορίες των ανθρωπίνων αναγκών :

- Αρχικά στη βάση της πυραμίδας βρίσκονται οι Βιολογικές ή Φυσιολογικές ανάγκες αφού είναι η πρωταρχική κατηγορία αναγκών που περιλαμβάνει τις ανάγκες για επιβίωση όπως τροφή και στέγη,
- Έπειτα έρχονται οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα οικονομική και ψυχολογική στις οποίες περιλαμβάνονται οι ανάγκες για εργασία και προστασία από τους κινδύνους. Αφορά την ανάγκη των ανθρώπων να νιώσουν σιγουριά και ικανοί για αυτοσυντήρηση. Πρόκειται για τις ανάγκες για μόνιμη εργασία, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, τη καταβολή μισθού, παροχή αδειών κτλ.
- Στην τρίτη κατηγορία της πυραμίδας συναντάμε τις κοινωνικές ανάγκες. Εδώ αναφερόμαστε στις ανάγκες για αγάπη, φροντίδα, η ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει κάπου, να είναι αποδεκτός, να λαμβάνει και να διοχετεύει αγάπη, να συναναστρέφεται με άλλους ανθρώπους και να απολαμβάνει κοινωνική ζωή.

- Στη τέταρτη κατηγορία, λίγο πριν την κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης
- Τέλος την κορυφή της πυραμίδας καταλαμβάνουν οι ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο αφηρημένες, δεν γίνονται εύκολα αντιληπτές και αντικατοπτρίζουν τις προσωπικές αξίες του κάθε ατόμου (Παπάνης, 2007).

Σύμφωνα με τον εμπνευστή της ιδέας της ιεράρχησης των ανθρωπίνων αναγκών, για να προχωρήσουμε στο επόμενο στάδιο των αναγκών, χρειάζεται να έχει καλυφθεί το προηγούμενο. Το άτομο δραστηριοποιείται για την κάλυψη αναγκών ενός επιπέδου μόνο όταν έχουν καλυφθεί οι ανάγκες που βρίσκονται στα χαμηλότερα στάδια της πυραμίδας. Έτσι δεν μπορούμε να μιλάμε για την ανάγκη αυτοπραγμάτωσης αν προηγουμένως δεν έχουμε καλύψει την ανάγκη για τροφή και στέγη.

Παρατηρείται μία αντιστρόφως ανάλογη σχέση ανάμεσα στην ένταση της παρακίνησης και του βαθμού εκπλήρωσης της ανάγκης. Όταν ο βαθμός κάλυψης της ανάγκης φτάνει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο, μειώνεται η ένταση της παρακίνησης.

Στην προσπάθεια να εφαρμόσουμε την θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, σε εργασιακό επίπεδο, παρατηρούμε ότι η ιεράρχηση των εργαζομένων δεν είναι σαφής αλλά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες όπως η θέση που έχει ο κάθε εργαζόμενος μέσα στην ομάδα, η σύνθεση και η οργάνωση της ομάδας, η προσωπικότητα και οι αντιλήψεις του κάθε ατόμου. Τα στελέχη των επιχειρήσεων και των οργανισμών κρίνεται σκόπιμο να εν συναισθάνονται τις δυσκολίες των εργαζομένων και να είναι σε θέση να τους παρέχουν τα απαραίτητα εφόδια και κίνητρα ώστε να τις ξεπεράσουν. Πολλές φορές τα ανώτερα στελέχη δεν αντιλαμβάνονται τις ανάγκες και τις δυσκολίες των υπαλλήλων με συνέπεια την πτώση της άντλησης ικανοποίησης και της απόδοσης του.

## Ιεράρχηση Αναγκών του Maslow



### 2.5.2 Η Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

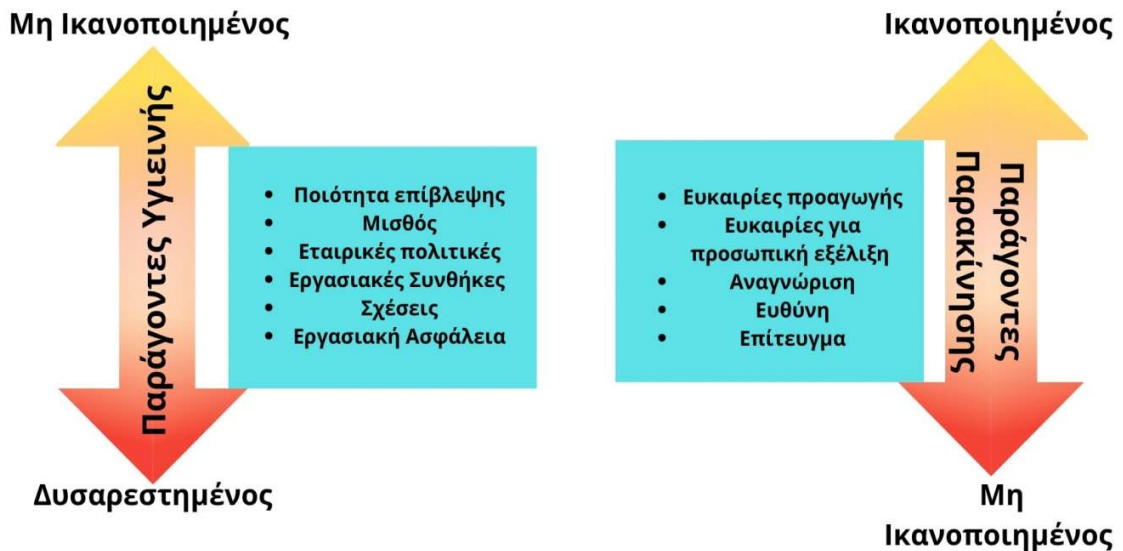
Η Θεωρία των δύο παραγόντων ή αλλιώς θεωρία παραγόντων υποκίνησης – υγιεινής αναπτύχθηκε από τον Herzberg στα τέλη της δεκαετίας του 1950. Παρόλο την έντονη κριτική που της έχει ασκηθεί, αποτελεί τη πιο συζητημένη και πλέον αποδεκτή θεωρία, στο χώρο της Διοίκησης. Αποτυπώθηκε μετά από έρευνα που καλούσε τους ερωτηθέντες εργαζόμενους να απαντήσουν στο ερώτημα : «Τι είναι αυτό που προσφέρει μεγαλύτερη ευχαρίστηση σε ένα εργαζόμενο και τι αυτό που του δημιουργεί δυσαρέσκεια». Από τα αποτελέσματα της έρευνας ο καθηγητής Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπήρχαν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων. Στην πρώτη κατηγορία υπήρχαν οι παράγοντες που είχαν δημιουργήσει δυσαρέσκεια στους εργαζομένους και αφορούσαν τις συνθήκες εργασίας, το μισθό, την πολιτική της επιχείρησης, τις διαπροσωπικές σχέσεις, δηλαδή το γενικότερο εργασιακό περιβάλλον. Στην δεύτερη κατηγορία τοποθετούνταν οι παράγοντες εκείνοι που είχαν προκαλέσει ευχαρίστηση στους εργαζομένους και συσχετιζόνταν με τον ίδιο τον εργαζόμενο και περιλάμβανε την αναγνώριση του, την προαγωγή, την δυνατότητα ανέλιξης και τα ίδια τα καθήκοντα της εργασίας. Η πρώτη κατηγορία ονομάστηκε από τον Herzberg παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης δεν παρακινούν τους εργαζόμενους για μεγαλύτερη απόδοση αλλά στέκονται εμπόδιο στην

δυσaréστηση τους και επομένως ωφελούνε ώστε να διατηρείται η απόδοση των εργαζομένων σε αποδεκτό επίπεδο. Γι' αυτό το λόγο ονομάζονται και παράγοντες διατήρησης. Οι παράγοντες της δεύτερης κατηγορίας ονομάστηκαν παράγοντες παρακίνησης (ή κίνητρα) γιατί είναι οι μόνοι που μπορούν να παράγουν παρακίνηση και να προσφέρουν ικανοποίηση. Δημιουργούν στους υπαλλήλους το κίνητρο και τη διάθεση να αποδώσουν περισσότερο. Προϋπόθεση για να υφίσταται η κατηγορία των παραγόντων παρακίνησης αποτελεί η εξάλειψη της δυσaréσκειας των υπαλλήλων, διότι δεν γίνεται να συνυπάρχουν ταυτόχρονα η δυσaréσκεια και η παρακίνηση. Παρατηρούμε ότι υπάρχει έντονη συσχέτιση των παραγόντων διατήρησης και των παραγόντων παρακίνησης. Το αποτέλεσμα των παραγόντων υγιεινής, δηλαδή η μη ύπαρξη δυσaréσκειας αποτελεί προϋπόθεση για να μπορούν να τεθούν σε λειτουργία οι παράγοντες παρακίνησης.

Ο Herzberg αναφέρθηκε και στον «*εμπλουτισμό της εργασίας*» καθώς πιστεύει πως κάθε εργασία πρέπει να περιέχει τα στοιχεία εξασφάλισης ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων. Αναφέρεται στον οριζόντιο εμπλουτισμό της εργασίας που περιλαμβάνει τη συμμετοχή των εργαζομένων σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας και την αύξηση της ποικιλίας των καθηκόντων του εργατικού δυναμικού. Με αυτόν τον τρόπο επιτυγχάνεται η διατήρηση του ενδιαφέροντος του εργαζομένου και η αποφυγή ρουτίνας που προκαλείται από την επανάληψη των ίδιων εργασιών. Παράλληλα τονίζει και την ανάγκη για κάθετο εμπλουτισμό που επιφέρει μεγαλύτερη αυτονομία και υπευθυνότητα για τον εργαζόμενο μιας και τον εμπλέκει στις αποφάσεις οργάνωσης, ελέγχου και προγραμματισμού της εργασίας του.

Η θεωρία του Herzberg είναι μία προέκταση της θεωρίας του Maslow με τους παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης να προσομοιάζουν με τα κατώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow, δηλαδή τις φυσιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές ανάγκες και με τους παράγοντες υποκίνησης να αντιστοιχούν στα ανώτερα επίπεδα αναγκών, αυτές της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης.

## Η θεωρία των δύο παραγόντων του **HERZBERG**



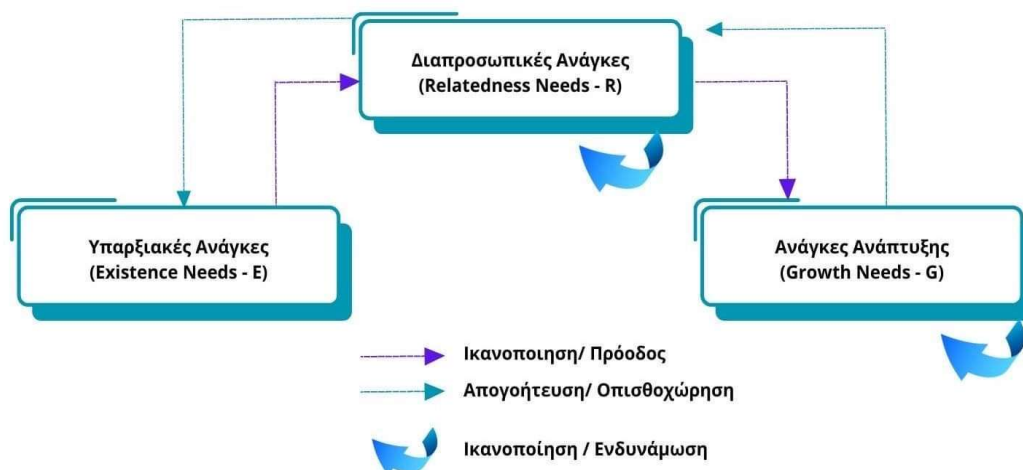
### 2.5.3 Η θεωρία του ERG του ALDERFER

Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer πήρε το όνομα ERG από τα αρχικά των αγγλικών λέξεων Existence (Υπαρξη), Relatedness (Σχετικότητας) και Growth (Ανάπτυξη) που περιγράφουν τις τρεις κατηγορίες αναγκών παρακάτω:

- Υπαρξιακές ανάγκες, εκείνες δηλαδή που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ατόμου
- Ανάγκες σχέσεων που αναφέρεται σε εκείνες που περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις του ατόμου, στις σχέσεις που σου δημιουργούν ασφάλεια ότι ανήκεις σε μία ομάδα,
- Ανάγκες ανάπτυξης χαρακτηρίζει όσες προέρχονται από την εσωτερική ανάγκη του ανθρώπου για ανάπτυξη, που ωθούν το άτομο να φτάσει στον ιδανικό εαυτό του,



## Η θεωρία ERG του Alderfer



Στη θεωρία του Alderfer αναπτύσσεται και εμπλουτίζεται η θεωρία του Maslow όπου στις ανάγκες ύπαρξης εμπεριέχονται οι δύο κατώτερες κατηγορίες αναγκών Maslow, οι φυσιολογικές και οι ανάγκες ασφαλείας, στις ανάγκες σχέσεων υπάγονται οι μεσαίου επιπέδου ανάγκες δηλαδή οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν τις ανάγκες του ατόμου να ανήκει κάπου και στις ανάγκες ανάπτυξης υπάγονται οι δύο ανώτερες κατηγορίες αναγκών του Maslow, αυτές δηλαδή της εκτίμησης και της αυτοπραγμάτωσης.

Ο Alderfer δεν πιστεύει ότι για να ικανοποιηθεί μία ανάγκη σχέσεων χρειάζεται πρώτα να έχει ικανοποιηθεί μια υπαρξιακή ανάγκη, δεν αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην ιεράρχηση τους. Θεωρεί ότι υπάρχει μια συνεχή σειρά αναγκών και είναι δυνατόν η ανάγκη μιας ανώτερης κατηγορίας να ωθεί στην παρακίνηση χωρίς να είναι απαραίτητο να έχει προηγηθεί η ικανοποίηση μιας κατώτερης κατηγορίας αναγκών.

Σε αντίθεση με τον Maslow, ο Alderfer πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να καλυφθεί ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση μιας ανάγκης που βρίσκεται σε ανώτερο επίπεδο. Υποστηρίζει πως το άτομο μπορεί ταυτόχρονα να αποζητά την ικανοποίηση περισσότερου του ενός επιπέδου αναγκών,

χωρίς να μειώνεται η παρακινητική δύναμη των αναγκών που έχουν ήδη ικανοποιηθεί. Ένας λόγος που μπορεί να προκαλέσει την επιδίωξη χαμηλότερου επιπέδου αναγκών είναι η μη ικανοποίηση αναγκών ενός επιπέδου (Χυτήρης, 2006).

Οι θεωρίες των Maslow, Herzberg και Alderfer αποτυπώνονται στο παρακάτω διάγραμμα όπου εμφανίζεται η συσχέτιση τους :

## ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow - Herzberg - Alderfer



### 2.5.4 Η θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή θεωρία των επίκτητων αναγκών του D.McClelland

Η θεωρία των αναγκών του D.McClelland επικεντρώνεται σε τρεις βασικές ανάγκες οι οποίες επηρεάζουν παρακινητικά το ανθρώπινο δυναμικό στη πορεία της επαγγελματικής του καριέρας. Πρόκειται περισσότερο για ανάγκες που καλλιεργούνται στο άτομο στη διάρκεια της ζωής του και εστιάζει στα κίνητρα της επίτευξης της εξουσίας και των κοινωνικών σχέσεων .

- Ανάγκη για επίτευξη είναι η επιθυμία για αριστεία, για επιτεύξεις σε σχέση με μια σειρά πολύπλοκων έργων. Το άτομο επιθυμεί να ολοκληρώνει απαιτητικούς και δύσκολους στόχους. Τα άτομα που διακατέχονται έντονα από την ανάγκη για επίτευξη, διακρίνονται για την προσήλωση στα καθήκοντά

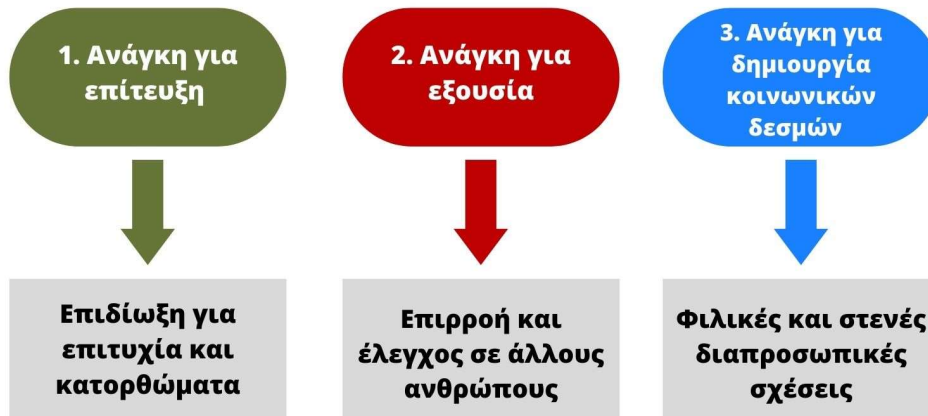
τους, την ανάληψη ευθυνών και την επιθυμία επιτυχίας δύσκολων στόχων. Εξελίσσονται στο χώρο εργασίας και καταλαμβάνουν θέσεις εργασίας σε μεσαίου επιπέδου διοικητικά επίπεδα.

