



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΕ ΣΤΕΛΕΧΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΤΟΥ  
ΔΗΜΟΣΙΟΥ, ΜΕ ΕΜΦΑΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ  
-ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ**

ΦΩΤΟΥΛΑ Μ.ΚΑΤΡΑΜΑΔΟΥ  
Δικαστική Υπάλληλος Εφετείου Θεσσαλονίκης  
Νομικός ΑΠΘ  
ΜΔΕ Νομικής ΑΠΘ, Εμπορικού και Οικονομικού Δικαίου

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΙΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
με εξειδίκευση στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Φεβρουάριος 2010

*«Αν θες να κάνεις τους ανθρώπους να κατασκευάσουν καράβια, μη κάνεις φασαρία προσπαθώντας να τους συγκεντρώσεις, να τους αναθέσεις εργασίες και να τους βάλεις να κόβουν ξύλα.*

*Το μόνο που χρειάζεται είναι να τους κάνεις να ποθήσουν το μεγαλείο και την απεραντοσύνη της θάλασσας»*

**ANTOINE DE SAINT EXUPERY**

**Αντουάν ντε Σαίντ Εξυπερύ**

**(1900-1944)**



*Ιδανική μηχανή αέναης κίνησης*

*Ο όρος αέναη κίνηση / perpetual motion, κυριολεκτικά, αναφέρεται στη κίνηση που δεν σταματάει ποτέ. Θα ήταν ιδανικό ένα σύστημα που παραβλέποντας τις αρχές της φυσικής, μπορούσε επ'άπειρον, με μια μόνο αρχική ώθηση, να παράγει περισσότερη ενέργεια από αυτήν που καταναλώνει.*

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη της αποστολής και των επιμέρους στόχων ενός οργανισμού. Πολλοί ερευνητές μελέτησαν εντατικά το φαινόμενο από τις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και διατυπώθηκαν διάφορες θεωρίες (Maslow, Herzberg, McClelland, Vroom, Adams κα) ανάλογα με τα επιλεγθέντα κριτήρια μελέτης.

Η σύγχρονη επιστήμη παρατηρεί πως ο Δημόσιος τομέας λόγω ιδιαίτερων χαρακτηριστικών υστερεί στον τομέα της υποκίνησης έναντι του Δημοσίου Τομέα. Χαρακτηριστικός μάλιστα είναι ο ρόλος των εξωτερικών, μη οικονομικών κινήτρων κατά την εργασία των δημοσίων υπαλλήλων. Στην χώρα μας παρατηρείται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι υποκινούνται από έναν συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών κινήτρων.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου των Δικαστηρίων, όπου εργάζονται Δικαστές και Δικαστικοί υπάλληλοι διαμορφώνονται από την φύση της παρεχόμενης υπηρεσίας, της απονομής δικαιοσύνης. Οι μελέτες για την υποκίνηση των Δικαστικών Λειτουργών περιορίζονται στην διασφάλιση της δικαστικής ανεξαρτησίας, ώστε να αποτραπεί τυχόν υποκίνησή τους από διαδίκους και σε τόνωση των εσωτερικών κινήτρων.

Παρά το ενθαρρυντικό νομικό πλαίσιο για τους δικαστικούς υπαλλήλους, παρατηρείται μειωμένη υποκίνησή τους. Σε περιορισμένης κλίμακος έρευνα που διεξήχθη στα Δικαστήρια της Θεσσαλονίκης, διαπιστώθηκε ότι κίνητρο για αποδοτική εργασία αποτελούν: ο σεβασμός, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας, ο μισθός, η μονιμότητα και η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο.

Με βάσει τις τρέχουσες χρηματοοικονομικές εξελίξεις και την μείωση των δημοσίων εξόδων, που οδηγεί σε πάγωμα μισθών και συζητήσεις περί άρσης της μονιμότητας, οφείλει η Δημόσια Διοίκηση να στραφεί στην τόνωση και ενίσχυση των εσωτερικών, μη οικονομικών κινήτρων, με παράλληλη πρόσληψη εργαζομένων που κινητοποιούνται από αντίστοιχες εσωτερικές επιθυμίες.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ</b>	<b>5</b>
Έννοια υποκίνησης	6
Διαδικασία υποκίνησης	7
Κίνητρα	8
Θεωρίες υποκίνησης	10
<b>ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ :ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ</b>	<b>18</b>
<b>A. Έννοια, χαρακτηριστικά, θεωρίες κινήτρων-υποκίνησης</b>	<b>18</b>
1. Έννοια Δημοσίου Τομέα – Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά	18
Ορισμός υποκίνησης στον Δημόσιο Τομέα	21
Θεωρία της ιδρυματοποίησης	21
Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού	22
2. Παρούσα κατάσταση στον Δημόσιο Τομέα	23
Έρευνες υποκίνησης δημοσίων έναντι ιδιωτικών υπαλλήλων	23
3. Εσωτερικά κίνητρα απόδοσης και θεωρία υποκίνησης Δημοσίου	25
Επιλογή θέσης δημοσίου υπαλλήλου και υποκίνηση	26
Άλλοι παράγοντες υποκίνησης Δημοσίου Τομέα	27
4. Εξωτερικά χρηματικά κίνητρα- Έρευνα ΟΟΣΑ	28
<b>B. Η ελληνική πραγματικότητα – Υποκίνηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα</b>	<b>32</b>
1. Θεσμικό πλαίσιο - Ο υπαλληλικός κώδικας	34
2. Ερευνητικά πορίσματα	36
<b>ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ</b>	<b>38</b>
<b>A. Ο τομέας των Δικαστηρίων</b>	<b>38</b>
1. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου	38
2. Η Δικαστική Λειτουργία	38
<b>B. Δικαστικοί Λειτουργοί</b>	<b>40</b>
1. Η δυνατότητα υποκίνησης Δικαστών στην Ελλάδα και η ανεξαρτησία των δικαστών	41
2. Πορίσματα διεθνούς βιβλιογραφίας	43
<b>Γ. Δικαστικοί υπάλληλοι</b>	<b>44</b>
1.Θεσμικό πλαίσιο	44
2.Πρωτογενής έρευνα	47
3.Ανάλυση έρευνας	51
4.Συμπεράσματα	55
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b>	<b>57</b>

## ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

Ατομική σχέση εργασίας ή αλλιώς εργασιακή σχέση είναι η έννομη και ειδικότερα ενοχική σχέση που συνδέει δύο πρόσωπα, από τα οποία το ένα, που λέγεται μισθωτός, υποχρεώνεται να παρέχει με αντάλλαγμα ορισμένη αμοιβή στο άλλο, που λέγεται εργοδότης την εργασία του σε κατάσταση εξάρτησης απέναντι στο τελευταίο<sup>1</sup>. Δύο είναι τα κύρια στοιχεία που συνθέτουν την νομική έννοια της εργασίας: η ύπαρξη ανθρώπινης δραστηριότητας και η χρησιμοποίησή της για την ικανοποίηση μιας ξένης ανάγκης, δηλ. της ανάγκης ενός άλλου προσώπου. Ωστόσο καμία σύμβαση δεν μπορεί να εξασφαλίσει ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό που πραγματικά μπορεί να προσφέρει, βάσει των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του.

Σε ατομικό επίπεδο ήδη από τις αρχές τις νέας χιλιετίας βιώνουμε την ταχύτατη εξέλιξη της τεχνολογίας και ζούμε στην κοινωνία της πληροφορίας. Κατακλυζόμαστε από γνώσεις και αυτοματισμούς στην καθημερινή μας ζωή, η οποία πλέον είναι ιδιαίτερα απαιτητική. Δεν αρκούν πλέον τα ατομικά εφόδια και η ατομική γνώση και προσπάθεια γιατί τότε το αποτέλεσμα (προϊόν ή υπηρεσία) δεν είναι ικανοποιητικό. Χρειάζεται η συντονισμένη εργασία των ατόμων στα πλαίσια της εργασίας τους σε μια επιχείρηση, προς τον επιθυμητό στόχο με επιλογή των κατάλληλων επιμέρους ενεργειών.

Καθοριστικό ρόλο έχει πλέον η υποκίνηση των ατόμων (motivation), αφού δεν φθάνει πλέον το άτομο να μπορεί να προβεί σε μια δραστηριότητα. Πρέπει να θέλει να την φέρει σε πέρας και μάλιστα, μέσω της υποκίνησης, να μην αισθάνεται ότι απλά εκπληρώνει τις συμβατικές του υποχρεώσεις, αλλά να νιώθει ευχαρίστηση και να ενεργεί με χαρά.

Για το λόγο αυτό, η Διοίκηση και γενικότερα η επιχείρηση, εκτός από την οικονομική αμοιβή και άλλα οφέλη που καταβάλλει στον εργαζόμενο σύμφωνα με τη σύμβασή του, είναι απαραίτητο να αντιληφθεί πλήρως το μηχανισμό της υποκίνησης ώστε να διαμορφώσει τις κατάλληλες συνθήκες και να αποσπάσει με

---

<sup>1</sup> Κουκιάδης Ι., 1995, Εργατικό Δίκαιο, Θεσσαλονίκη, Εκδ. Σάκκουλα, σελ. 192

κατάλληλα κίνητρα την εργασία των εργαζομένων, προς την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης<sup>2</sup>.

### Έννοια υποκίνησης

Ήδη ετυμολογικά, ο όρος υποκίνηση όπως καθιερώθηκε στα ελληνικά, σχηματίζεται από την λέξη κίνηση, καθώς πραγματικά η υποκίνηση μας ωθεί, μας κινεί να συμπεριφερθούμε με κάποιον τρόπο, θετικά ή αρνητικά.<sup>3</sup> Και ο όρος motivation, όπως αρχικά ονομάστηκε και χρησιμοποιείται στην αγγλική ή γερμανική γλώσσα προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere*=κινούμαι.

Από το 1955 ο N.R.F. Maier είχε ορίσει ότι η εργασιακή απόδοση αποτελείται από τις ικανότητες του ατόμου πολλαπλασιασμένες με το βαθμό της κινητοποίησής του. Είναι τοποθετημένη έκτοτε η μελέτη της υποκίνησης των εργαζομένων στα γνωστικά πεδία της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, της Βιομηχανικής, Επιχειρησιακής Ψυχολογίας αλλά και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς<sup>4</sup>.

Πρόκειται για μια ψυχολογική και κοινωνική διεργασία που οδηγεί στην επίτευξη στόχων και στη στήριξη του ατόμου ώστε να είναι προσηλωμένο σε αυτούς παρά την κούραση, την ανασφάλεια ή ακόμα τον θυμό ή την απογοήτευση που νιώθει. Βοηθά το άτομο στην πνευματική του προσπάθεια που οδηγεί στην εφαρμογή των γνώσεων και των δεξιοτήτων του, στην επίλυση προβλημάτων ή την αναζήτηση ευκαιριών δράσης. Κινητοποιεί τη σκέψη, γεμίζει το άτομο με ενθουσιασμό και αισιοδοξία.

Χωρίς την υποκίνηση ακόμα και ο πιο ικανός ειδήμων μπορεί να αποτύχει<sup>5</sup>. Με την υποκίνηση μετατρέπεται η πρόθεση, η σκέψη σε πράξη. Παράλληλα στηρίζεται η σκέψη του ατόμου συνεχώς ώστε να είναι προσηλωμένο το άτομο στην πράξη αυτή μέχρι την επίτευξη του επιθυμητού στόχου. Καθοδηγεί

---

<sup>2</sup> Μπουραντάς Δ., 2002, Μάνατζμεντ- Θεωρητικό υπόβαθρο, Αθήνα, Εκδ. Μπένου, σελ.247

<sup>3</sup> Comelli G. & Von Rosenstiel (2009) L.Führung durch motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen . München, Verlag Vahlen München

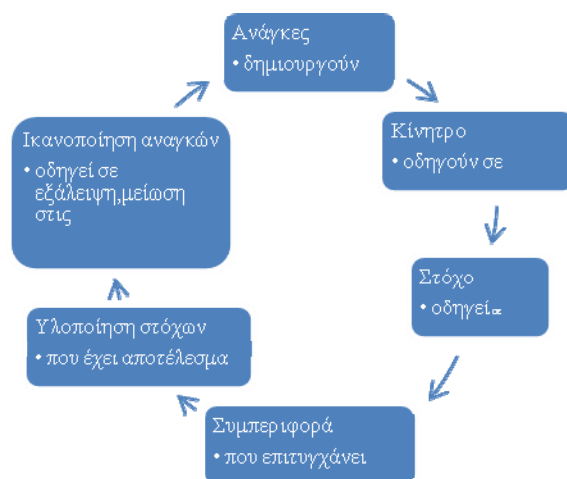
<sup>4</sup> Latham G. (2008), Work motivation, History,theory,research and practice, Sage publications σελ.3

<sup>5</sup> Pershing,J.A et al.(2006) Handbook of human performance technology : principles, practices, and potential ,San Francisco, Pfeiffer

το άτομο να επενδύσει με πνευματική και σωματική προσπάθεια για να βελτιώσει την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας του.

### Διαδικασία υποκίνησης

Σχηματικά αποδίδεται ως ακολούθως : <sup>6</sup>



Τα κύρια χαρακτηριστικά και οι συνιστώσες αυτής της διαδικασίας αναλύονται ως ακολούθως: Πρώτα απ' όλα η υποκίνηση λειτουργεί διότι υφίστανται οι ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες δημιουργούν κάποιο είδος έντασης στο άτομο, η οποία με τη σειρά της κινητοποιεί κάποιες δυνάμεις ή αλλιώς παράγει κίνητρα, τα οποία ωθούν σε συμπεριφορές ή δραστηριότητες που έχουν σκοπό να ικανοποιήσουν την ανθρώπινη ανάγκη με τελικό σκοπό τη μείωση της αρχικής έντασης. Η υποκίνηση καθορίζει την κατεύθυνση, την ένταση και την διάρκεια της συμπεριφοράς<sup>7</sup>. Είναι ανάγκη να διευκρινιστεί ότι η υποκίνηση δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας διαμόρφωσης της εργασιακής απόδοσης. Οδηγεί στην καλύτερη αξιοποίηση των υφιστάμενων γνώσεων, δεξιοτήτων και εμπειριών, σε δεδομένο περιβάλλον και στην επίτευξη δεδομένων στόχων, μέσω καθορισμένων οδών. Είναι λοιπόν η υποκίνηση η

<sup>6</sup> Μπουραντάς Δ, ό.π., σελ. 251

<sup>7</sup> Comelli, ό.π., σημ.3

απαραίτητη αλλά όχι η αποκλειστικά υπεύθυνη για την αύξηση της παραγωγικότητας.

### Κίνητρα <sup>8,9,10</sup>

Το σύστημα κινήτρων, που μπορεί να εφαρμοστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας, πρέπει να είναι παραγωγικό, για να προσελκύσει τους υφιστάμενους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά. Τα κίνητρα έτσι αποτελούν τον καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά.