- Ανάγκη για εξουσία, δύναμη, ισχύ είναι η ανάγκη να κάνεις τους άλλους να συμπεριφερθούν με τρόπο με τον οποίο διαφορετικά δεν θα συμπεριφέρονταν. Η ανάγκη για εξουσία χαρακτηρίζει συνήθως τα ηγετικά στελέχη. Τα άτομα αυτά χαρακτηρίζονται από την επιρροή που ασκούν σε άλλους ανθρώπους και διακατέχονται από το αίσθημα να επηρεάζουν τη δράση άλλων ανθρώπων και να ελέγχουν στάσεις και συμπεριφορές.
- Ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών είναι η ανάγκη για ισχυρές φιλικές σχέσεις και κοινωνική αποδοχή χωρίς εντάσεις και συγκρούσεις. Το άτομο επιδιώκει τις διαπροσωπικές σχέσεις και την ένταξή του σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες. Τα άτομα αυτής της κατηγορίας ενδιαφέρονται να απολαμβάνουν καλή συνεργασία και πετυχαίνουν συνήθως σε θέσεις που έχουν να κάνουν με το συντονισμό ομάδας.

Ο D.McClelland εστίασε την προσοχή του στην ανάγκη για επίτευξη. Τα άτομα υψηλών επιτεύξεων αποδίδουν τα μέγιστα όταν εκτιμούν ότι έχουν πιθανότητα επιτυχίας 50 – 50. Δεν τους ευχαριστεί η επιτυχία που προέρχεται από καθαρή τύχη γι' αυτό και δεν τους αρέσει να παίζουν με υψηλές αποδόσεις. Από την άλλη πλευρά, αντιπαθούν τις χαμηλές αποδόσεις, γιατί σε αυτή την περίπτωση δεν υφίσταται καμία πρόκληση για τις δεξιότητες και τις ικανότητες τους. Αρέσκονται να θέτουν στόχους που απαιτούν την καταβολή κάποιας προσπάθειας από μέρους τους (STEPHEN P. ROBBINS, TIMOTHY A. JUDGE 2011)

Οι άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από την ανάγκη για επιτεύγματα δίνουν μεγάλη προσοχή στα καθήκοντα τους, προσπαθούν να ξεπεράσουν τον εαυτό τους και εργάζονται σκληρά για την υλοποίηση των στόχων τους. Αναζητούν άμεση αναπληροφόρηση αναφορικά με τα αποτελέσματα των επιδόσεων τους και συνήθως επιλέγουν επαγγέλματα που τους δίνουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις και ενέχουν προσωπική ευθύνη.

## Θεωρία των αναγκών του MCCLELLAND



### 2.5.5 Η Θεωρία X και Ψ του McGregor

Θεμελιωτής της θεωρίας X και Y είναι ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960). Πρόκειται ουσιαστικά για δύο διαφορετικές και διαμετρικά αντίθετες θεωρίες που στηρίζονται σε υποθέσεις σχετικά με την ανθρώπινη φύση και υποκίνηση.

Σύμφωνα με τη θεωρία X οι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να καθοδηγούνται και χρειάζεται να ελέγχονται για να εξασφαλιστεί η απόδοση τους στη δουλειά. Υπάρχει η παραδοχή ότι στους ανθρώπους δεν αρέσει να δουλεύουν, έχουν μικρές φιλοδοξίες, υποκινούνται από το χρήμα και το φόβο της τιμωρίας. Επομένως, η ηγεσία επιβάλλεται να ασκείται αυταρχικά, υπάρχουν αυστηροί κανόνες, κυρώσεις και μέτρα τιμωρίας για τους εργαζόμενους. Βασικό κίνητρο των εργαζομένων αποτελούν τα χρήματα. Αποτελεί μια απαισιόδοξη προσέγγιση ερμηνείας της ανθρώπινης φύσης. Στη θεωρία X υποθέτουμε ότι η διοίκηση έχει την αποκλειστική ευθύνη για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης και το ανθρώπινο δυναμικό προτιμά να μην αναλαμβάνει ευθύνες, τηρεί παθητική στάση και προκειμένου να επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων χρειάζεται μεγάλη προσπάθεια.

Ο McGregor θεώρησε ότι οι υποθέσεις της θεωρίας X για την ανθρώπινη φύση είναι συχνά ανακριβείς και ότι οι διοικητικές προσεγγίσεις που βασίζονται σε αυτές

μπορεί να αποτύχουν να υποκινήσουν τα άτομα ώστε να εργαστούν για την υλοποίηση των επιχειρησιακών στόχων. Η αποτυχία της θεωρίας X να θέσει σε εγρήγορση και να κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, δημιούργησε την ανάγκη για μια νέα θεωρία. Προχώρησε έτσι στην ανάπτυξη μιας διαφορετικής προσέγγισης της ανθρώπινης φύσης και την αποτύπωσε σε μία εναλλακτική θεωρία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία είναι γνωστή ως θεωρία Ψ.

Σύμφωνα με την θεωρία του Ψ, η καταβολή προσπάθειας είναι φυσικό χαρακτηριστικό των ανθρώπων και η εργασία είναι επιθυμητή, το άτομο επιζητά και αποδέχεται ευθύνες και προκλήσεις. Το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να είναι δημιουργικό στην εργασία του και να υποκινηθεί αν οι στόχοι του συμπίπτουν με τους στόχους της επιχείρησης. Μία από τις μεγαλύτερες ανταμοιβές του εργαζόμενου μπορεί να είναι το αίσθημα της συμμετοχής στην επιτυχία.

Ο McGregor υποστήριξε ότι, αρκεί να υπάρξουν, από τα διοικητικά στελέχη, οι σωστές τεχνικές και να ληφθούν τα κατάλληλα κίνητρα, που θα αναπτύξουν τις δεξιότητες των εργαζομένων, θα βελτιώσουν την απόδοσή τους και θα αναβαθμίσουν την εργασία τους. Η διοίκηση θα πρέπει να οδηγείται από τις θέσεις της θεωρίας Ψ και η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, το ευχάριστο εργασιακό κλίμα και οι υπεύθυνες και απαιτητικές εργασίες θα πρόσφεραν περισσότερα κίνητρα στους εργαζομένους για μεγαλύτερη και αυξημένη απόδοση.

## **2.6 Θεωρίες διαδικασιών ή σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης**

### **2.6.1 Η Θεωρία προσδοκιών του Vroom**

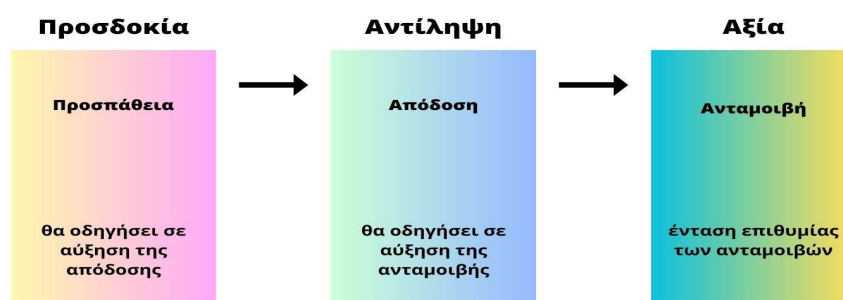
Σύμφωνα με την θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom η δύναμη για ένα δεδομένο αποτέλεσμα και το πόσο θέλουμε να επιτευχθεί μπορεί να μας οδηγήσει να ενεργήσουμε με τέτοιο τρόπο ώστε να πετύχουμε το ζητούμενο αποτέλεσμα. Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή του λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος. (Χυτήρης, 2001).

Υποστηρίζει ότι η προθυμία ενός ατόμου να προβεί σε μία ενέργεια εξαρτάται από τρεις παράγοντες: α) την αξία που έχει για το άτομο, κάθε ένα από τα πιθανά αποτελέσματα της ενέργειας, β) την αντίληψη του για την πιθανότητα που έχει η

συγκεκριμένη ενέργεια να οδηγήσει σε ένα ορισμένο αποτέλεσμα και γ) την προσδοκία του ότι καταβάλλοντας προσπάθεια θα εκτελέσει επιτυχώς την ενέργεια» (Χατζηπαντελή, 1999).

Η διαδικασία της παρακίνησης σύμφωνα με το μοντέλο του Vroom, στο εργασιακό περιβάλλον, φαίνεται να έχει έναν ανταποδοτικό χαρακτήρα ανάμεσα στον εργαζόμενο και την επιχείρηση. Το είδος και το εύρος ανταμοιβών που θα επιλέξει η επιχείρηση, έχουν διαφορετικό αντίκτυπο σε κάθε άτομο, γι' αυτό οι ανταμοιβές θα πρέπει να επιλέγονται προσεκτικά δίνοντας βαρύτητα στα προσωπικές επιθυμίες και επιδιώξεις του κάθε εργαζόμενου.

### Θεωρία προσδοκιών του Vroom



#### 2.6.2 Η θεωρία καθορισμού του στόχου - υπόδειγμα του Locke

Η θεωρία στοχοθέτησης υπήρξε η πηγή για την ανάπτυξη και την εξέλιξη της «Διοίκησης μέσω στόχων». Η θεωρία καθορισμού του στόχου καταδεικνύει τις επιβλητικές επιδράσεις της συγκεκριμενοποίησης στόχου, της πρόκλησης και της ανατροφοδότησης ως προς την επίδοση. Η εργασιακή παρακίνηση επιτυγχάνεται πληρέστερα όταν θέτονται συγκεκριμένοι στόχοι. Οι στόχοι αυξάνουν την επίδοση και αποτελούν πρωταρχικής σημασίας παρακινητικοί παράγοντες. Για να αντληθεί εργασιακή ικανοποίηση και να παρακινηθεί το προσωπικό, οι στόχοι χρειάζεται να έχουν κάποια βασικά χαρακτηριστικά. Είναι αναγκαίο, για να γίνουν αποδεκτοί και να έχουν ανταπόκριση, οι στόχοι να είναι ρεαλιστικοί και χρονικά καθορισμένοι, μετρήσιμοι και συγκεκριμένοι. Όταν πληρούνται αυτές οι προϋποθέσεις, οι εργαζόμενοι είναι

πιθανότερο να αφοσιωθούν στο στόχο και να καταβάλλουν την μέγιστη προσπάθεια για την επίτευξη του στόχου. Προκειμένου ένας υπάλληλος να αποδεχθεί ένα στόχο, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνεται το τρόπο υλοποίησης και τη φύση του στόχου. Όσο πιο ελκυστικά, αποσαφηνισμένα και ξεκάθαρα είναι τα χαρακτηριστικά του στόχου, ανεξάρτητα από τη δυσκολία του, τόσο πιθανότερο είναι ο εργαζόμενος να δεσμευτεί να τον φέρει εις πέρας και να αυξήσει το επίπεδο της επίδοσης του, προκειμένου να τα καταφέρει. Ο στόχος δημιουργεί μια πρόκληση στο άτομο και είναι ο ίδιος που το παρακινεί και όχι οι ενδεχόμενες ανταμοιβές του. Η ανατροφοδότηση που λαμβάνουν ο εργαζόμενος, συμβάλλει αποτελεσματικά στην πρόοδο και την επιτυχία επίτευξης του στόχου. Τρεις προσωπικοί παράγοντες επηρεάζουν την σχέση στόχων – επίδοσης :

- Η αφοσίωση στο στόχο. Η θεωρία στοχοθεσίας υποθέτει ότι το άτομο είναι αφοσιωμένο στο στόχο και επίσης αποφασισμένο να μην τον υποβαθμίσει ή να τον εγκαταλείψει.
- Χαρακτηριστικά έργου. Οι ίδιοι οι στόχοι δείχνουν να έχουν πιο ουσιαστική επίδραση στην επίδοση όταν οι εργασίες είναι απλές παρά σύνθετες, οικείες παρά πρωτότυπες, ανεξάρτητες παρά αλληλένδετες.
- Εθνικά χαρακτηριστικά. Οι στόχοι μπορούν να έχουν διαφορετική επίδραση ανάλογα με την κουλτούρα. Στις κουλτούρες με μεγάλη απόσταση εξουσίας, οι επιτεύξιμοι μέτριας δυσκολίας στόχοι μπορεί να λειτουργήσουν περισσότερο παρακινητικά από τους δύσκολους στόχους .(Stephen P. Robbins, Timothy A. Judge)

### Υπόδειγμα του Locke



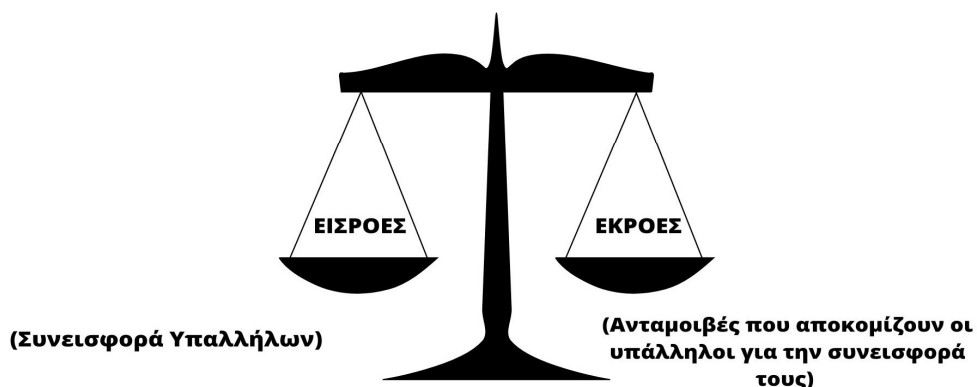
### 2.6.3 Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας ή δίκαιης μεταχείρισης οι εργαζόμενοι επιδιώκουν από τους οργανισμούς που εργάζονται, δικαιοσύνη απέναντι τους. Η θεωρία βασίζεται στην υπόθεση ότι ο εργαζόμενος είναι ευχαριστημένος όταν αισθάνεται ότι στον οργανισμό που προσφέρει τις υπηρεσίες του, υπάρχει ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σχέση με τα άλλα μέλη του οργανισμού. Πρόκειται για το λόγο τι συνεισφέρει το άτομο προς το τι απολαμβάνει συγκριτικά με το τι συνεισφέρει ένα άλλο άτομο και το τι απολαμβάνει. Όταν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο δείκτης συνεισφοράς του ως προς τις απολαβές διαφέρει από το δείκτη συνεισφορών-απολαβών των άλλων εργαζομένων, τότε θεωρεί ότι υπάρχει αδικία που του δημιουργεί δυσαρέσκεια και στέκεται εμπόδιο στην παρακίνηση. Ως συνεισφορά του εργαζόμενου προς τον οργανισμό θεωρείται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, οι γνώσεις και οι ικανότητες του, η εμπειρία, η τεχνογνωσία, η συνέπεια, η δέσμευση και η αφοσίωση. Απολαβές θεωρούνται αυτά που αποκομίζει το άτομο από τον οργανισμό, ο μισθός, οι ηθικές ανταμοιβές, η προσωπική εξέλιξη, η αναγνώριση, το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, η ασφάλεια, η επιτυχημένη ηγεσία. Όταν ο εργαζόμενος αντιληφθεί ότι υπάρχει αδικία συμπεριφέρεται με τρόπο ώστε να την αποκαταστήσει, είτε μειώνοντας την συνεισφορά του είτε προσπαθώντας να αυξήσει τις απολαβές του. (Μπουραντάς, 2001).



- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει και θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από άλλους εργαζόμενους στον ίδιο οργανισμό, προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη αυξάνοντας την ποιότητα του προϊόντος που παράγει. Αντίθετα όταν θεωρεί ότι αμείβεται λιγότερο από άλλους εργαζομένους , μειώνει την ποιότητα του παραγόμενου προϊόντος.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, και θεωρεί ότι αμείβεται περισσότερο από άλλους εργαζόμενους στον ίδιο οργανισμό, προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη αυξάνοντας την ποσότητα του προϊόντος που παράγει. Αντίθετα όταν θεωρεί ότι αμείβεται λιγότερο από άλλους εργαζομένους , μειώνει την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος.