Κίνητρο θεωρείται η μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία του, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Το άτομο οδηγείται σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία τον κινεί ή τον παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό περιβάλλον. Συνοπτικά: Κίνητρο είναι μια εσωτερική κατάσταση η οποία ενεργοποιεί, δραστηριοποιεί ή κινεί και κατευθύνει την συμπεριφορά του ατόμου προς στόχους.

Η σημασία τους έγκειται στο ότι η χορήγηση κινήτρων οδηγεί σε μεγαλύτερη (ποσοτικά και ποιοτικά) δραστηριοποίηση από πλευράς εργαζομένου, η οποία οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης του. Δηλαδή φαίνεται να υπάρχει θετική σχέση μεταξύ υποκίνησης και απόδοσης των εργαζομένων, αν και αρκετές φορές η χαμηλή τους απόδοση δεν οφείλεται απαραίτητα σε χαμηλά επίπεδα υποκίνησης.

Είναι ευνόητο ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά κ.α.), τα οποία θα το βοηθήσουν να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων μέσα στην επιχείρηση.

Συνεπώς, η ικανότητα υποκίνησης των υφισταμένων αποτελεί βασική ιδιότητα του σωστού και πετυχημένου μάνατζερ. Διότι, η καλή γνώση της θεωρίας

<sup>8</sup> Σαρμανιώτης Χρ. 2005, Μάνατζμεντ, Αθήνα Εκδ.Γκιούρδας σελ. 244

<sup>9</sup> Μπουραντάς, όπ σημ.2, σελ.252-254

<sup>10</sup> Κάμπα Β, εισηγ. *Σαρχιανάκη Μ* Τεχνικές υποκίνησης: διεθνής και ελληνική πρακτική, πτυχ.εργασία, 2009, ΤΕΙ Κρήτης,



των κινήτρων βοηθάει τον μάνατζερ να κατανοήσει τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, να προβλέψει τα αποτελέσματα οποιασδήποτε διοικητικής πράξης και να κατευθύνει τη συμπεριφορά των ατόμων κατά τρόπο που να εκπληρώνονται οι σκοποί των υπαλλήλων και του οργανισμού.

Άρα, τα κίνητρα πρέπει να είναι πολύμορφα, προκλητικά και πρωτότυπα και η παλέτα των κινήτρων πρέπει να έχει αποχρώσεις από προοπτικές εξέλιξης, καλές εργασιακές συνθήκες, ηθική αναγνώριση, δυνατότητες συνεχούς εκπαίδευσης, σωστές ανθρώπινες σχέσεις κ.τ.λ.

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες:

**α) Τα πρωτογενή κίνητρα.** Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει όλα τα φυσιολογικά ή βιολογικά κίνητρα που προέρχονται από τις ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Όπως για παράδειγμα είναι η δίψα, η πείνα, ο ύπνος, το οξυγόνο κ.τ.λ.

**β) Τα γενικά κίνητρα (general motives).** Είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται όμως με τη φύση του ανθρώπου, είναι δηλαδή περισσότερο έμφυτα παρά επίκτητα. Τα πιο σημαντικά από αυτά είναι :

**Κίνητρο της ικανότητας.** Αυτό είναι αποτέλεσμα της ανάγκης που έχει ο άνθρωπος να αντιδρά, να χειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον.

**Κίνητρο της περιέργειας.** Την ανάγκη του ανθρώπου να γνωρίζει τι υπάρχει γύρω του.

**Κίνητρο της δραστηριότητας.** Είναι η επιθυμία της δημιουργίας που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο.

**Κίνητρο της στοργής ή αγάπης.** Είναι ένα πολυσύνθετο κίνητρο που άλλα στοιχεία θα μπορούσαν να τοποθετηθούν στα πρωτογενή κίνητρα και άλλα στα δευτερογενή. Είναι έμφυτο αλλά και σε ένα βαθμό επίκτητο κίνητρο.

**γ) Τα δευτερογενή κίνητρα.** Πρόκειται για τα κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος ζώντας μέσα στο περιβάλλον του και είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησής του. Αποτελούν τα πιο σημαντικά κίνητρα σε ότι αφορά την εξήγηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και αυτό γιατί στο σημερινό επίπεδο ανάπτυξης η ένταση των πρωτογενών και των γενικών κινήτρων έχει μειωθεί

λόγω της ικανοποίησής τους σε σημαντικό βαθμό. Τα κυριότερα δευτερογενή κίνητρα είναι:

**Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης.** Δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να εντάσσεται σε κοινωνικές ομάδες και να αναπτύσσει κοινωνικές σχέσεις. Αποτελεί ένα από τα σπουδαιότερα κίνητρα.

**Κίνητρο της ασφάλειας.** Είναι η έντονη ανάγκη σιγουριάς που αισθάνεται ο άνθρωπος για την μελλοντική του ύπαρξη.

**Κίνητρο της επιτυχίας.** Είναι η επιθυμία που δημιουργείται στον άνθρωπο να αποδίδει παραπάνω στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ άλλων ανθρώπων και η επιθυμία του για διάκριση.