### Θεωρία Ισότητας του Adams



#### 2.6.4 Το υπόδειγμα των PORTER –LAWLER

Οι Porter και Lawler υποστηρίζουν ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης. Προσπαθούν να εξηγήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης σε συνδυασμό με την απόδοση και την ικανοποίηση. Πιστεύουν ότι η παρακίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση, αλλά θεωρούν ότι οι τρεις αυτές μεταβλητές βρίσκονται σε σχέση μεταξύ τους. Το υπόδειγμα των Porter και Lawler είναι μια ανάπτυξη της θεωρίας προσδοκιών του Vroom που συμπεριλαμβάνει τις μεταβλητές απόδοση και ικανοποίηση καθώς και τη θεωρία ισότητας. Υπάρχουν τέσσερις κύριες μεταβλητές κατά

το υπόδειγμα τους:

- Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος είναι η εξωτερίκευση της παρακίνησης και εξαρτάται από την αξία των πιθανών ανταμοιβών αλλά και από το πώς αντιλαμβάνεται τη σχέση μεταξύ των μεταβλητών της προσπάθειας, της απόδοσης και της ανταμοιβής.
- Η απόδοση του εργαζομένου εκτός από την παρακίνηση ή τις προσπάθειες που καταβάλλει, εξαρτάται από τις ικανότητες του, από την αντίληψη του για το ρόλο που του έχει ανατεθεί και τέλος από τα μέσα που του παρέχει ο οργανισμός που εργάζεται. Δεν αρκεί μόνο η προσπάθεια για να αποδώσει ένας εργαζόμενος αλλά απαιτούνται και οι ανάλογες ικανότητες. Για να είναι η απόδοση του ανάλογη των προσπαθειών του και των ικανοτήτων του, απαραίτητη προϋπόθεση είναι να έχει αντιληφθεί τις απαιτήσεις του οργανισμού. Επιπλέον χωρίς να του παρασχεθούν τα κατάλληλα μέσα (τεχνολογία, υλικά κτλ.), όση προσπάθεια κι αν καταβάλλει, δεν θα καταφέρει να αποδώσει.
- Οι ανταμοιβές που εισπράττει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης του. Υπάρχουν οι εσωτερικές ανταμοιβές που αναφέρονται στους παράγοντες υγιεινής και οι εξωτερικές ανταμοιβές που αναφέρονται στους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg.
- Η ικανοποίηση του εργαζομένου προσδιορίζεται τόσο από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές που εισπράττει από την επιχείρηση που εργάζεται όσο και από το βαθμό δικαιοσύνης που αισθάνεται για την προσπάθεια που έχει καταβάλλει σε συνάρτηση με τις προσπάθειες και αποδόσεις των άλλων εργαζομένων της επιχείρησης.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΔΗΜΟΣΙΟ**

### **3.1 Εισαγωγή στη Δημόσια Διοίκηση**

Οι διοικητικοί και οι ακαδημαϊκοί παράγοντες συναντούν εμπόδια στην προσπάθεια τους να δώσουν ένα ορισμό στη Δημόσια Διοίκηση. Ο εννοιολογικός προσδιορισμός της Δημόσιας Διοίκησης ενέχει πολλές δυσκολίες λόγω της σύγχυσης που συχνά προκαλείται με άλλους όρους όπως Δημόσιος Τομέας, Κυβέρνηση, Κράτος, Πολιτεία, Δημόσια Υπηρεσία, Δημόσιοι Φορείς κ.α. Προκειμένου να αποκρυσταλλωθεί ο όρος Δημόσια Διοίκηση, επιβάλλεται να γίνει επεξήγηση των παραπάνω εννοιών.

Κράτος είναι η κεντρική κρατική εξουσία που λειτουργεί με ενιαία δράση και διοικητική οργάνωση σε καθορισμένη χώρα. Ως Κυβέρνηση νοείται το όργανο της εκτελεστικής εξουσίας. Ο όρος Δημόσια Διοίκηση περιλαμβάνει το σύνολο των διοικητικών υπηρεσιών που είναι ενταγμένες στην εκτελεστική εξουσία της πολιτείας. Μεταξύ της κυβέρνησης και της Δημόσιας Διοίκησης υφίσταται μία ιεραρχική σχέση όπου η Κυβέρνηση, εκφράζοντας τη λαϊκή κυριαρχία, λαμβάνει τις αποφάσεις και η Διοίκηση εκτελεί τις καθορισμένες πολιτικές και αποφάσεις της Κυβέρνησης. Όταν αναφερόμαστε στη Πολιτεία, μιλάμε για το φαινόμενο της οργανωμένης συμβίωσης και τη κοινωνική σχέση του κράτους με το λαό.

Το καθοριστικό στοιχείο στον όρο Δημόσιος Τομέας είναι το περιεχόμενο του, το οποίο περιλαμβάνει φορείς και δομές της δημόσιας διοίκησης, δηλαδή τις δημόσιες υπηρεσίες που υπάγονται στο νομικό πρόσωπο του Δημοσίου, τους ΟΤΑ και τα ΝΠΔΔ. Η οριοθέτηση του Δημοσίου και του ευρύτερου δημόσιου τομέα καθορίζονται με τυπικούς κανόνες δικαίου (παρ. 7 και 8 Άρθρο 103 Σ ). Ο Δημόσιος Τομέας με την ευρύτερη έννοια, περιλαμβάνει φορείς που σκοπός τους είναι η επιδίωξη του γενικότερου δημοσίου συμφέροντος αλλά λειτουργούν σύμφωνα με το ιδιωτικό δίκαιο.

Δημόσια Διοίκηση θα χαρακτηρίζαμε όλες τις νόμιμες ενέργειες και λειτουργίες του Κράτους που ασκούνται μέσω του κρατικού μηχανισμού και έχουν σκοπό την ικανοποίηση των πολιτών και του δημοσίου συμφέροντος αλλά και την πραγματοποίηση των στόχων του Κράτους.

Επιπλέον με τον όρο Δημόσια Διοίκηση χαρακτηρίζεται το σύνολο των μέσων και

ενεργειών που αποσκοπούν στην επίτευξη συγκεκριμένου αποτελέσματος για την ικανοποίηση του γενικού συμφέροντος των πολιτών ενός κράτους. Η Δημόσια Διοίκηση αποτελεί μέρος του συστήματος του κράτους και ειδικότερα της εκτελεστικής εξουσίας και είναι αυτή που εκπληρώνει τη στρατηγική και δίνει τις κατευθυντήριες γραμμές για την εφαρμογή των διάφορων πολιτικών για την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών (ΑΙΝΑΤΖΗΣ 2009).

Η δημόσια Διοίκηση συμβάλλει στην προετοιμασία, κατάρτιση , εφαρμογή και αξιολόγηση των προγραμμάτων δράσης και δημόσιας πολιτικής, περιλαμβανόμενης και της σχετικής νομοθεσίας (ΜΑΚΡΥΔΗΜΗΤΡΗΣ 2010).

Η έννοια της Δημόσιας Διοίκησης συνδέεται με την φροντίδα και τη διαχείριση των δημοσίων υποθέσεων, δηλαδή των υποθέσεων του λαού. Η δημόσια διοίκηση διακρίνεται από την ιδιωτική ως προς τους σκοπούς και τα μέσα που εξυπηρετεί. Είναι προσανατολισμένη στις ανάγκες του κοινωνικού συνόλου και την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος. Στο πλαίσιο της αρχής της νομιμότητας, αναλαμβάνει την εκτέλεση των κανόνων δικαίων και ονομάζεται και εκτελεστική λειτουργία.

Τα μέλη της Δημόσιας Διοίκησης υποχρεούνται να ασκούν τα καθήκοντα τους αμερόληπτα, με την αμεροληψία που συνεπάγεται η συνταγματική υποχρέωση της πολιτικής τους ουδετερότητας κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, προκειμένου να διασφαλίζεται η ίση μεταχείριση των πολιτών.

Οι ηγέτες του δημοσίου τομέα είναι ο κύριος συνδετικός κρίκος μεταξύ της πολιτικής ηγεσίας και της δημόσιας οργάνωσης. Αναφερόμενοι στο ανθρώπινο δυναμικό , η συμπεριφορά των ηγετών μιας δημόσιας οργάνωσης, συμβάλλει στη δημιουργία σαφήνειας και ενότητας σκοπού αλλά και ενός περιβάλλοντος εντός του οποίου διαπρέπει η ίδια η οργάνωση. Η ηγεσία αποτελεί ένα κριτήριο διοικητικής βελτίωσης αποδεκτό από όλο τον δημόσιο τομέα.

Ο ανασχεδιασμός και η αναμόρφωση της σύγχρονης δημόσιας διοίκησης, ο επαναπροσδιορισμός του ρόλου της , των μορφών δράσης της , του περιεχομένου και της οργάνωσης των λειτουργιών της τίθεται στο επίκεντρο τόσο του πολιτικού όσο και του επιστημονικού ενδιαφέροντος .(ΜΑΚΡΥΔΗΜΗΤΡΗΣ 2001)

Στην χώρα μας ο Δημόσιος Τομέας είναι παρεξηγημένος και απαξιωμένος εξαιτίας της δαιδαλώδους γραφειοκρατίας και της χαοτικής νομοθεσίας. Οι Υπάλληλοι που εργάζονται στο Δημόσιο Τομέα έρχονται συχνά αντιμέτωποι με αμφισβήτηση και καθεστώς απαξίωσης. Η άποψη που έχει διαμορφώσει η κοινή γνώμη για το Δημόσιο τομέα και κατ' επέκταση για τους Δημοσίου Υπαλλήλους έχει αρνητικό πρόσημο. Οι λόγοι στους οποίους οφείλεται η διοικητική κακοδαιμονία της χώρας μας είναι :

- Ο έντονος κρατικός παρεμβατισμός ο οποίος οδήγησε σε διόγκωση του Δημοσίου Τομέα,
- Η απουσία ελέγχου και κυρώσεων με αποτέλεσμα να ακμάζουν τα φαινόμενα της διαφθοράς, της παραβίασης των δικαιωμάτων του πολίτη, την αδιαφορία για την τήρηση της χρηστής διοίκησης, με συνέπεια την έλλειψη αξιοπιστίας και εμπιστοσύνης στον διοικητικό μηχανισμό,
- Η έλλειψη κωδικοποίησης και η συνεχής έκδοση νέων νομοθετημάτων αποτελεί εμπόδιο στην προσπάθεια βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης,
- Ο απροκάλυπτος κομματισμός και οι πελατειακές σχέσεις που έχουν προσδιορίσει τον τρόπο ανέλιξης των δημοσίων λειτουργών στην διοικητική ιεραρχία,
- Η γραφειοκρατία που διατηρεί μια κατάσταση ανισορροπίας, οδηγεί σε συγκρούσεις με το συναλλασσόμενο κοινό και συνεπάγεται αδράνεια, χαμηλή ποιότητα παρεχόμενων υπηρεσιών και στασιμότητα έργου.

Οι παραπάνω αιτίες καθιστούν επιτακτική την ανάγκη αλλαγής στον τρόπο λειτουργίας και δράσης της δημόσιας διοίκησης και προβάλλεται η αναγκαιότητα ενίσχυσης της παρακινητικής διαδικασίας του εργατικού της δυναμικού. Η παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου τομέα που θα αξιοποιεί τις δυνατότητες τους για αποτελεσματικότερη απόδοση και αύξηση της παραγωγικότητας, θα έχει ως αποτέλεσμα την μεγιστοποίηση της ικανοποίησής τους και θα προάγει το κοινωνικό όφελος στο σύνολο της κοινωνίας.

### **3.2 Δημόσιοι Υπάλληλοι**

Δημόσιοι Υπάλληλοι είναι τα έμμισθα φυσικά πρόσωπα που συνδέονται με ιεραρχική σχέση με τους φορείς που εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Πρόκειται για τα φυσικά πρόσωπα που έχουν πειθαρχική ευθύνη, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο κράτος και η σχέση τους διέπεται από κανόνες διοικητικού δικαίου.

Η μονιμότητα των Δημοσίων υπαλλήλων θεσπίστηκε σε μια προσπάθεια αποτελεσματικότερης δημόσιας διοίκησης με αξιοκρατικά κριτήρια και εξάλειψης των φαινομένων πελατειακών σχέσεων σε θέματα διορισμών και προαγωγών. Η επανίδρυση της Α.Δ.Ε.Δ.Υ. το 1947, με σκοπό την προάσπιση των συμφερόντων των μελών της, κατευθύνοντας τους κοινωνικούς αγώνες για την βελτίωση της θέσης των δημοσίων υπαλλήλων και για καλύτερη παροχή υπηρεσιών από τη Δημόσια Διοίκηση, αποτέλεσε σημαντικό σταθμό στην ιστορική διαδρομή των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα. Με την ψήφιση του Ν. 1811/1951, Υπαλληλικού Κώδικα καταγράφεται ένα ακόμα σημαντικό βήμα για την αξιολόγηση και την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων. Το Σύνταγμα το 1975 ενδυνάμωσε το θεσμό της μονιμότητας και βελτίωσε το εργασιακό καθεστώς των δημοσίων υπαλλήλων.

Τη δεκαετία του 80' δόθηκε η δυνατότητα ένταξης στο δημόσιο τομέα, ευρείας κλίμακας κοινωνικών ομάδων, λειτούργησε δηλαδή ο Δημόσιος Τομέας ως μέσο απορρόφησης εργατικού δυναμικού, γεγονός που ωστόσο παραβίασε την αξιοκρατική στελέχωση και συνετέλεσε στην ανάμιξη της Πολιτικής στην Δημόσια Διοίκηση. Την ίδια περίοδο ιδρύθηκε η Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης επιδιώκοντας τον εκδημοκρατισμό της δημόσιας διοίκησης και την αποτελεσματική διαχείριση πολιτικών .

Οι προσλήψεις στο Δημόσιο τομέα εναλλασσόταν για πολλά χρόνια και γνώρισαν πολλές μεταρρυθμίσεις ανάμεσα σε πελατειακές πολιτικές, μοριοδότηση υποψηφίων σύμφωνα με κοινωνικά κριτήρια και πιο σπάνια με πλήρωση θέσεων μέσω διαγωνισμών.

Σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού και ενίσχυσης της δημόσιας διοίκησης με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό που να κατέχει τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες, δημοσιεύθηκε ο Νόμος 2190/1994 περί Σύστασης ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή

προσωπικού και ρύθμισης άλλων θεμάτων διοίκησης. Η θέσπιση της ανεξάρτητης αρχής του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π.) καθιέρωσε και το θεσμό των γραπτών διαγωνισμών για την πρόσληψη του εργατικού δυναμικού του Δημοσίου Τομέα και αποτέλεσε σημαντικό θεσμό στην ανάδειξη της αξιοκρατίας και της διαφάνειας. Επιπλέον η επιταγή της Ε.Ε. για ενσωμάτωση κοινοτικών ρυθμίσεων και σύγκλιση με τα ευρωπαϊκά πρότυπα δημόσιας διοίκησης, λειτούργησε αποδοτικά στις μετέπειτα μεταρρυθμίσεις παρά τον υπερπληθή Ελληνικό δημόσιο τομέα.

### **3.3 Μορφές απασχόλησης στο Δημόσιο Τομέα**

Οι εργασιακές σχέσεις στο δημόσιο τομέα εκφράζουν την ιδιαιτερότητα του καθεστώτος του δημοσίου υπαλλήλου και τη διαφοροποίηση του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα με κύριο μέτρο διαφοροποίησης των εργαζομένων, τη μονιμότητα. Στο άρθρο 103Σ ορίζονται ρητά οι όροι σχετικά με την πρόσληψη των μονίμων υπαλλήλων στην δημόσια διοίκηση. Επιπλέον το ίδιο άρθρο εξειδικεύει τις περιπτώσεις πρόσληψης για τους μη μόνιμους υπαλλήλους όπως αυτές των συμβάσεων ορισμένου ή αορίστου χρόνου.

Στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση παρατηρούμε μια συνεχώς αυξανόμενη τάση , να δημιουργούνται νέες μορφές απασχόλησης που καλύπτουν έκτακτες , απρόβλεπτες και επείγουσες ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό. Η ευελιξία στην απασχόληση έχει τα τελευταία χρόνια εφαρμογή και στο ευρύτερο δημόσιο τομέα. Εντοπίζεται ένα νέο εργασιακό καθεστώς που διαφοροποιείται από εκείνο του μόνιμου δημοσίου υπαλλήλου, όπως η απασχόληση υπαλλήλων μέσω προγραμμάτων ΟΑΕΔ, η συνεργασία ιδιωτών όπως δικηγόρων, γιατρών με το δημόσιο παρέχοντας υπηρεσίες, προσλήψεις έκτακτου προσωπικού και υπαλλήλων με καθεστώς ιδιωτικού δικαίου, ωρομίσθιοι, πρόσληψη με σχέση ιδιωτικού δικαίου για οργανικές θέσεις ειδικού, επιστημονικού και τεχνικού ή βοηθητικού προσωπικού, συμβάσεις έμμισθης εντολής(αφορά δικηγόρους που προσλαμβάνονται ως νομικοί σύμβουλοι ή προϊστάμενοι νομικής ή δικαστικής υπηρεσίας) κ.α.

Χαρακτηριστικό των νέων αυτών μορφών απασχόλησης είναι το στοιχείο της εργασιακής ανασφάλειας και ο προσωρινός χαρακτήρας. Αξίζει να αναφέρουμε τον δανεισμό εργαζομένων με μικρής διάρκειας απασχόληση χωρίς καθόλου δικαιώματα και με χαμηλές μισθολογικές αξιώσεις που προβαίνουν πολλές δημόσιες επιχειρήσεις, εκμεταλλευόμενες τη δυνατότητα που τους παρέχει ο νόμος.

Θα ήταν παράλειψη να μην αναφερθεί και η μερική απασχόληση όπως θεσπίστηκε με το Ν. 3250/2004, όπου δίνεται η δυνατότητα στις δημόσιες υπηρεσίες, ΟΤΑ και Ν.Π.Δ.Δ. να προσλαμβάνουν προσωπικό με μερική απασχόληση για την παροχή υπηρεσιών κοινωνικής φύσεως. Τέτοιες μορφές απασχόλησης αποτελούν η φύλαξη σχολικών κτηρίων, οι έκτακτες ανάγκες πολιτικής προστασίας, η κατ' οίκων κοινωνική μέριμνα και φροντίδα, η κοινωνική ενσωμάτωση μεταναστών, η οδική ασφάλεια των μαθητών κτλ.

Παρατηρούμε μία τάση σύγκλισης των εργασιακών σχέσεων του δημοσίου με όσα ισχύουν στον ιδιωτικό τομέα, με αποδυνάμωση και υποβάθμιση των δικαιωμάτων των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα. Με αυτό τον τρόπο καταστρατηγείται το ελκυστικό στοιχείο της εργασίας στο δημόσιο τομέα, που αναφέρεται στην ποιότητα ζωής και η εντύπωση ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για εκείνους που θέλουν να συνδυάσουν εργασία και οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις.

Ωστόσο τόσο ο τρόπος οργάνωσης και λειτουργίας του δημοσίου, όσο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του διαφέρουν από αυτά του ιδιωτικού τομέα. Τα ιδιαίτερα αυτά χαρακτηριστικά, διαμορφώνουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και τη παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

Μία από τις παθογένειες της Δημόσιας Διοίκησης είναι και η αναποτελεσματική διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού που προέρχεται και από την υπερστελέχωση των υπηρεσιών της Κεντρικής Διοίκησης και των Υπουργείων σε σχέση με τις υποστελεχωμένες αποκεντρωμένες υπηρεσίες.

### **3.4 Παρακίνηση στο Δημόσιο Τομέα**

Για πολλά χρόνια πλήθος επιστημόνων, ειδικοί οικονομολόγοι, ψυχολόγοι, κοινωνιολόγοι, μάντζερ προσπαθούν να δώσουν λύση στο ερώτημα τι προσφέρει εργασιακή ικανοποίηση και πως θα αυξηθεί η παραγωγικότητα και αποδοτικότητα των



υπαλλήλων χωρίς κόστος στη ψυχική και συναισθηματική ισορροπία και ευχαρίστηση τους. Τι πραγματικά φέρνει εργασιακή ικανοποίηση; Από πού αντλούνται τα κίνητρα και πως μπορεί να παρακινηθεί ένας υπάλληλος ώστε να μεγιστοποιήσει τη προσφορά που και ταυτόχρονα και είναι ικανοποιημένος;

Όταν αναφερόμαστε στο χαοτικό και γραφειοκρατικό Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, τα δεδομένα περιπλέκονται ακόμα περισσότερο, αφού τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, καθιστούν την εργασιακή ικανοποίηση και την παρακίνηση πολύπλευρη και προβληματική υπόθεση. Δεν είναι λίγοι εκείνοι που υποστηρίζουν ότι είναι ανέφικτο να συνυπάρχουν η εργασιακή ικανοποίηση με την Ελληνική Δημόσια Διοίκηση. Η μονιμότητα και η απουσία σύνδεσης των οικονομικών απολαβών με την απόδοση αποτελούν τροχοπέδη στην παρακίνηση και την αύξηση της παραγωγικότητας στο Δημόσιο Τομέα.

Σε μία έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια του στενού και ευρύτερου δημοσίου τομέα και αφορούσε την ικανοποίηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, διαπιστώθηκε ότι δεν υπάρχει μεγάλη ποικιλία παραγόντων παρακίνησης. Το αντικείμενο και η φύση της εργασίας, η γραφειοκρατία, η έλλειψη κωδικοποίησης των νόμων και των θεσμών, το περιβάλλον εργασίας, οι ηγέτες της δημόσιας διοίκησης δεν λειτουργούν παρακινητικά για το προσωπικό και την προσέλκυση νέων υπαλλήλων. Το ανθρώπινο δυναμικό νεαρών κυρίως ατόμων, αποφεύγει να εργαστεί στο δημόσιο τομέα και δεν υπάρχει η απαραίτητη ανανέωση του ανθρώπινου δυναμικού με ανθρώπους καταρτισμένους και με υψηλή εκπαίδευση. (ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗΣ 1999).

Υπάρχουν ωστόσο αρκετοί λόγοι και παράγοντες που υποκινούν τα άτομα να εργαστούν για την δημόσια διοίκηση και τις υπηρεσίες της. Οι Perry και Hondelghem (2008) σημειώνουν ότι η καριέρα, η εργασιακή ασφάλεια, το σύστημα συνταξιοδότησης και οι ευκαιρίες ανάπτυξης σηματοδοτούν ισχυρούς παράγοντες εξωγενούς παρακίνησης. Ο Vandenberghe (2008) έχει προσδιορίσει την ποιότητα ζωής ως ένα θελκτικό στοιχείο της εργασίας στο δημόσιο τομέα, καθώς επικρατεί η άποψη ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει μεγάλη ευελιξία σε εκείνους που ενδιαφέρονται να συνδυάσουν οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις με την εργασία τους.

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία έχει επικρατήσει ο ορισμός της παρακίνησης για τον δημόσιο τομέα που έχει δοθεί από τους James L.Perry και Lois R.Wise (1990). Σύμφωνα με αυτόν, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως *η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς*. Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο ορισμό υποστηρίζεται ότι η παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού στο δημόσιο περικλείει την έννοια του εργασιακού καθήκοντος σε σχέση με την επίτευξη του δημόσιου οφέλους. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν συγκεκριμένα τρεις κατηγορίες κινήτρων που συνδέονται με τη φύση της εργασίας και επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα (Perry & Wise, 1990):

- τα *ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives)* που αποτελούν στόχο του υπαλλήλου να αυξήσει την ατομική του ωφέλεια. Τα συναντάμε στους εργαζόμενους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Αποτέλεσμα αυτών, είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς τους στόχους, το όραμα και την αποστολή του οργανισμού που προσφέρουν τις υπηρεσίες τους.
- τα *κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm based motives)* απορρέουν την επιθυμία του εργαζομένου να υπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Οι παράγοντες όπως το καθήκον, η εμπιστοσύνη προς την δημόσια διοίκηση, η προαγωγή της κοινωνικής ισότητας συνδέονται με τα κίνητρα προτύπων.
- τα *συναισθηματικά κίνητρα (affective motives)*, όπως ο αλtruισμός και η ανιδιοτέλεια, χαρακτηρίζονται από την επιθυμία και την προσφορά του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Χαρακτηρίζουν τα άτομα με πίστη στις αξίες και ανεπτυγμένη ηθική ευαισθησία για τους συνανθρώπους. Οι Frederickson και Harts (1985) αναφέρουν τον όρο «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» προσπαθώντας να περιγράψουν τον συνδυασμό της αγάπης προς τον συνάνθρωπο και της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα.

Σπουδαία θέση στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, διαδραματίζουν τα ηγετικά στελέχη ενός οργανισμού και της ευρύτερης Δημόσιας Διοίκησης. Ο ρόλος των

ηγετών είναι να υποδεικνύουν και να αναπτύσσουν τις αξίες που απαιτούνται για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού. Η δράση και ο προγραμματισμός των ενεργειών των ηγετικών στελεχών καθορίζουν συμπεριφορές και πρότυπα. Οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από καθοδήγηση και παρακίνηση από ανθρώπους με όραμα, που θα ενισχύσουν την δέσμευση τους και θα τους βοηθήσουν να ταυτιστούν με την αποστολή του οργανισμού που παρέχουν τις υπηρεσίες τους.

Από έρευνες που έχουν διεξαχθεί, παρουσιάζεται ότι η παρακίνηση των εργαζομένων παρουσιάζει θετική συσχέτιση με τις σχέσεις με τους προϊστάμενους. Το πλαίσιο εργασίας που δημιουργείται καθορίζει την πορεία των εργαζομένων και ενισχύει την επίδοσή τους. Στο δημόσιο τομέα, όπου οι ηγέτες αποτελούν το συνδετικό κρίκο ανάμεσα στη πολιτική ηγεσία και στη δημόσια διοίκηση, λαμβάνοντας υπόψη τους διαθέσιμους πόρους και το μεταβαλλόμενο περιβάλλον, καλούνται να αναζητούν ευκαιρίες, να καινοτομούν και να δημιουργήσουν άριστες συνθήκες για την οργάνωση τους και το ανθρώπινο δυναμικό, ώστε να επιτυγχάνεται ικανοποίηση των εργαζομένων παράλληλα με την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος.

### **3.5 Δημόσιοι υπάλληλοι και παραγωγικότητα**

Τα τελευταία χρόνια γίνονται περισσότερο συντονισμένες ενέργειες για αύξηση της παραγωγικότητας στο δημόσιο τομέα. Με τον Νόμο 4940/2022 θεσπίστηκε ενιαίο σύστημα αξιολόγησης, και παρόλο τα κενά που έχει και τις αντιδράσεις που προκάλεσε, αναζωογόνησε το ενδιαφέρον των δημοσίων υπαλλήλων για ανάπτυξη δεξιοτήτων και συνέπεια καθηκόντων. Δημιούργησε μία ώθηση για καλύτερευση των επιδόσεων των δημοσίων υπαλλήλων. Η ύπαρξη στοχοθεσίας, που δειλά ξεκίνησε να εφαρμόζεται, παράλληλα με την ενθάρρυνση από τα στελέχη για ανάληψη πρωτοβουλιών στο ανθρώπινο δυναμικό, προσέθεσε αξία στην έννοια της αξιολόγησης.

Οι αλλαγές που έχουν συντελεστεί στα χρόνια από τα μνημόνια και έπειτα, λειτούργησαν αποτρεπτικά στην εισαγωγή νέου καταρτισμένου ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο οι ριζικές μεταρρυθμίσεις που έλαβαν χώρα όπως ενιαίο μισθολόγιο, κατάργηση επιδομάτων εορτών και αδείας, και η ανασφάλεια που δημιουργήθηκε στον εσωτερικό πυρήνα του Δημοσίου από το ενδεχόμενο άρσης της μονιμότητας, ενεργοποίησε τους Δημοσίους Υπαλλήλους για εμπλουτισμό των γνώσεων τους,

συγκροτημένη μάθηση, συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση. Αν και είχε αρνητική χροιά, δημιούργησε τα κίνητρα για αύξηση της επίδοσης και βελτίωση των παρασχεθέντων υπηρεσιών.

Η έντονη σύγκριση του ιδιωτικού με το δημόσιο τομέα και η προσπάθεια ταύτισης τους, δημιούργησε στους δημοσίους υπαλλήλους την ανάγκη για προσωπική βελτίωση της παραγωγικότητας τους ώστε να μπορούν να ανταγωνιστούν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του σήμερα υπό οποιοσδήποτε συνθήκες.

Να σημειώσουμε ότι η δυνατότητα των υπαλλήλων να προαχθούν και να καταλάβουν θέσεις ευθύνης με αξιοκρατικό και δίκαιο τρόπο, ενεργοποίησε τους μηχανισμούς εκείνους που λειτουργούν παρακινητικά για το προσωπικό και είχε σαν αποτέλεσμα την εκτόξευση της παραγωγής, τουλάχιστον για τα άτομα εκείνα που ενδιαφέρονται να εξελιχθούν και να κάνουν καριέρα στο Δημόσιο.

Η εισαγωγή νέων τεχνολογιών και η πρόσβαση σε διαφορετικά πληροφοριακά συστήματα άλλων συνεργαζόμενων οργανισμών, διευκόλυνε την εργασία των δημοσίων υπαλλήλων και επιτάχυνε το ρυθμό εκπλήρωσης των καθηκόντων τους.

Στη λειτουργία του δημοσίου τομέα και στην εκτέλεση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων συχνά παρεμβαίνουν κρατικά στελέχη και κυβερνητικοί παράγοντες δημιουργώντας φαινόμενα αναξιοκρατίας και αδιαφανών διαδικασιών. Η εμπλοκή της κρατικής εξουσίας που συνίσταται στην παροχή κατευθύνσεων και εποπτείας του θεσμικού ρόλου και έργου των δημοσίων υπαλλήλων, έχει ως αποτέλεσμα την απογοήτευση και την αποθάρρυνση των δημοσίων υπαλλήλων και τη μείωση της παραγωγικότητας τους. Για να αυξηθεί το ενδιαφέρον και να τονωθεί η αποδοτικότητα του εργατικού δυναμικού του δημοσίου, είναι χρήσιμο να παραμένει ανεπηρέαστη η λειτουργία της δημόσιας διοίκησης από τον κρατικό μηχανισμό και να μην υπάρχει ταύτιση αυτών. Η επιλογή των κατάλληλων πρακτικών, θα ενισχύσει το ζήλο των δημοσίων υπαλλήλων και θα συμβάλλει στην αποτελεσματικότερη εργασιακή τους επίδοση.

### 3.6 Δημόσιοι υπάλληλοι και κίνητρα

Οι υπάλληλοι των δημοσίων υπηρεσιών προκειμένου να ανταποκριθούν πληρέστερα στον εργασιακό τους βίο και να αποδώσουν ικανοποιητικότερα στις απαιτήσεις της εργασίας τους, παρακινούνται από δύο κατηγορίες ανταμοιβών, τις εξωτερικές ανταμοιβές και τις εσωτερικές ανταμοιβές.

Οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι περισσότερο αυτές που σχετίζονται με τις αμοιβές , την αναγνώριση , το σύστημα προαγωγής κ.α., παράγοντες δηλαδή που δεν επηρεάζει άμεσα ο ίδιος ο υπάλληλος. Επιπλέον μπορεί να περιλαμβάνονται οι άδειες, η ασφάλιση του υπαλλήλου κτλ.

Οι εσωτερικές ανταμοιβές των εργαζομένων δεν συνδέονται με την αμοιβή για την εργασία που προσφέρουν οι υπάλληλοι αλλά με όσα επιδρούν στην προσωπική ιδιοσυγκρασία του ατόμου και την απόλαυση που εισπράττει από την εργασία του και την προσφορά του στο οργανισμό. Πηγάζουν από όλες εκείνες τις καταστάσεις που προσφέρουν ευχαρίστηση στον εργαζόμενο, του δίνουν κίνητρο για ανάπτυξη των δεξιοτήτων του, τον εμπνέουν για βελτίωση των διαπροσωπικών και συναδελφικών του σχέσεων.

Μιλώντας για εξωτερικές ανταμοιβές αναφερόμαστε στο κύρος που προσδίδει η εργασία, στην εργασιακή ασφάλεια, στις ευκαιρίες που δίνονται για προαγωγή και εξέλιξη κτλ. Συχνά στους δημοσίους υπαλλήλους υπάρχει θετική συσχέτιση της παρακίνησης με τις σχέσεις με τον προϊστάμενο τους και το είδος της εργασίας τους.

Στην αντίπερα όχθη οι εργασιακές συγκρούσεις και οι ακαθόριστοι στόχοι δεν βοηθούν στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Η αλληλεξάρτηση καθηκόντων είναι μια από τις πρωτεύοντες αιτίες εργασιακών συγκρούσεων μεταξύ των ομάδων, ανεξάρτητα από το αν αυτές σχετίζονται με προσωπικό βρισκόμενο στην ίδια βαθμίδα της ιεραρχίας ή σε διαφορετική. Όταν για την επίτευξη των στόχων του Οργανισμού ή της επιχείρησης εμπλέκονται διαφορετικές ομάδες που απαιτείται η συνεργασία τους λόγω αλληλένδετων δραστηριοτήτων και αλληλουχίας καθηκόντων, απαιτείται πολύ καλός συντονισμός και ευγενής άμιλλα για να αποφευχθούν οι διαφωνίες και οι συγκρούσεις. Η καλή επικοινωνία μεταξύ συναδέλφων και η διάθεση για συλλογική δράση , συμβάλλει στην ψυχική ισορροπία των εργαζομένων, διευκολύνει την αποφυγή

και προσπέλαση συγκρούσεων και καλλιεργεί αρμονικό εργασιακό κλίμα. Δημιουργούνται έτσι οι προϋποθέσεις για αύξηση της αποτελεσματικότητας και της ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Σημαντική επιρροή στην παρακίνηση των εργαζομένων έχει η δυνατότητα αύξησης των ικανοτήτων τους και εμπλουτισμού των γνώσεων τους. Η ανάπτυξη που παρέχεται μέσω των δεξιοτήτων και γνώσεων, προσδίδει αξία στο άτομο , το κάνει να αισθάνεται πιο ικανό και λειτουργεί με μεγαλύτερη σιγουριά και αυτοπεποίθηση.