**Κίνητρο του κύρους.** Λόγω της εξέλιξης της κοινωνίας έχει δημιουργηθεί στον άνθρωπο η επιθυμία να τοποθετείται σε λίγο ή πολύ υψηλότερες θέσεις στην εν λόγω ιεραρχία.

**Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας.** Εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων προς την κατεύθυνση που αυτός θέλει.

#### Θεωρίες υποκίνησης

Στην υποκίνηση υπάγονται τα κινητοποιημένα άτομα αλλά και οι καταστάσεις-εξωτερικές συνθήκες που κινητοποιούν τα άτομα. Τον περασμένο αιώνα διατυπώθηκαν και εξελίχθηκαν θεωρίες για την υποκίνηση των ατόμων οι οποίες αξίζει να αναφερθούν με χρονολογική σειρά καθώς αποτελούν τη βάση της σημερινής διαδικασίας υποκίνησης στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα.

#### A) κατά τον 20<sup>ο</sup> αιώνα:

Τα κύρια ζητήματα που απασχόλησαν τους επιστήμονες τον προηγούμενο αιώνα σχετίζονταν με:

- 1) Την σπουδαιότητα των χρημάτων ως κίνητρο
- 2) Την διάκριση σε εξωτερικά, εσωτερικά
- 3) Την σχέση ανάμεσα σε εργασιακή ικανοποίηση και εργασιακή απόδοση

- 4) Την συμπεριφορά του εργαζομένου ανάλογα με τον βαθμό ενδυνάμωσής του και τη συμμετοχή του στη λήψη αποφάσεων.

Αναλυτικά, στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα ο Freud υποστήριζε ότι η κινητοποίηση του ατόμου λαμβάνει χώρα υποσυνείδητα και βασίζεται σε βιολογικά κίνητρα, κυρίως σεξουαλικά. Τα συμπεράσματά του προέκυψαν από την ψυχανάλυση και δεν προχώρησε σε χρήση επιστημονικής μεθόδου.

Ο Hugo Munsterberg, την ίδια περίοδο, κάνοντας παράλληλα συστηματικές παρατηρήσεις σε εργαζομένους σημείωσε την ανάγκη να ξεπεραστεί η απίστευτη μονοτονία και η πνευματική στασιμότητα που επικρατούσε στους χώρους εργασίας. Ο E. Thorndike αργότερα έκανε παρατηρήσεις και εξέτασε πρώτος την παραγωγικότητα και την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ο Taylor δίνοντας τις αρχές του επιστημονικού management περιέλαβε ανάμεσα στα άλλα την υποκίνηση μέσω χρηματικών κινήτρων. Πίστευε ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να πληρώνονται για κάθε στόχο που πετυχαίνουν καθώς αυτό οδηγεί στην ικανοποίησή τους και σε αυξημένη απόδοση.

Τα γεγονότα που ακολούθησαν τα επόμενα χρόνια με το τέλος του 2<sup>ου</sup> Παγκοσμίου Πολέμου και την κατάρρευση της παγκόσμιας οικονομίας, καθώς η ανεργία ήταν αυξημένη και η πρόσβαση σε στέγη και τροφή αμφίβολη για πολλούς, οδήγησαν στην μελέτη των αναγκών και στόχων των ανθρώπων. Έγιναν για πρώτη φορά έρευνες για να μετρήσουν την στάση των ατόμων στον εργασιακό τους χώρο (attitude), καθώς υποστηριζόταν ότι συνδέεται με την εργασιακή απόδοση ( σχετικές έρευνες από Thustone, Rensis Likert, Hoprock). Τότε έλαβαν χώρα οι μελέτες του Hawthorne, Chicago και μετρήθηκαν ψυχολογικοί παράγοντες που οδηγούσαν σε διαφοροποίηση της εργασιακής απόδοσης (φαινόμενο Hawthorne<sup>11</sup>).

Το διάστημα αυτό δόθηκε για πρώτη φορά σημασία στο έργο του Abraham Maslow, κλινικού ψυχολόγου, η θεωρία του οποίου βασίζεται στις ακόλουθες υποθέσεις<sup>12</sup>:

---

<sup>11</sup> Πιπερόπουλος Γεώργιος, πανεπιστημιακές παραδόσεις

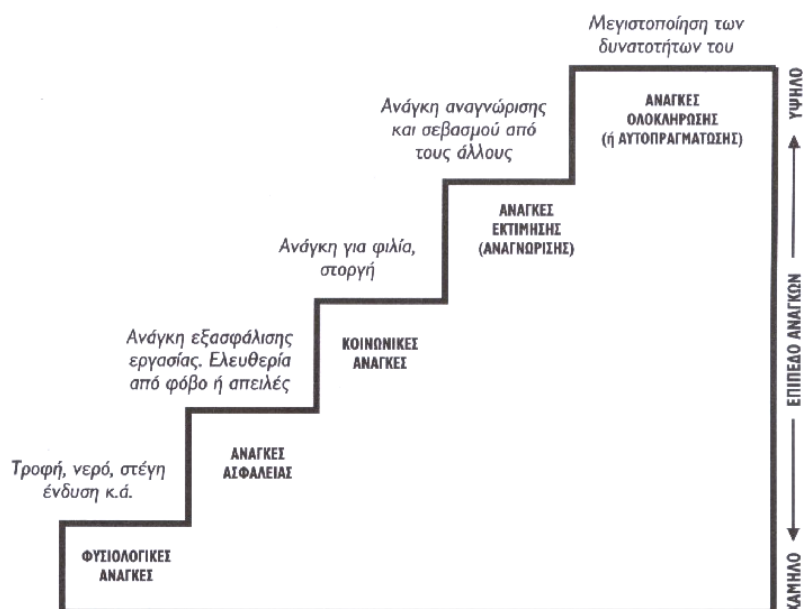
<sup>12</sup> Ζαβανός Μύρων, Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα 2002, σελ. 96, όπου και ο κατωτέρω πίνακας

1) οι άνθρωποι είναι όντα που έχουν ανάγκες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά τους. Μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου, ενώ ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν ενεργούν ως κίνητρα. Δηλαδή, μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης.

2) οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται σε μια σειρά ιεραρχικής σπουδαιότητας, από τις πιο βασικές (π.χ. τροφή, στέγη) μέχρι τις πιο πολύπλοκες (π.χ. αυτογνωσία, επιτυχία).

3) το άτομο προχωρεί στην επόμενη βαθμίδα της ιεραρχίας από τη βασική στην πιο πολύπλοκη ανάγκη μόνο και όταν σχετικά τουλάχιστον ικανοποιηθεί η ανάγκη της κατώτερης βαθμίδας.

Η ιεράρχηση του Maslow συνίσταται από τις ακόλουθες κατηγορίες:



Με βάση την θεωρία του Maslow, ο **Frederick I. Herzberg** ανέπτυξε τη δική του θεωρία των δυο παραγόντων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, υπάρχουν δυο κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η πρώτη κατηγορία παραγόντων είναι οι παράγοντες “υγιεινής”. Στην κατηγορία αυτή ανήκουν τα κατώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow (φυσιολογικές ανάγκες, ανάγκες ασφάλειας, κοινωνικές ανάγκες) που έχουν σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και συγκεκριμένα, την πολιτική της επιχείρησης τις σχέσεις με τους προϊσταμένους και τους συναδέλφους, τις συνθήκες εργασίας, τον μισθό, την

ασφάλεια που τους παρέχεται, την κοινωνική θέση κ.α. Κατά τον Herzberg, οι παράγοντες “υγιεινής” δεν υποκινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοση τους για αυτό και τους έδωσε τον όρο αντικίνητρα. Η απουσία τους, όμως, είναι δυνατόν να οδηγήσει τα άτομα σε δυσαρέσκεια. Η παρουσία τους, πάλι, συντελεί μόνο σε μικρή απόδοση των εργαζομένων, γι’ αυτό και οι παράγοντες αυτοί ονομάζονται και παράγοντες “διατήρησης”.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων είναι οι παράγοντες “παρακίνησης”. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν τα ανώτερα επίπεδα αναγκών του Maslow (αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης) που έχουν σχέση με το περιεχόμενο της εργασίας, όπως τα επιτεύγματα, την αναγνώριση, την ευθύνη, την προαγωγή, τις δυνατότητες ανάπτυξης του ατόμου κ.α. Οι παράγοντες αυτοί λειτουργούν αποτελεσματικά ως άμεσες πηγές υποκίνησης για αποτελεσματική εργασία για αυτό και τα ανώτερα αυτά επίπεδα αναγκών της ιεραρχίας του Maslow, ο Herzberg τα ονόμασε κίνητρα.

Συμπερασματικά, ο Maslow αναφέρεται στις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ ο Herzberg ασχολείται με τα κίνητρα ικανοποίησης αυτών των αναγκών μέσα στο περιβάλλον της επιχείρησης<sup>13</sup>.

Το 1960, ο **Douglas McGregor** τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ υποκίνησης και συμπεριφοράς. Έχοντας την πεποίθηση ότι τα στελέχη υποκινούν τους εργαζόμενους με μια από τις δύο βασικές μεθόδους, τις οποίες ονόμασε **Θεωρία X** και **Θεωρία Y**. Η πρώτη θεωρία υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να εξαναγκάζουν, να ελέγχουν ή να καλοπιάνουν τους εργαζόμενους προκειμένου να τους υποκινήσουν. Η άλλη θεωρία της ανθρώπινης φύσης πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι πρέπει να είναι υπεύθυνοι και δεν χρειάζονται εξαναγκασμό ή έλεγχο από τον προϊστάμενο τους για να αποδίδουν καλά.