Ισχυρό παράγοντα παρακίνηση αποτελεί η δέσμευση και οι συμβατές αξίες των εργαζομένων με την αποστολή και το όραμα του δημόσιου οργανισμού που απασχολούνται. Σύμφωνα με το μοντέλο εμπλουτισμού της εργασίας, το αίσθημα δέσμευσης και ευθύνης στο εργατικό δυναμικό, τροφοδοτείται πολλές φορές από την αυτονομία και την ανάληψη πρωτοβουλίας που δίνεται μέσα στο χώρο εργασίας. Η συμμετοχή των υπαλλήλων στις αποφάσεις και στην οργάνωση της εργασίας τους, έχει παρακινητική δύναμη και αυξάνει την αποτελεσματικότητα αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων, δημιουργώντας με αυτό τον τρόπο, τις προϋποθέσεις για την επιτυχημένη λειτουργία του οργανισμού.

Κίνητρα που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελούν τα στοιχεία της προσωπικότητας τους που προέρχονται από τις πεποιθήσεις, τα βιώματα και τις ηθικές αξίες των δημοσίων υπαλλήλων όπως η αφοσίωση στο δημόσιο συμφέρον, η συμπόνια, ο αλtruισμός και η αυτοθυσία.

Μία ακόμα πρακτική παρακίνησης αποτελεί και ο επανασχεδιασμός και η εναλλαγή των καθηκόντων εργασίας που εκτελούν οι εργαζόμενοι. Παρουσιάζει ενδιαφέρον το γεγονός ότι η ανία και η κούραση που δημιουργείται από τη ρουτίνα μιας επαναλαμβανόμενης εργασίας, μπορεί να ελαχιστοποιηθεί όταν δίνεται η δυνατότητα στους εργαζόμενους να αλλάξουν αντικείμενο εργασίας , να αποκομίσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες και να αποκτήσουν μεγαλύτερη αντίληψη για την συνολική εικόνα του οργανισμού που εργάζονται.

Ο εμπλουτισμός του αντικειμένου εργασίας με διευρυμένες αρμοδιότητες που θα περιλαμβάνουν ολοκληρωμένη προσέγγιση με συμμετοχή στις αποφάσεις, στον έλεγχο, στην οργάνωση και στην εκτέλεση των καθηκόντων μπορεί να λειτουργήσει

παρακινητικά και να αυξήσει την παραγωγικότητα και τη εργασιακή δέσμευση των δημοσίων υπαλλήλων.

Παρακίνηση αποτελεί και η ανατροφοδότηση που μπορούν να λάβουν και να προσφέρουν οι εργαζόμενοι από και προς τους ανώτερους τους, διότι τους εξελίσσει, τους προσφέρει γνώση και εναλλακτικές πρακτικές στην επαγγελματική τους καριέρα.

Οι Rainey & Steinbauer (1999) διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων στο δημόσιο τομέα. Πρώτον τα κίνητρα που έχουν να κάνουν με την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και τα χαρακτηρίζουν ως κίνητρα αποστολής. Έπειτα τα κίνητρα που αφορούν την προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, και τα παρουσιάζουν ως κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας και τέλος τα κίνητρα έργου που συσχετίζουν την αποστολή του οργανισμού, με την εξυπηρέτηση του κοινωνικού συνόλου και τις ανταμοιβές των εργαζομένων.

Συχνά οι δημόσιοι υπάλληλοι αισθάνονται αδικημένοι καθώς δεν αναγνωρίζεται το έργο τους και η προσφορά τους τόσο από την ανώτερη διοίκηση όσο και από την πολιτεία. Η ενίσχυση του αισθήματος δικαιοσύνης και η αναγνώριση των παρεχόμενων υπηρεσιών τους, μπορεί να λειτουργήσει ενθαρρυντικά και να προάγει την αποτελεσματικότερη δημόσια διοίκηση. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας την επιβράβευση και τα κίνητρα στους δημοσίους υπαλλήλους που θα τους κινητοποιήσουν και θα τους δημιουργήσουν το αίσθημα ευθύνης και δέσμευσης απέναντι στη διοίκηση και στην κοινωνία γενικότερα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΈΡΕΥΝΑ- ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ NAT**

### **4.1 Εισαγωγή**

Το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο ιδρύθηκε με το Νόμο ΧΛΘ του 1861 και χαρακτηρίστηκε ως προπομπός της κοινωνικής ασφάλισης στη χώρα μας. Αποτελούσε ΝΠΔΔ με κύριο σκοπό την ασφάλιση των Ελλήνων ναυτικών και των οικογενειών τους. Για πολλά χρόνια τελούσε υπό την εποπτεία του Υπουργείου Ναυτιλίας και βασική του μέριμνα ήταν η στήριξη και η προστασία των ναυτικών και της ναυτιλίας γενικότερα. Πόροι του ήταν κυρίως οι ασφαλιστικές εισφορές που κατέβαλλαν οι πλοιοκτήτες για την παροχή τόσο κύριας όσο και επικουρικής ασφάλισης.

Τον Απρίλιο του 2012 μεταφέρθηκε η διοικητική εποπτεία του NAT από το Υπουργείο Ναυτιλίας και Αιγαίου στο Υπουργείο Εργασίας και Κοινωνικής Ασφάλισης, σε μια προσπάθεια υπαγωγής του στο οριζόντιο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης και κάλυψης των ασφαλισμένων του οργανισμού που αντιμετώπιζε σοβαρές οικονομικές δυσχέρειες.

Με το νόμο 4387/2016 «Ενιαίο Σύστημα κοινωνικής ασφάλισης – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού- Συνταξιοδοτικού Συστήματος», όλα τα ταμεία ενσωματώθηκαν και η κοινωνική ασφάλιση τέθηκε υπό την ευθύνη και εποπτεία κάτω από την ομπρέλα του e-ΕΦΚΑ. Το Ναυτικό Απομαχικό Ταμείο παραμένει αυτόνομο και πλέον λειτουργεί για τις μη ασφαλιστικές του αρμοδιότητες ενώ παράλληλα ασκεί ειδικές αρμοδιότητες υποστήριξης του Ηλεκτρονικού Εθνικού Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (e-ΕΦΚΑ) που του έχουν ανατεθεί με υπουργικές αποφάσεις.

Με το Π.Δ. 107/2018 δημοσιεύτηκε ο νέος οργανισμός του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου, το οργανόγραμμα του, η αποστολή και οι δραστηριότητες του. Σύμφωνα με το Π.Δ. 107/2018 και το νέο οργανόγραμμα, το NAT διαρθρώνεται από τις ακόλουθες οργανικές μονάδες:

Α. Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στον Πρόεδρο του Διοικητικού Συμβουλίου του NAT



- α) Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου και Εύρυθμης Λειτουργίας
- β) Τμήμα Νομικών Υποθέσεων
- γ) Τμήμα Γραμματειακής Υποστήριξης Διοικητικού Συμβουλίου
- δ) Τμήμα Δημοσίων και Διεθνών Σχέσεων

Β. Γενική Διεύθυνση

- α) Διεύθυνση Ενημερότητας Πλοίων (ΔΕΠ)
- β) Διεύθυνση Ναυτικής Υπηρεσίας (ΔΝΥ)
- γ) Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών (ΔΟΥ)
- δ) Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης (ΔΔΥ)
- ε) Διεύθυνση Πληροφορικής (ΔΠ)

Αποστολή του NAT είναι:

- α) Η παροχή υπηρεσιών ελέγχου και διαδικασιών απόδοσης των εσόδων από εισφορές των πλοιοκτητών- ναυτικών και κατανομή αυτών στα αντίστοιχα Ταμεία-Κεφάλαια και Λογαριασμούς.
- β) Η παροχή υπηρεσιών επεξεργασίας και ελέγχου των διαδικασιών προς απονομή παροχών στους ναυτικούς και στις οικογένειες τους, από τους αρμόδιους φορείς.
- γ) Η διάθεση εντύπων, διατιμημένων και μη, τα οποία αφορούν την ασφαλή ναυσιπλοΐα των πλοίων και την πιστοποίηση δεξιοτήτων των ναυτικών και των αλιέων

Η συμβολή του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου στην υποστήριξη των εθνικών πολιτικών προαγωγής της ναυτιλίας και της ναυτικής απασχόλησης, κρίνεται καθοριστική. Λειτουργώντας στο νέο πλαίσιο υποστήριξης του e-ΕΦΚΑ, ο οργανισμός αποτελεί κρίσιμο επιχειρησιακό βραχίονα της σύνθετης διαδικασίας απονομής συνταξιοδοτικών και εφάπαξ παροχών στους ναυτικούς.

Στο μεταβατικό αυτό στάδιο μεταρρύθμισης του Ελληνικού Συστήματος Κοινωνικής Ασφάλισης και αυτονόμησης του οργανισμού για τις μη ασφαλιστικές αρμοδιότητες, οι εργαζόμενοι του NAT ήρθαν αντιμέτωποι με την νέα πραγματικότητα και κλήθηκαν να αναλάβουν διαφορετικούς ρόλους με κυρίαρχο στοιχείο την παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών και την εξυπηρέτηση του πολίτη. Οι υπάλληλοι διακρίνονται

για τον αξιοσημείωτο όγκο των εργασιών που εκτελούν καθώς και για τις επιδόσεις τους στην διαχείριση σημαντικών προκλήσεων.

Η λειτουργία της νέα βάσης δεδομένων του NAT, που καθιερώθηκε με την «Αναλυτική Περιοδική Δήλωση Ναυτικών», αποτέλεσε τομή για τον Οργανισμό. Μέσω αυτής, ενισχύθηκε η ικανότητα συγκέντρωσης πολύτιμων στοιχείων για την ναυτική απασχόληση και αναβαθμίστηκε το εύρος δεδομένων που αντλεί και επεξεργάζεται η Υπηρεσία. Επιτυγχάνεται με αυτό τον τρόπο η ταχύτερη πρόσβαση, η άντληση στοιχείων και η αποδοτικότερη εξυπηρέτηση του ναυτικού επαγγέλματος.

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός αποτελεί προτεραιότητα του οργανισμού. Μέσω των εξειδικευμένων πληροφοριακών συστημάτων αλλά και της νέας ανανεωμένης ιστοσελίδα του NAT, παρέχεται η δυνατότητα απλούστευσης διαδικασιών και διευκολύνεται η πρόσβαση σε δεδομένα και στοιχεία από το συναλλασσόμενο κοινό.

Η απορρόφηση επιτελικού έργου από τον e-ΕΦΚΑ και η συρρίκνωση των αρμοδιοτήτων του NAT δημιούργησαν κλίμα αβεβαιότητας και ανασφάλειας για το μέλλον του οργανισμού και την τύχη του ανθρώπινου δυναμικού. Σύμφωνα με τα στοιχεία του Μητρώου Ανθρωπίνου Δυναμικού Ελληνικού Δημοσίου πολλοί υπάλληλοι προέβησαν σε αιτήσεις μετάταξης και απόσπασης υπαλλήλων μέσω των κύκλων κινητικότητας, γεγονός που δημιουργεί ερωτηματικά και ανησυχία στην Διοίκηση του οργανισμού αναφορικά με την ικανοποίηση και τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού.

Η ερευνήτρια προχώρησε σε αυτή την έρευνα, στην προσπάθεια της να αναζητήσει τους παράγοντες που προκάλεσαν την δυσαρέσκεια των εργαζομένων αλλά και τους τρόπους για το εντοπισμό κινήτρων και ενίσχυσης της επαγγελματικής ικανοποίησης του ανθρώπινου δυναμικού.

## **4.2 Ερευνητικές Μέθοδοι Συλλογής Δεδομένων**

Σύμφωνα με τις διαφορετικές φιλοσοφικές αρχές για την απόκτηση της γνώσης και της μελέτης των κοινωνικών φαινομένων, στις έρευνες δίνεται η δυνατότητα να επιλέξουμε ανάμεσα στα δύο είδη ερευνητικών μεθόδων, τη ποιοτική και τη ποσοτική έρευνα. Για να εξηγήσουμε την επιλογή της μεθόδου που χρησιμοποιήθηκε θα ήταν χρήσιμο να εξηγήσουμε τις διαφορές των δύο μεθόδων. Προορισμός της ποσοτικής

μεθόδου είναι η κατανόηση των φαινομένων, ενώ προορισμός της ποιοτικής μεθόδου είναι η εξήγηση των φαινομένων. Η εξήγηση βασίζεται στην ανακάλυψη των αντικειμενικών αιτιών ενός φαινομένου και η κατανόηση του, συνιστά την περιγραφή του, την ερμηνεία του ρόλου του στο πλαίσιο μιας ευρύτερης εξατομικευμένης έρευνας. Η ποσοτική μέθοδος ανήκει επομένως στο μοντέλο του τύπου «αίτιο-αποτέλεσμα», ενώ η ποιοτική μέθοδος προσδιορίζεται ως περιγραφική ή ερμηνευτική, συνδέεται με την ολότητα των παραμέτρων που εξετάζουμε και μπορούμε να εξάγουμε βαθύτερα συμπεράσματα από αυτή.

Στην ποσοτική μέθοδο μιας κοινωνιολογικής έρευνας, ένα από τα κύρια εργαλεία είναι τα ερωτηματολόγια με προκαθορισμένες ερωτήσεις και αποκρίσεις των συμμετεχόντων. Οι ποιοτικές μέθοδοι συλλέγουν δεδομένα που σε μεγάλο βαθμό δεν είναι κατευθυνόμενα από τον ερευνητή και επιδιώκουν να αναδείξουν τα γεγονότα που συμβαίνουν στην πραγματικότητα για το φαινόμενο που εξετάζεται, υπό το μεθοδολογικό πρίσμα του ερευνητή.

Οι ποιοτικές μέθοδοι συνήθως με το εργαλείο των ημιδομημένων συνεντεύξεων, συμβάλουν στην προσπάθεια του ερευνητή να εμβαθύνει και αποδώσει τα λεγόμενα και τις εμπειρίες των συνεντευξιζόμενων. Είναι μια πολύπλοκη διαδικασία που απαιτεί αναλυτική καταγραφή και περιγραφή των γεγονότων που παρουσιάζονται από τους συνεντευξιζόμενους και ταυτόχρονα φέρει βαρύτητα ο τρόπος που θα συνδυαστούν τα δεδομένα και τα στοιχεία από τον ερευνητή ώστε να προκύψουν τα συμπεράσματα της έρευνας. Σπουδαίο ρόλο στην ποιοτική έρευνα παίζει η κρίση και η υποκειμενικότητα του ερευνητή.

### **4.3 Τεκμηρίωση μεθοδολογικής επιλογής**

Στο δίλλημα της ερευνήτριας ποια από τις δύο μεθόδους θα ακολουθηθεί στην παρούσα εργασία επικράτησε η άποψη ότι η ποιοτική έρευνα θα βοηθούσε περισσότερο στην εξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων. Και αυτό γιατί η ποιοτική έρευνα εστιάζει στο ερώτημα «γιατί συμβαίνει» και μπορεί να εντρυφήσει στις αντιλήψεις, απόψεις και προσεγγίσεις των συνεντευξιζόμενων. Μέσω της ποιοτικής προσέγγισης, θα δοθεί η δυνατότητα στους συνεντευξιζόμενους να εκφράσουν ελεύθερα και χωρίς περιορισμό, τη γνώμη τους και τις αντιλήψεις τους για τα ζητήματα απασχόλησης των

εργαζομένων. Με αυτό τον τρόπο στοχεύουμε σε μια βαθιά προσέγγιση κατανόησης των ζητημάτων που χρειάζονται επίλυση, με την οπτική των συμμετεχόντων, προσέχοντας να μην επηρεαστεί η αντικειμενικότητα μας από τις προσωπικές αντιλήψεις των συμμετεχόντων.

Δεδομένου της μείωσης του εργατικού δυναμικού τα τελευταία χρόνια και γνωρίζοντας τις προσπάθειες και την αγωνία των υπαλλήλων να ολοκληρώνουν τις εργασίες που τους ανατίθενται και μη μπορώντας να κρύψουν την απογοήτευση από τον υπέρογκο αριθμό αρμοδιοτήτων προκειμένου να επιτυγχάνεται ο σκοπός του οργανισμού, κρίνεται απαραίτητο να ερευνηθεί το φαινόμενο, κυρίως από την πλευρά της Διοίκησης ώστε να αναζητηθούν τρόποι και λύσεις για την αντιμετώπιση του προβλήματος της ικανοποίησης των υπαλλήλων του οργανισμού.