Ο Lyman Porter αργότερα, 1964, και Lawler, μετά από έρευνες κατέληξαν ότι<sup>14</sup> η προσπάθεια που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτάται :

1. Από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές

---

<sup>13</sup> Τζωρτζιάκη Αλ Κ. 2002, Οργάνωση και Διοίκηση- Μανατζμεντ, Αθήνα, ROSILI σελ. 249

<sup>14</sup> Ξηροτύρη Κουφίδου Στ., 2001, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Θεσσαλονίκη, Εκδ.ΑΝΙΚΟΥΛΑ, σελ.204

2. Από την αξία που δίνει ο εργαζόμενος στις αμοιβές αυτές.

Την ίδια χρονική περίοδο διατυπώθηκε η θεωρία για την δικαιοσύνη<sup>15</sup> από τον J. Stacy Adams και ειδικότερα ότι : οι εργαζόμενοι επιθυμούν ίση και δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τους άλλους συναδέλφους τους. Ο κάθε εργαζόμενος φτιάχνει μια νοητή ζυγαριά συγκρίνοντας τους παρακάτω δείκτες. Συγκρίνει, δηλαδή, αυτά που προσφέρει με αυτά που λαμβάνει από την εργασία του καθώς και με τα αντίστοιχα των άλλων συνεργατών του και όταν αυτοί είναι άνισοι αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη και προσπαθεί να τους εξισώσει. Έτσι, ανάλογα με το πόσο έντονο είναι για το άτομο το αίσθημα της αδικίας, τόσο περισσότερο προσπαθεί να το εξομαλύνει μειώνοντας τις συνεισφορές ή προσπαθώντας να αυξήσει τις απολαβές και το αντίθετο<sup>16</sup>.

Με βάση τις προσδοκίες, το αποτέλεσμα, κινήθηκε ο καναδός Victor Vroom, ο οποίος στη θεωρία των προσδοκιών υποστήριξε ότι :

Η υποκίνηση του ατόμου να συμπεριφερθεί κατά έναν ορισμένο τρόπο εξαρτάται από τα αποτελέσματα που το άτομο θεωρεί σαν επιθυμητά αλλά και από την πεποίθηση του ατόμου ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατόν να επιτευχθούν.

$$\text{Αποδιδόμενες αξίες} \times \text{προσδοκίες} = \text{υποκίνηση}^{17}$$

Ο Edwin Locke έδινε το 1968 τη βάση της μετέπειτα θεωρίας των στόχων ορίζοντας ότι :

- συγκεκριμένοι υψηλοί στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη απόδοση
- με δεδομένο τον στόχο, όσο πιο ψηλός είναι, τόσο μεγαλύτερη η απόδοση
- παράγοντες όπως αμοιβές, γνώση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, επηρεάζουν την απόδοση μόνο στον βαθμό που επηρεάζουν τη δέσμευση στο στόχο.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα εφαρμογής αυτής της θεωρίας είναι η Διοίκηση Με Στόχους (Management By Objectives)<sup>18</sup>.

B) Τέλη 20<sup>ου</sup> αιώνα

Στο τελευταίο τέταρτο του 20<sup>ου</sup> αιώνα η θεωρία των στόχων ερευνήθηκε σε βάθος και καθώς οι μελέτες συνεχώς την επιβεβαίωναν, η αντίληψη ότι

<sup>15</sup> Σερδάρης Π.(2008) Ψυχολογία βιομηχανικής-επιχειρησιακής Διοίκησης, Θεσσαλονίκη, University Studio Press, σελ.107

<sup>16</sup> Μπουραντάς, ό.π., σελ. 271-272

<sup>17</sup> Ξηροτύρη, ό.π., σελ. 159 επ.

<sup>18</sup> Σαρμανιώτης, ό.π., σελ. 247

συγκεκριμένοι, δύσκολοι στόχοι αυξάνουν την απόδοση ήταν η επικρατέστερη στην ψυχολογία<sup>19</sup>. Διατυπώθηκαν βέβαια και προβληματισμοί αναφορικά με :

- τον ρόλο της ανατροφοδότησης
- τη συμμετοχή των εργαζομένων στη στοχοθεσία
- τις δυνατότητες πρόβλεψης βάσει της θεωρίας των προσδοκιών
- της δυνατότητας των εργαζομένων για μεγαλύτερη απόδοση

High performance cycle

Στα τέλη του 20<sup>ου</sup> αιώνα αναπτύχθηκε ο κύκλος της υψηλής απόδοσης (High performance cycle). Κατά το διάστημα μάλιστα 1990-2000, έγιναν περίπου 110 μελέτες σχετικά με τον ως άνω κύκλο. Μας δίνει το μοντέλο που οδηγεί στην δημιουργία αποδοτικού αλλά και ικανοποιημένου εργατικού δυναμικού. Καθορίζονται

1) ως παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση:

Η στοχοθεσία

Η αυτοπεποίθηση

Η ενδυνάμωση των εργαζομένων

Η ατομική διαφοροποίηση

2) ως επιβοηθητικοί συντελεστές :

η καθοδήγηση, η προσπάθεια και η επιμονή, οι σωστές στρατηγικές

3) ως μεταβλητές:

οι ατομικές ικανότητες, η δέσμευση στον στόχο, η ευρύτερη κατάσταση ασφάλειας-ανασφάλειας του ατόμου, η ύπαρξη ανατροφοδότησης.