Παρατηρώντας ότι το εργατικό δυναμικό χρειάζεται ενθάρρυνση και τόνωση της ψυχολογίας του για παραγωγικότερη επίδοση και άντληση μεγαλύτερης ικανοποίησης από την εργασία του, η διπλωματική εργασία μου μέσω των συνεντεύξεων με υψηλόβαθμα στελέχη του οργανισμού, προσπαθεί να αναδείξει τους τρόπους βελτίωσης και παρότρυνσης των εργαζομένων, να εστιάσει στα προβλήματα και τις πιθανές αιτίες αυτών αλλά και να προταθούν λύσεις και ιδέες που θα δημιουργήσουν κίνητρα και αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και κατ' επέκταση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότερης λειτουργίας του οργανισμού.

#### **4.4 Διαδικασία Έρευνας**

Η έρευνα διεξήχθη εκτός ωραρίου εργασίας, στο χώρο που στεγάζεται το NAT, στη διεύθυνση Εθνικής Αντιστάσεως 1, στο Πειραιά. Οι συνεντεύξεις παραχωρήθηκαν από έξι υπαλλήλους του Οργανισμού που κατέχουν θέσεις προϊσταμένων και διευθυντών, με μακρά εμπειρία και βαθιά γνώση της συνολικής εικόνας και πορείας του Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου.

Τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα, είχαν ενημερωθεί με γραπτή επιστολή για την διεξαγωγή της έρευνας, τους σκοπούς που εξυπηρετεί και την χρησιμότητα της στα πλαίσια βελτίωσης της παρακίνησης και της ενίσχυσης των κινήτρων των εργαζομένων του οργανισμού. Οι συμμετέχοντες παραχώρησαν την

γραπτή τους συγκατάθεση για την υλοποίηση της έρευνας και έλαβαν τη εξασφάλιση της ερευνήτριας για τήρηση της ανωνυμίας τους, σεβόμενη την αρχή προστασίας δεδομένων προσωπικού χαρακτήρα.

Οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν δια ζώσης με ιδιαίτερη έμφαση από τη πλευρά της ερευνήτριας στη δημιουργία κλίματος οικειότητας και ασφάλειας, ώστε οι συμμετέχοντες να αισθανθούν εμπιστοσύνη και να εξασφαλιστεί η δυναμική προσέγγιση της ερευνητικής διαδικασίας συλλέγοντας αναλυτικά και λεπτομερή δεδομένα στην προσπάθεια να ανιχνευθούν τα βαθύτερα ζητήματα του θέματος.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι το ανθρώπινο δυναμικό του NAT είναι λιγότερο από 100 άτομα και στεγάζεται σε ένα κτήριο, η ερευνήτρια γνωρίζει όλους τους υπαλλήλους, γεγονός που διευκόλυνε τη διαδικασία της έρευνας. Η ερευνήτρια έχει προσωπικές επαφές με κάθε υπάλληλο με τον οποίο προχώρησε σε συνέντευξη και έτσι το κλίμα των συνεντεύξεων ήταν φιλικό και οικείο και οι απαντήσεις των ερωτώμενων πηγαίες, αυθόρμητες και ειλικρινείς.

Τα βήματα που συνόδεψαν τη ερευνητική διαδικασία είναι τα ακόλουθα: Αρχικά έγινε μαγνητοφώνηση της συνέντευξης και έπειτα προχωρήσαμε σε μεταφορά της ηχογραφημένης συνομιλίας σε γραπτό κείμενο. Η διαδικασία καταγραφής της απομαγνητοφώνησης καλείται «μετεγγραφή». Στη συνέχεια αναγνώσθηκε το γραπτό κείμενο και συλλέχθηκαν οι καίριες θέσεις της συνέντευξης στα τιθέμενα ερωτήματα. Ακολούθησε η διαδικασία της «κωδικοποίησης», όπου τα δεδομένα που αντλήθηκαν από κάθε ερώτηση, πήραν έναν αντιπροσωπευτικό κωδικό που εκφράζει περιεκτικά την ερμηνεία που δώσαμε σε κάθε ενότητα του κειμένου.

Τέλος έγινε η συγγραφή και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων με λογική συνέχεια για όλα τα βήματα της έρευνας προσπαθώντας να θεμελιωθεί το νόημα και οι απόψεις των συνεντευξιαζόμενων.

#### **4.5 Παρουσίαση Συνεντεύξεων**

**Ερώτηση 1<sup>η</sup>: Πως αντιλαμβανόσαστε τους όρους επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση του εργατικού δυναμικού;**

**Απαντήσεις 1<sup>ης</sup> ερώτησης:**

**Α΄ Ερωτώμενος:** Ως επαγγελματική ικανοποίηση θεωρώ όταν ένας υπάλληλος πηγαίνει με ευχαρίστηση στην εργασία του. Υποκίνηση πιστεύω είναι οι τρόποι που μπορούν να βοηθήσουν να αυξηθεί η παραγωγικότητα του προσωπικού.

**Β΄ Ερωτώμενος:** Η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται με τις επιδιώξεις και τους στόχους των υπαλλήλων σε σχέση με αυτά που λαμβάνουν από την εργασία τους.

**Γ΄ Ερωτώμενος:** Επαγγελματική ικανοποίηση είναι η ανάγκη κάθε ανθρώπου να εκπληρώσει τις επιθυμίες και τους προσδοκίες του. Παρακίνηση του εργατικού δυναμικού είναι οι συνιστώσες εκείνες που συμβάλλουν στην εκπλήρωση των αναγκών και είσπραξη επαγγελματικής ικανοποίησης.

**Δ΄ Ερωτώμενος:** Επαγγελματική ικανοποίηση , θεωρώ την ευχαρίστηση που λαμβάνει ο εργαζόμενος από τη δουλειά του και η οποία μπορεί να προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες π.χ ικανοποιητικός μισθός ή από ικανοποίηση εσωτερικών καταστάσεων π.χ νιώθει πως προσφέρει κοινωνικό έργο προς ευπαθείς ομάδες. Υποκίνηση θεωρώ πως είναι η διαδικασία δημιουργίας κινήτρων είτε από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, είτε από τους προϊσταμένους για να ενεργοποιηθεί και να κινητοποιηθεί αποτελεσματικά στην παραγωγή έργου στην εργασία του.

**Ε΄ Ερωτώμενος:** Επαγγελματική ικανοποίηση, θεωρώ τα δεδομένα τα οποία λαμβάνονται υπόψη από τον εργαζόμενο και του δημιουργούν την αίσθηση ικανοποίησης ή το αντίθετο. Σαν υποκίνηση αντιλαμβάνομαι τους τρόπους (μεθοδολογία, εργαλεία) που θα χρησιμοποιηθούν και τις συνθήκες (δικαιοσύνη, ευθύνη, εμπιστοσύνη) που θα διαμορφωθούν από το μάνατζμεντ προκειμένου να δοθεί κίνητρο στο εργατικό δυναμικό.

**ΣΤ΄ Ερωτώμενος:** Οι όροι επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση συνδέονται και συσχετίζονται στενά. Είναι αλληλένδετοι όροι και περιέχουν μια αλληλουχία αφού το επαγγελματική ικανοποίηση επέρχεται από την υποκίνηση και η υποκίνηση επιφέρει επαγγελματική ικανοποίηση.

**Ερώτηση 2<sup>η</sup>:** Κρίνεται απαραίτητη την ύπαρξη παρακίνησης του εργατικού δυναμικού για αύξηση της παραγωγικότητας;

**Απαντήσεις 2<sup>ης</sup> ερώτησης:**

**Α΄ Ερωτώμενος:** Απαιτείται παρακίνηση για να μπορούμε να μιλάμε για αύξηση τόσο της παραγωγικότητας όσο και της παροχής καλύτερων υπηρεσιών προς τον πολίτη. Χωρίς να παρακινηθεί το προσωπικό, η απόδοση του μπορεί να φτάσει έως ένα σημείο. Από εκεί, μέχρι να φτάσει στην μέγιστη απόδοση του ένας υπάλληλος χρειάζεται παρακίνηση και παροχή κινήτρων.

**Β΄ Ερωτώμενος:** Εξαρτάται από τον άνθρωπο. Από τη μία πλευρά, υπάρχουν εργαζόμενοι που αισθάνονται υποχρεωμένοι να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους και καταβάλλουν κάθε προσπάθεια για μέγιστη απόδοση και από την άλλη, υπάρχει μερίδα υπαλλήλων που χρειάζεται παρότρυνση και παρακίνηση για να αποδώσουν και να συνεισφέρουν στους στόχους του οργανισμού.

**Γ΄ Ερωτώμενος:** Η παρακίνηση έχει τη δύναμη να βελτιώσει τις δυνατότητες του προσωπικού και να το ωθήσει στην ανάληψη ευθυνών ώστε να συμβάλλει στην αυξημένη παραγωγικότητα.

**Δ΄ Ερωτώμενος:** Θεωρώ πως είναι απαραίτητη η παρακίνηση για την αύξηση της παραγωγικότητας. Είναι σημαντικό να μην είναι περιστασιακή και αποσπασματική αλλά μεθοδευμένη και εμπλουτισμένη με ποικίλους τρόπους .Να υπάρχει συστηματικότητα και προκαθορισμένη συχνότητα για να λειτουργεί αποτελεσματικά .

**Ε΄ Ερωτώμενος:** Ναι, είναι μείζονος σημασίας η ύπαρξη παρακίνησης προκειμένου να αυξηθεί η παραγωγικότητα.

**ΣΤ΄ Ερωτώμενος:** Υποστηρίζω θερμά ότι η ενδυνάμωση και παρακίνηση του εργατικού δυναμικού οδηγεί σε δυναμική αύξηση της παραγωγικότητας.

**Ερώτηση 3<sup>η</sup>:** Με ποιους τρόπους θεωρείτε ότι επιτυγχάνεται η παρακίνηση και η επαγγελματική ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού σας;

**Απαντήσεις 3<sup>ης</sup> ερώτησης:**

**Α΄ Ερωτώμενος:** Ο καλύτερος τρόπος για να επιτευχθεί η παρακίνηση των εργαζομένων θεωρώ ότι είναι να τους παρέχουμε όλα εκείνα τα υλικά εφόδια που θα διευκολύνουν τα εργασιακά τους καθήκοντα. Σ' αυτά περιλαμβάνονται τόσο οι υποδομές και ο τεχνολογικός εξοπλισμός όσο και η συνεχής εκπαίδευση και ενημέρωση

του προσωπικού με εγκυκλίους, σεμινάρια και κατάλληλες μεθόδους που να έχουν εφαρμογή στον Οργανισμό μας.

**Β΄ Ερωτώμενος:** Κατά την άποψη μου, η δημιουργία δεσμών ανάμεσα στους υπαλλήλους και το πνεύμα ομαδικής συνεργασίας βοηθά στην παρακίνηση των εργαζομένων. Επιπλέον τα στελέχη είναι υπεύθυνα για την δίκαιη και δημοκρατική μεταχείριση των εργαζομένων ώστε να εξασφαλίζεται συνοχή και απόλυτη συνεργασία.

**Γ΄ Ερωτώμενος:** Η εξειδίκευση στην εργασία και η συνεχή μάθηση αποτελούν βασικά συστατικά για την επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων. Στο NAT γίνεται προσπάθεια για συνεχή ενημέρωση σε εκπαιδευτικά προγράμματα και παροτρύνονται οι υπάλληλοι στην παρακολούθηση αυτών. Δίνεται μεγάλη βαρύτητα στην επιμόρφωση και τη παροχή οδηγιών για τις εκτελούμενες εργασίες. Επίσης η αξιολόγηση μπορεί να επιτύχει την παρακίνηση του προσωπικού αρκεί βέβαια να είναι δίκαια και αξιοκρατική και να γίνεται με αντικειμενικότητα και αξιοπιστία.

**Δ΄ Ερωτώμενος:** Το ανθρώπινο δυναμικό παρακινείται κυρίως μέσα από λεκτική επιβράβευση και αναγνώριση της προσφοράς του έργου του στην ομάδα των συναδέλφων και συνεργατών. Υπάρχουν περιορισμοί στη δυνατότητα παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού με τρόπους όπως το να δοθεί κάποιο bonus ή βραβείο . Ενίοτε όμως γίνονται προσπάθειες να επιβραβευθούν δημόσια αξιόλογες δράσεις με πρωτοβουλία της Διοίκησης ή άλλων φορέων.

**Ε΄ Ερωτώμενος:** Η εξέλιξη των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού και η αίσθηση ότι είναι σημαντικός κρίκος στη λειτουργία του Οργανισμού είναι κάποιοι από τους τρόπους που το NAT χρησιμοποιεί για την παρακίνηση των εργαζομένων του. Επιπλέον φροντίζουμε για την ύπαρξη ισορροπίας ανάμεσα στην προσωπική και την επαγγελματική ζωή των εργαζομένων.

**ΣΤ΄ Ερωτώμενος:** Η επαγγελματική ανάπτυξη εξαρτάται από τις ικανότητες και την θέληση του εργαζόμενου να ανελιχθεί και να φτάσει ψηλά στην ιεραρχία. Υπάλληλοι που αναλαμβάνουν επιπλέον καθήκοντα, δείχνουν ζήλο και έχουν νέες ιδέες και προτάσεις, είναι πιθανότερο να εξελιχθούν και να αναλάβουν διοικητικές θέσεις ευθύνης.



**Ερώτηση 4<sup>η</sup>**: Πιστεύετε ότι τα στελέχη του οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν παρακινητικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων και με ποιο τρόπο;

**Απαντήσεις 4ης ερώτησης:**

**Α΄ Ερωτώμενος:** Είναι βέβαιο ότι τα στελέχη του Οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Ένας τρόπος είναι με υλικές και ηθικές ανταμοιβές, όπου θα αναγνωρίζεται και θα επιβραβεύεται η συμμετοχή και η προσπάθεια των υπαλλήλων στο έργο και την αποστολή του οργανισμού.

**Β΄ Ερωτώμενος:** Πιστεύω ότι δεν είναι εύκολο να παρακινήθούν οι υπάλληλοι στο Δημόσιο τομέα γιατί δεν υπάρχουν οικονομικά κίνητρα μιας και υπάρχει ενιαίο μισθολόγιο και ο μισθός δεν επηρεάζεται από την απόδοση.

**Γ΄ Ερωτώμενος:** Πρωταρχική σημασία στην παρακίνηση των υπαλλήλων έχουν τα ηγετικά στελέχη και η ικανότητα τους να διοικούν και να ηγούνται αποτελεσματικά, ενδυναμώνοντας και υποστηρίζοντας το προσωπικό. Τα στελέχη χτίζουν την κουλτούρα και τη νοοτροπία ενός οργανισμού και προάγουν την δέσμευση και τη συνέπεια στους υπαλλήλους.

**Δ΄ Ερωτώμενος:** Τα στελέχη είναι πιθανό να επηρεάσουν παρακινητικά τη συμπεριφορά των εργαζομένων αν καταφέρνουν είτε με τη στάση, τη συμπεριφορά τους και τον τρόπο δουλειάς τους να εμπνεύσουν τον εργαζόμενο, είτε μέσα από ενσυναίσθηση, υποστήριξη και σταθερή καθοδήγηση στους εργαζόμενους, να αποκτήσουν μια επιρροή, όπου οι προτάσεις τους και η συμβουλευτική συνδρομή τους, θα λειτουργούν παρακινητικά για τους εργαζόμενους.

**Ε΄ Ερωτώμενος:** Τα στελέχη έχουν ποικίλα εργαλεία με τα οποία μπορούν να επηρεάσουν το προσωπικό προς την επιθυμητή κατεύθυνση παρακίνησης και αύξησης της απόδοσης τους. Η ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας, η επικοινωνιακή και ουσιαστική επικοινωνία, η εκπαίδευση και η καθοδήγηση, όπως επίσης η δημιουργία υγιούς ανταγωνισμού είναι στοιχεία που μπορεί να αξιοποιήσει η ηγεσία κάθε οργανισμού ώστε να παρακινήσει και να αυξήσει την παραγωγικότητα των υπαλλήλων του.

**ΣΤ΄ Ερωτώμενος:** Το οργανωσιακό κλίμα και η επιτυχής σύνδεση του με το ανθρώπινο δυναμικό μπορεί να πραγματοποιηθεί όταν υπάρχουν ικανά στελέχη που θα κατορθώσουν να εμπνεύσουν και να προάγουν τις αξίες και το όραμα του οργανισμού. Επιπλέον τα στελέχη είναι υπεύθυνα για την αποφυγή συγκρούσεων μεταξύ ρόλων, για την διατήρηση ευνοϊκού εργασιακού κλίματος και την ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στις διαδικασίες και δράσεις του οργανισμού.

**Ερώτηση 5<sup>η</sup>:** Πως και με τι συχνότητα παρακινείτε το προσωπικό σας, ώστε να ενημερώνεται για επιμορφωτικά προγράμματα που θα προάγουν την επαγγελματική του ανάπτυξη;

**Απαντήσεις 5<sup>ης</sup> ερώτησης:**

**Α΄ Ερωτώμενος:** Στον Οργανισμό μας κάθε φορά που έχω έγκυρη, διασταυρωμένη πληροφόρηση, για αξιόλογα προγράμματα προτρέπω τους συναδέλφους να δημιουργηθεί ομάδα παρακολούθησης για να ενισχύσω την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού. Η επαγγελματική ανάπτυξη επέρχεται με συνεχή ενθάρρυνση για την απόκτηση γνώσεων και αδιάκοπη διαδικασία μάθησης τόσο για τα στελέχη όσο και για τους υπαλλήλους. Η γνώση είναι δύναμη που χρειάζεται να μεταλαμπαδεύεται στο προσωπικό.

**Β΄ Ερωτώμενος:** Τα τελευταία χρόνια όλο και περισσότεροι υπάλληλοι κάνουν προσπάθειες να βελτιώσουν το μορφωτικό τους επίπεδο και να προάγουν την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Σ΄ αυτή τους τη προσπάθεια, συμβάλλω με την ενίσχυση και τη κατανόηση σε περιόδους πίεσης και άγχους, παρέχοντας τη δυνατότητα εκπαιδευτικών αδειών. Δυστυχώς οι εργαζόμενοι χρειάζεται να αυτοχρηματοδοτήσουν τα μαθήματα που παρακολουθούν σε πανεπιστήμια, πράγμα που δημιουργεί ισχυρούς περιορισμούς, εξαιτίας του κόστους.

**Γ΄ Ερωτώμενος:** Σε ό,τι αφορά την επαγγελματική ανάπτυξη προωθούνται κάποιες επιμορφωτικές δράσεις και εκπαιδεύσεις, οι οποίες όμως δεν είναι ελκυστικές και δημοφιλείς στο προσωπικό κυρίως λόγο έλλειψης χρόνου και μη εύκολης δυνατότητας αναπλήρωσης των καθηκόντων του από άλλο συνάδελφο.

**Δ' Ερωτώμενος:** Προσωπικά καθημερινά προωθώ μέσα από την ηλεκτρονική αλληλογραφία ποικίλα επιμορφωτικά προγράμματα στους εργαζόμενους. Τα επιμορφωτικά προγράμματα που υλοποιούνται από κρατικούς φορείς είναι συνήθως δωρεάν και η υλοποίησή τους γίνεται συνήθως δια ζώσης στο κτήριο του Ε.Κ.Δ.Δ. Έχουν μεγάλη απήχηση λόγω του ότι δεν χρεώνονται, αλλά δεν είναι προσαρμοσμένα στις ανάγκες του κάθε οργανισμού, γεγονός που τα καθιστά ανεπαρκή για τις ανάγκες της Υπηρεσίας.

**Ε' Ερωτώμενος:** Μέσα από τη συνεργασία και υπό την εποπτεία του Ε.Κ.Δ.Δ. υλοποιούνται επιμορφωτικά προγράμματα και σεμινάρια με σκοπό την επαγγελματική ανάπτυξη των Δημοσίων Υπαλλήλων. Επιπλέον μέσα από κοινές δράσεις του εποπτεύοντος Υπουργείου γίνονται προσπάθειες να υπάρξει μια αλληλεπίδραση, ανταλλαγή απόψεων και πρακτικών που κινητοποιεί προς την επαγγελματική ανάπτυξη με βιωματικό τρόπο και μέσα από ενεργό εμπλοκή σε ποικίλα project.

**ΣΤ' Ερωτώμενος:** Η Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης προωθεί τα επιμορφωτικά προγράμματα και τις δράσεις του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης και οι υπάλληλοι λαμβάνουν γνώση και εκδηλώνουν ενδιαφέρον στα προγράμματα που τους αφορούν και θα διευκολύνουν την εργασία τους. Πέραν τούτου, το προσωπικό λαμβάνει, από τους προϊσταμένους και το Νομικό Τμήμα του οργανισμού, την επεξήγηση και την ερμηνεία σε νόμους και εγκυκλίους που κοινοποιούνται στο NAT .

**Ερώτηση 6<sup>η</sup>:** Ποια θεωρείτε ότι είναι τα κυριότερα κίνητρα των εργαζομένων του NAT; Πιστεύετε ότι το προσωπικό πρωτίστως ενδιαφέρεται για εσωτερικές ανταμοιβές ή εξωτερικές ανταμοιβές;

**Απαντήσεις 6<sup>ης</sup> ερώτησης:**

**Α' Ερωτώμενος:** Η πλειοψηφία των υπάλληλων του NAT, εργάζονται πάρα πολλά χρόνια στον οργανισμό και εξαιτίας του μικρού αριθμού εργαζομένων αλλά και της φύσης της εργασίας που απαιτείται στενή συνεργασία ανάμεσα τους, έχουν αναπτυχθεί ισχυροί δεσμοί και ουσιαστικές συναδελφικές σχέσεις. Καθίσταται αντιληπτό, ότι η διαπροσωπικές σχέσεις και η καλή επικοινωνία, αποτελούν ισχυρά κίνητρα για το προσωπικό. Το ίδιο συμβαίνει και με το συναλλασσόμενο κοινό, καθώς

αποτελείται από ανθρώπους που εργάζονται επί σειρά ετών στη ναυτιλία και έχουν καθημερινή επαφή με τους υπαλλήλους του NAT.

**Β΄ Ερωτώμενος:** Πιστεύω ότι η αμοιβή αποτελεί το κύριο κίνητρο των περισσότερων εργαζομένων παράλληλα με την προσδοκία διεκδίκησης μιας καλύτερης θέσης και την επαγγελματική εξέλιξη και προαγωγή.

**Γ΄ Ερωτώμενος:** Μεγάλο μέρος του προσωπικού είναι ταγμένο στην Υπηρεσία του NAT, πιστεύει στο έργο του και είναι πιστό στις αρχές και τις αξίες του. Λειτουργεί συναισθηματικά και παρόλο τις αντίξοες και πολλές φορές επιβαρυντικές συνθήκες εργασίας, καταβάλλει τεράστια προσπάθεια εκπλήρωσης των στόχων του Οργανισμού και ικανοποίησης των απαιτήσεων και των επιδιώξεων της ναυτιλίας γενικότερα.

**Δ΄ Ερωτώμενος:** Θεωρώ ότι τα κυριότερα κίνητρα των εργαζομένων διαφοροποιούνται ανάλογα με το αξιακό σύστημα του εργαζόμενου. Κατά τη γνώμη μου το προσωπικό ενδιαφέρεται τόσο και για εσωτερικές ανταμοιβές όσο και για εξωτερικές με τις εσωτερικές ανταμοιβές είναι πιο ισχυρές γιατί αν ο εργαζόμενος δεν βρει νόημα σε αυτό που κάνει δεν μπορεί να επιβιώσει στην καθημερινότητά του. Ενδιαφέρονται ωστόσο για την αναγνώριση της δουλειάς τους, το να προσφέρουν θετικά στο συνολικό αποτέλεσμα της ευρύτερης ομάδας αλλά και να ανταμειφθούν αξιοκρατικά για αυτό που παράγουν.

**Ε΄ Ερωτώμενος:** Η ποιότητα ζωής που προσφέρει η εργασία στο Δημόσιο Τομέα κυρίως συγκριτικά με αυτή του Ιδιωτικού αποτελεί το σημαντικότερο κίνητρο των εργαζομένων του NAT. Το σταθερό ωράριο εργασίας, η ασφάλεια που αισθάνονται οι υπάλληλοι λόγω της μονιμότητας και η σιγουριά ότι ο μισθός τους θα καταβληθεί εγκαίρως, αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους του Οργανισμού μας και του Δημοσίου γενικότερα.

**ΣΤ΄ Ερωτώμενος:** Η ικανότητα των άμεσων προϊσταμένων χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές και τις σωστές μεθόδους αποτελεί το κυριότερο κίνητρο των εργαζομένων του NAT. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης και ασφάλειας που παρέχεται από κάποιους προϊσταμένους λειτουργεί καθοριστικά και κινητοποιεί το εργατικό δυναμικό σε αύξηση της απόδοσης του. Παράλληλα η αναγνώριση από τα ανώτερα διοικητικά

στελέχη της συνεχόμενης και ατέρμονης προσπάθειας του προσωπικού με την μορφή επιβράβευσης, αποτελεί κυρίαρχο κίνητρο του προσωπικού.

**Ερώτηση 7<sup>η</sup>:** **Δεδομένου του στοιχείου αλλαγής των αρμοδιοτήτων του οργανισμού, τι πιστεύεται θα βοηθούσε τους υπαλλήλους ώστε να αντλούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους;**

**Απαντήσεις 7<sup>ης</sup> ερώτησης:**

**Α' Ερωτώμενος:** Οι υπάλληλοι του Οργανισμού έχουν ταλαιπωρηθεί από συνεχόμενες αλλαγές και πλήθος μεταρρυθμίσεων που έχουν εφαρμοστεί τα τελευταία χρόνια τόσο λόγω της ενοποίησης και απορρόφησης του ασφαλιστικού από τον e-ΕΦΚΑ όσο και από την έλευση της πανδημίας και τις αλλαγές που επήλθαν στο τρόπο εργασίας (τηλεργασία, απαγόρευση κοινού κτλ.) και στις αλληπάλληλες τροποποιήσεις νόμων και διατάξεων. Η σύσταση Υπηρεσιακού Συμβουλίου για το NAT που ψηφίστηκε πρόσφατα και η οποία, το ανεξαρτητοποιεί πλήρως από τον e-ΕΦΚΑ, παρέχει τη δυνατότητα, ζητήματα του Οργανισμού αλλά και του προσωπικού να διαχειρίζονται από ανθρώπους που έχουν γνώση και βρίσκονται στους κόλπους του οργανισμού.

**Β' Ερωτώμενος:** Πιστεύω ότι οι εργαζόμενοι στο NAT, μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές και τη νέα πορεία του Οργανισμού αρκεί να έχουν την καθοδήγηση και την υποστήριξη τόσο της Διοίκησης του Οργανισμού όσο και του Κρατικής Διοίκησης, προκηρύττοντας νέες θέσεις εργασίας και ανανέωσης των πληροφοριακών συστημάτων του NAT.

**Γ' Ερωτώμενος:** Κατά την άποψη μου η υπαγωγή του NAT στο Υπουργείο Ναυτιλίας και Νησιωτικής Πολιτικής θα συνέβαλε καθοριστικά στο αίσθημα ασφάλειας του προσωπικού ότι βρίσκονται κάτω από την εποπτεία ενός Υπουργείου συναφούς με τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα τους.

**Δ' Ερωτώμενος:** Η ενίσχυση του προσωπικού με νέες θέσεις εργασίας, με εκπαιδευτικά προγράμματα, υποστήριξη και καθοδήγηση από τα διοικητικά στελέχη θα λειτουργήσουν αποτελεσματικά στην αύξηση της ικανοποίησης του προσωπικού. Επιπλέον η ενθάρρυνση και στήριξη νέων και καινοτόμων ιδεών, θα έχει καθοριστικό ρόλο στην άντληση μεγαλύτερης ικανοποίησης.

**Ε΄ Ερωτώμενος:** Η επαγγελματική εξουθένωση και τα αυξημένα επίπεδα άγχους δεν αφήνουν μεγάλα περιθώρια για άντληση ικανοποίησης από τους εργαζόμενους. Χρειάζεται να γίνουν ριζικές τομές και μεταρρυθμίσεις που να παράσχουν στους εργαζόμενους, τα εφόδια πραγματοποίησης των καθηκόντων τους με μεγαλύτερη ευελιξία και πληρότητα.

**ΣΤ΄ Ερωτώμενος:** Η σύσταση ομάδων εργασίας με καθορισμένους στόχους και ανταμοιβή αυτών, με αξιοκρατία και δικαιοσύνη , θα συντελούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας και της επαγγελματικής ικανοποίησης του προσωπικού.

#### **4.6 Συζήτηση Συνεντεύξεων**

Ξεκινώντας τις συνεντεύξεις οι πρώτες ερωτήσεις που τέθηκαν στους ερωτώμενους ήταν πως αντιλαμβάνονται τους όρους επαγγελματική ικανοποίηση και υποκίνηση του εργατικού δυναμικού και αν θεωρούν την παρακίνηση απαραίτητο συστατικό για αύξηση της παραγωγικότητας.

Από τις απαντήσεις που λάβαμε, κατέστη φανερό ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με την ευχαρίστηση που αντλούν οι υπάλληλοι από την εργασία τους και όλοι συμφώνησαν ότι η παρακίνηση συμβάλλει στην αύξηση της παραγωγικότητας. Αναφορικά με την υποκίνηση του προσωπικού οι περισσότεροι ερωτώμενοι την αντιλαμβάνονται σαν μια κατάσταση που δημιουργείται από τα στελέχη με στόχο την εξυπηρέτηση των συμφερόντων του Οργανισμού αλλά και την ικανοποίηση του εργατικού δυναμικού.

Στην τρίτη ερώτηση σχετικά με τους τρόπους επίτευξης παρακίνησης και επαγγελματικής ανάπτυξης του προσωπικού διαπιστώσαμε ότι υπήρξε απόκλιση απόψεων ανάμεσα στα ερωτηθέντα στελέχη.

Τα στελέχη που είναι περισσότερο προσανατολισμένα στον ανθρώπινο παράγοντα και την διοίκηση ανθρώπινων πόρων εστίασαν σε συναισθηματικούς και ψυχολογικούς παράγοντες που ωθούν το εργατικό δυναμικό σε μεγαλύτερη προσφορά παρεχόμενων υπηρεσιών χωρίς να πληγεί η ποιότητα της ζωής τους και τα δικαιώματά τους. Η ανοιχτή επικοινωνία ανάμεσα σε ανώτερα στελέχη και υπαλλήλους , τα υψηλά επίπεδα εμπιστοσύνης και η αξία της πίστης στο ανθρώπινο δυναμικό τονίστηκαν από

τα στελέχη αυτά, ως τα στοιχεία εκείνα που βοηθούν στην υποκίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων. Τόνισαν ότι φέρει μεγάλο βάρος να υπάρχουν ανοιχτόμυαλα άτομα που διαθέτουν θετική στάση για συνεχόμενη μάθηση, βελτίωση των ικανοτήτων τους και εμπλουτισμό των γνώσεων τους.

Αντίθετα, στελέχη που πιστεύουν στο τεχνολογικό πλαίσιο και τις καινοτομίες, εστίασαν στην ανάγκη καθορισμού συγκεκριμένου job description, εξέφρασαν την πίστη τους στην τεχνολογία και πως αυτή μπορεί να ενισχύσει τόσο το έργο του οργανισμού όσο και την παρακίνηση του εργατικού δυναμικού. Θεωρούν ότι βασική συνιστώσα αποτελεί το κλίμα συνεχών βελτιώσεων και καινοτομιών σε επίπεδο υποδομών και τεχνολογιών και μέσω αυτού διευκολύνεται και αναβαθμίζεται η εργασία των υπαλλήλων και κατ' επέκταση αυξάνεται η εργασιακή τους ικανοποίηση. Η πρόσβαση των υπαλλήλων σε τεχνικό και υλικό εξοπλισμό που απαιτείται στην εργασία τους αλλά και οι συνθήκες του χώρου και του χρόνου εργασίας είναι απαραίτητα συστατικά για υψηλή απόδοση και επαγγελματική ικανοποίηση του προσωπικού.

Όλα τα στελέχη που έλαβαν μέρος στην έρευνα φαίνεται να συμφωνούν ότι στον επαγγελματικό χώρο του Δημοσίου και πιο συγκεκριμένα στον Οργανισμό μας είναι απαραίτητη η παρακίνηση του εργατικού δυναμικού προκειμένου να υλοποιηθούν οι στόχοι και η αποστολή του, αφού όλοι συμφερίζονται την άποψη ότι η κινητήρια δύναμη κάθε οργανισμού είναι το προσωπικό του. Η αναγνώριση και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του εργατικού δυναμικού, μπορεί να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα, χρειάζεται ωστόσο τα στελέχη να ωθούν το προσωπικό σε δράση δίνοντας του πρωτοβουλίες και ανάληψη ευθυνών. Συμφωνούν ότι η παρακίνηση μπορεί να δημιουργήσει κίνητρα στους εργαζομένους, ωστόσο επισημαίνουν ότι η μονιμότητα του εργασιακού καθεστώτος και το ενιαίο μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων καθιστούν δυσκολότερο το έργο της παρακίνησης στο Δημόσιο τομέα.

Στην ερώτηση αν και με ποιο τρόπο μπορούν τα στελέχη να επηρεάσουν παρακινητικά και να καθορίσουν συμπεριφορές των υπαλλήλων του οργανισμού, οι απαντήσεις των στελεχών επικεντρώθηκαν στον ανθρώπινο παράγοντα και στην συνολική δέσμευση που έχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού. Επικρατεί η άποψη ότι οι υπάλληλοι που εργάζονται πολλά χρόνια στην Υπηρεσία και έχουν αναπτύξει

φιλικούς δεσμούς με συναδέλφους και στελέχη, είναι πιο εύκολο να επηρεαστούν και να καθοδηγηθούν παρακινητικά από ενέργειες των στελεχών της διοίκησης. Αντίθετα, για τους υπάλληλους που βρίσκονται λιγότερα χρόνια στους κόλπους του οργανισμού, τα στελέχη υποστηρίζουν ότι είναι δυσπρόσιτη η προσέγγιση τους και δεν υπάρχει η ευελιξία και η διάθεση για συσχέτιση με την αποστολή και το όραμα του οργανισμού.

Επιπλέον φαίνεται πως από όλους τους ερωτώμενους επισημαίνεται πως σημαντικός ανατρεπτικός παράγοντας στην παρακίνηση των εργαζομένων από τα στελέχη καθιστούν οι περιορισμένες δυνατότητες για υλική αναγνώριση και ανταμοιβή της προσφοράς των εργαζομένων. Δεδομένου ότι οι μισθοί είναι σταθεροί και δεν υπάρχει η δυνατότητα απολαβής κάποιας αύξησης ή μπόνους, η μόνη επιβράβευση που μπορεί να εισπράξουν οι υπάλληλοι είναι η ηθική επιβράβευση. Η ηθική επιβράβευση πολλές φορές λειτουργεί παρακινητικά και ενθαρρύνει το προσωπικό να αυξήσει την παραγωγικότητα του ωστόσο τονίζεται από τους ερωτώμενους η ανάγκη να συνδυάζεται με υλική ανταμοιβή ώστε να επιφέρει τα μέγιστα αποτελέσματα.

Σημασία δίνεται και στη μέθοδο αξιολόγησης που παροτρύνει και επηρεάζει το ανθρώπινο δυναμικό και συνεισφέρει προς την κατεύθυνση αύξησης της ικανοποίησης των υπαλλήλων. Επισημαίνουν ωστόσο ότι η ενθάρρυνση για ενεργό συμμετοχή του προσωπικού σε δράσεις του Οργανισμού, οι φρέσκιες ιδέες, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και η ελεύθερη έκφραση των εργαζομένων συμβάλλει καθοριστικά στην παρακίνηση του εργατικού δυναμικού. Αυτές οι μέθοδοι χρησιμοποιούνται τακτικά στον Οργανισμό μας όπως επίσης προωθείται η ομαδικότητα και το θετικό κλίμα συνεργασίας.

Να σημειώσουμε ότι έγινε αναφορά από τους συνεντευξιζόμενους, ότι το στο ηγετικό στυλ που ακολουθεί η Υπηρεσία, περιλαμβάνεται και η πολιτική του open door, καθώς όλα τα στελέχη είναι πρόθυμα στην ύπαρξη ανοιχτής επικοινωνίας, για συζητήσεις και ανταλλαγή απόψεων προς επίλυση προβλημάτων απευθείας χωρίς να απαιτείται ραντεβού και τυπικές διαδικασίες. Η ενεργή συμμετοχή του προσωπικού στην λήψη αποφάσεων και στο σχεδιασμό στρατηγικής στην εξέλιξη των στόχων του Οργανισμού, προσδίδει κύρος και αναγνώριση στους υπαλλήλους γιατί αισθάνονται ότι



αξιοποιούνται οι ιδέες τους και αποτελούν κομμάτι της επιτυχίας για πρόοδο και ανάπτυξη.

Αναφορικά με την επιμόρφωση και την επαγγελματική ανάπτυξη του προσωπικού τονίστηκε ο ρόλος της Διεύθυνσης Διοικητικής Υποστήριξης του Οργανισμού που γνωστοποιεί και παροτρύνει το ανθρώπινο δυναμικό να λαμβάνει μέρος στα εκπαιδευτικά προγράμματα που υλοποιούνται από τη Δημόσια Διοίκηση με στόχο τη βελτίωση των δεξιοτήτων του και την αξιοποίηση των εργαλείων που του παρέχονται προς όφελος τόσο των ίδιων των εργαζομένων όσο και του οργανισμού συνολικότερα.

Το NAT παρόλο τη μειωμένη του δύναμη σε ανθρώπινο δυναμικό συχνά παίρνει πρωτοβουλίες για εκπόνηση εκπαιδευτικών σεμιναρίων για τους εργαζόμενους του τόσο στο στενό πλαίσιο της Υπηρεσίας όσο και σε ευρύτερο πλαίσιο μέσω του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και των πιστοποιημένων προγραμμάτων του Ινστιτούτου Επιμόρφωσης.

Επιπλέον το προσωπικό λαμβάνει, από το Νομικό Τμήμα του οργανισμού, την ενημέρωση και την καθοδήγηση που απαιτείται, για κάθε νόμο που δημοσιεύεται και το αφορά και θα χρειαστεί να εφαρμόσει τις μεταρρυθμίσεις και τις επιταγές του.

Τα στελέχη που ερωτήθηκαν για τα κίνητρα των εργαζομένων υποστηρίζουν ότι τόσο οι εσωτερικές όσο και οι εξωτερικές ανταμοιβές έχουν επίδραση στη συμπεριφορά και δράση του προσωπικού. Δεν μπορεί να υπάρξει επιλογή της μιας ή της άλλης κατηγορίας ανταμοιβών μιας και ο κάθε άνθρωπος έχει ξεχωριστή προσωπικότητα και δρα με διαφορετικό τρόπο.

Υπάρχουν εργαζόμενοι που οι εξωτερικές ανταμοιβές με κυρίαρχο το μισθό, αρκούν για να τους δημιουργήσουν το αίσθημα πληρότητας και να παρέχουν την εργασία τους ικανοποιητικά. Υποστηρίχθηκε από τους συνεντευξιζόμενους ότι στις εξωτερικές ανταμοιβές, πρωτεύοντα ρόλο έχουν οι εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και κυρίως ανάμεσα σε προϊστάμενο – υφιστάμενο. Παρατηρείται ότι τα πιο παραγωγικά τμήματα είναι εκείνα όπου έχουν δημιουργηθεί αρμονικές σχέσεις και ο ρόλος του προϊστάμενου είναι καθοδηγητικός και βοηθητικός προς τους υφιστάμενους του. Οι προϊστάμενοι που έχουν κερδίσει την εμπιστοσύνη και το σεβασμό των

υπαλλήλων τους, τους εμπνέουν και τους κάνουν να νιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια. Βοηθούν στην επίλυση τόσο των εργασιακών προβλημάτων που προκύπτουν όσο και των ζητημάτων συγκρούσεων και διαφωνιών ανάμεσα στην ομάδα εργασίας.

Το περιβάλλον εργασίας και ο τεχνολογικός και υλικός εξοπλισμός είναι εξωτερικές ανταμοιβές με μεγάλη βαρύτητα. Δυστυχώς όπως επισημάνεται από όλους τους ερωτώμενους, το προσωπικό του NAT είναι υποχρεωμένο να εργάζεται σκληρά χωρίς να παρέχεται ο ανάλογος υλικοτεχνολογικός εξοπλισμός. Το κτήριο που στεγάζεται η Υπηρεσία παρόλο που είναι ένα αρχιτεκτονικό στολίδι με μακρά ιστορία, χρειάζεται συντήρηση και ανακαίνιση αφού η παλαιότητα του δημιουργεί πολλά προβλήματα ιδίως σε περιόδους με ακραία καιρικά φαινόμενα κρύου ή ζέστης.

Οι παροχές σε υλικοτεχνολογικό εξοπλισμό είναι περιορισμένες και συχνά οι υπάλληλοι έρχονται αντιμέτωποι με προβλήματα των πληροφορικών συστημάτων, συνδέσεων κτλ. που εμποδίζουν την εκτέλεση των καθηκόντων τους. Το γεγονός αυτό δημιουργεί εμπόδια, απογοήτευση και παραίτηση από το ζήλο και την εκπλήρωση των στόχων του οργανισμού.

Από την πλευρά των εσωτερικών ανταμοιβών, τα διευθυντικά στελέχη διακρίνουν ότι η δυνατότητα ανέλιξης και προαγωγής, αποτελεί ισχυρό κίνητρο και δυναμικό παράγοντα παρακίνησης των εργαζομένων. Φυσικά εξαρτάται από τη προσωπικότητα και την ιδιοσυγκρασία του κάθε υπαλλήλου. Συνήθως οι υπάλληλοι που δείχνουν ιδιαίτερο ζήλο, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και ανταποκρίνονται με επιτυχία στα καθήκοντά τους, είναι εκείνοι που ενδιαφέρονται για εμπλουτισμό γνώσεων, προσωπική διάκριση, και περαιτέρω επαγγελματική εξέλιξη στον εργασιακό τους βίο.

Τονίζουν επίσης την ιδιαίτερα θετική συσχέτιση, από την ικανοποίηση και εξυπηρέτηση των πολιτών, στην ψυχολογία και στην παρότρυνση των υπαλλήλων του Οργανισμού. Η αναγνώριση που λαμβάνουν οι υπάλληλοι από τους πολίτες αποτελεί κινητήρια δύναμη και αυξάνει την εργασιακή τους ικανοποίηση. Είναι αξιόλογο το συναίσθημα ευαισθητοποίησης προς το κοινό σύνολο.

Στην τελευταία ερώτηση δοθήκαν ενδιαφέρουσες προτάσεις από τους ερωτώμενους σχετικά με τις αλλαγές που έχουν επέλθει στις αρμοδιότητες του Φορέα και στα στοιχεία εκείνα που θα βελτίωναν τον εργασιακό βίο των υπαλλήλων ώστε να

είναι περισσότερο ευχαριστημένοι. Κοινό σημείο αναφοράς είναι η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού και οι απαιτούμενες ενέργειες για προκήρυξη νέων θέσεων εργασίας ή και ενίσχυσης του προσωπικού με βοηθητικό προσωπικό μέσω προγραμμάτων ΟΑΕΔ, STAGE και άλλα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

Με όσα αναφερθήκαν τόσο σε θεωρητικό επίπεδο όσο και μέσω των συνεντεύξεων από τα στελέχη του Οργανισμού, γίνεται αντιληπτό ότι στο Δημόσιο Τομέα και πιο συγκεκριμένα στη μελέτη περίπτωσης του NAT, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια αλλαγών, βελτίωσης των παρεχόμενων κινήτρων και άντλησης μεγαλύτερης εργασιακής ικανοποίησης ώστε να υπάρξει παράλληλα βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων και αύξησης της παραγωγικότητας.

Συμπερασματικά προκύπτει ότι για να αυξηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων του οργανισμού θα χρειαστεί να γίνουν σημαντικές τομές και παρεμβάσεις τόσο σε επίπεδο οργανισμού όσο και στο ευρύτερο δημόσιο τομέα. Οι ανάγκες και τα κίνητρα αποτελούν γενεσιουργό δύναμη της παρακίνησης.

Η θέσπιση και η εφαρμογή αξιοκρατικών και αντικειμενικών κριτηρίων με βάση τα οποία θα επιλέγονται τα στελέχη που καταλαμβάνουν θέσεις ευθύνης κρίνεται απαραίτητη και αναγκαία διότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ικανοποίηση όταν διαπιστώνουν ότι η επαγγελματική τους εξέλιξη αποτελεί προϊόν αμερόληπτης και αξιοκρατικής διαδικασίας. Είναι μέγιστης σπουδαιότητας να κυριαρχεί το αίσθημα της δικαιοσύνης σε θέματα εξέλιξης και απόδοσης των εργαζομένων.

Ο εργαζόμενος χρειάζεται να αντλεί ψυχική ευχαρίστηση από την εργασία του και να αισθάνεται ότι προσφέρει σημαντική εργασία. Το προσωπικό είναι εκπαιδευμένο και αποζητά τρόπους και κίνητρα που θα αυξήσουν την αποδοτικότητα του. Οι διαπροσωπικές σχέσεις καθορίζουν δυναμικά τη στάση του προσωπικού. Η αναγνώριση της συνεισφοράς και των επιδόσεων του κάθε ατόμου, στους στόχους και τις επιδιώξεις του συνόλου, χρειάζεται να γίνεται με εντατικό ρυθμό και να επισημαίνεται καθημερινά. Επιπλέον η εμπιστοσύνη των προϊσταμένων προς τους υπαλλήλους τους για ενεργό συμμετοχή και λήψη πρωτοβουλιών, μπορεί να επιφέρει σπουδαία αποτελέσματα στη ικανοποίηση των υπαλλήλων. Η καθοδήγηση και η παρότρυνση από τα στελέχη του Οργανισμού, θα μπορούσαν να διευρύνουν τις δυνατότητες και τις προσπάθειες των εργαζομένων.

Η καθιέρωση ενός συμμετοχικού μοντέλου εργασίας και η συμβολή των εργαζομένων στην επίλυση προβλημάτων και στο καθορισμό του πλάνου των εργασιών θα βοηθήσει προς αυτή τη κατεύθυνση βελτιώνοντας παράλληλα το επίπεδο συνεργασίας και αξιοποιώντας τις δυνατότητες της κάθε ομάδας.

Κρίνεται σκόπιμο η συνεχής εκπαίδευση των στελεχών σε θέματα μάνατζμεντ ώστε να μπορούν να αφογκράζονται το προσωπικό και να λειτουργούν υποστηρικτικά στην αντιμετώπιση προβλημάτων και προκλήσεων. Η εκπαίδευση είναι απαραίτητη σε όλα τα μέλη ενός οργανισμού και αποτελεί χαρακτηριστικό ανάπτυξης και εξέλιξης του ανθρωπίνου δυναμικού. Ανάλογα την προσωπικότητα του κάθε εργαζομένου, απαιτούνται διαφορετικές παρεμβάσεις τόσο σε επίπεδο εκπαίδευσης όσο και σε επίπεδο προσέγγισης από τα ηγετικά στελέχη. Με συλλογική και συντονισμένη προσπάθεια των υπαλλήλων και συνεργατών του NAT, μπορούν όλες αυτές οι αλλαγές που έχουν επέλθει, να αναδειχθούν σε στρατηγικό πλεονέκτημα για τον Οργανισμό και το προσωπικό του.

Ο εκσυγχρονισμός του συστήματος ανταμοιβών στο Δημόσιο Τομέα και η σύνδεση τους με τους στόχους και τις επιδιώξεις του εκάστοτε Οργανισμού, με επιδόματα παραγωγικότητας και επίτευξης στόχων, θα καθιστούσε πιο αποτελεσματική την απόδοση των εργαζομένων και θα οδηγούσε στην καλύτερευση της λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης.

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

- Alderfer, C.P. (1969) An Empirical Test of a New Theory of Human Needs. *Organizational Behavior and Human Performance*.
- Boxall P (2013) Mutuality in the management of human resources: Assessing the quality of alignment in employment relationships.
- Frederickson G. and Hart D.(1985),The Public Service and the Patriotism of Benevolence
- Latham G. (2008), Work motivation, History, theory, research and practice. *Sage publications*
- Latham & Ernst (2006), Human Resource Management Review University of Toronto
- Maslow, A. H. (1954), Motivation and Personality, NY: Harper and Row.
- Mayo, E. (1945), The Human Problems of an Industrial Civilization. McMillan, N.York
- Vroom, V. H. (1964) *Work and motivation*. New York: Wiley.

### **Ελληνική Βιβλιογραφία**

- Αϊνατζής, Ι. (2009), Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα. Αθήνα: Εκδόσεις Κέδρος.
- Γαλανάκης, Μ. (2012), Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις. Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Κάντας, Α. (1998), Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα, επαγγελματική ικανοποίηση, ηγεσία. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
- Μακροδημήτρης Α.( 2001), Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα. Αθήνα : Εκδόσεις Αντ. Σάκκουλας
- Μπουραντάς, Δ. (1992), Μάνατζμεντ, Οργανωτική θεωρία και Συμπεριφορά. Αθήνα : Εκδόσεις Γ. Μπένου.

- Μπουραντάς, Δ. (2001), Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο – Σύγχρονες Πρακτικές. Αθήνα : Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Αθήνα : Εκδόσεις Γ. Μπένου.
- Stephen P. Robbins & Judge (2011), Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική
- Χατζηπαντελή, Π. (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα. Αθήνα : Εκδόσεις Μεταίχμιο
- Χυτήρης Λ.(2001) , Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις. Αθήνα : Εκδόσεις Interbooks
- Χυτήρης Λ.(2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων
- Αθήνα : Εκδόσεις Interbooks

### **Διαδικτυακές πηγές**

- Αινατζής Ι, Δημόσια Διοίκηση και αποτελεσματικότητα  
<http://www.kerdos.gr/oldarticles.aspx?artid=1129963>
- Παπάνης, Ε. (2007) «Εργασιακή ικανοποίηση», άρθρο, 08/09/2007,  
[http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post\\_9672.html](http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_9672.html)
- <http://www.nat.gr>
- <http://www.et.gr>
- Π.Δ. 107/2018 (ΦΕΚ 204Α/ 6-12-2018) Οργανισμός Ναυτικού Απομαχικού Ταμείου (NAT)
- Ν. 2190/1994 (ΦΕΚ 28Α/ 3-03-1994) Σύσταση ανεξάρτητης αρχής για την επιλογή προσωπικού και ρύθμιση θεμάτων διοίκησης.