Η διαμορφωμένη ως άνω απόδοση του εργαζομένου οδηγεί σε ανταμοιβή (εσωτερική ή εξωτερική <sup>20</sup>)όπως τα είδαμε στη θεωρία του Herzberg, η οποία στην πορεία επηρεάζει την ικανοποίηση από την εργασία. Συνακόλουθα η εργασιακή ικανοποίηση οδηγεί σε οργανωσιακή δέσμευση.

Στα τέλη του αιώνα διατυπώθηκαν οι αρχές της Οργανωσιακής Δικαιοσύνης<sup>21</sup> που ενισχύουν την υποκίνηση και ορίζουν ότι : Οι άνθρωποι που

---

<sup>19</sup> Latham G., ό.π., σελ. 66

<sup>20</sup> Όπου: εσωτερική: αντανακλάται στη συμπεριφορά του ατόμου όταν αναλαμβάνει μια δραστηριότητα γιατί θεωρεί την ενασχόλησή του με αυτήν ικανοποιητική και ευχάριστη, ενώ Εξωτερική: όταν το άτομο αναλαμβάνει μια δραστηριότητα προσβλέποντας σε κάτι, άσχετο με την ίδια την δραστηριότητα

<sup>21</sup> Latham, ό.π., σελ. 95

λαμβάνουν διοικητικές αποφάσεις πρέπει να είναι δίκαιοι και να θεωρούνται δίκαιοι από τους εργαζομένους, να αντιπροσωπεύουν την πλειοψηφία των εργαζομένων και να εφαρμόζονται ομοιόμορφα χωρίς εξαιρέσεις.

Περαιτέρω υποστηρίχθηκε από τον Greenberg, ότι το αίσθημα δικαιοσύνης ενισχύεται όταν :

- οι αποφάσεις της Διοίκησης είναι λογικές, δικαιολογούνται και οι εργαζόμενοι έχουν το γνωστικό-πληροφοριακό υπόβαθρο να τις κατανοήσουν
- η Διοίκηση δείχνει ειλικρίνεια, κοινωνική ευαισθησία, σεβασμό και αξιοπρέπεια στη σχέση με τους εργαζομένους.

Το δίκαιο αυτό περιβάλλον και τρόπος εργασίας υποκινεί τους εργαζομένους .

Έγιναν επίσης δοκιμές να ερμηνευθεί το μυστικό του ιαπωνικού θαύματος<sup>22</sup>, το οποίο πολλοί συνδέουν με τις βιομηχανικές σχέσεις και την οργανωτική συμπεριφορά. Οι έρευνες των επιστημόνων επιβεβαιώνουν την αντίληψη ότι ο καλύτερος τρόπος για την κινητοποίηση του προσωπικού είναι να επιτευχθεί η ολόψυχη υποχρέωση-απασχόληση προς τους σκοπούς της οργάνωσης με τη βοήθεια μιας λογικής διοίκησης ηγεσίας και συναίσθησης. Αυτό είναι ο ονομαζόμενος ‘με νου και καρδιά’ τρόπος στην κινητοποίηση, που εκλαΐκευσε εκτός των άλλων και τις φημισμένες ιαπωνικές ομάδες ποιότητας. Η τακτική του ιαπωνικού μοντέλου είναι άμεση και σίγουρα επηρεάζεται από τον χαρακτήρα και την δύναμη των εθνικών και βιομηχανικών πολιτισμών που είναι χαρακτηριστικοί για τους ασιατικούς λαούς.<sup>23</sup>

## 21<sup>ος</sup> αιώνας

Στον 21<sup>ο</sup> αιώνα γίνεται αποδεκτό ότι η υποκίνηση των εργαζομένων ερευνάται υπό τις ακόλουθες επτά μεταβλητές<sup>24</sup>:

1. Οι ανάγκες για σωματική και ψυχολογική υγεία και ευεξία
2. Τα ατομικά χαρακτηριστικά όπως καθορίστηκαν από το μοντέλο πέντε παραγόντων (the five factor model<sup>25</sup>)

---

<sup>22</sup> Σερδάρης, ό.π. σελ.99

<sup>23</sup> Σερδάρης, ό.π., σελ 99

<sup>24</sup> Latham, ό.π., σελ.135



3. Οι αξίες των ατόμων, οι οποίες σε συνάρτηση και σύμφωνα με τις αξίες του οργανισμού έχουν αντίκτυπο στην λειτουργία του ατόμου στον οργανισμό και ιδιαίτερα στην κινητοποίησή του στον χώρο εργασίας
4. Οι αξίες και οι ανάγκες καθορίζουν τη διεργασία γνώσης, μάθησης, τη στοχοθεσία και τη δράση των ατόμων
5. Θεωρίες της κοινωνιολογικής μάθησης εξηγούν την συμπεριφορά του ατόμου ως προς την απόδοση, όταν υπάρχει δεδομένη ανταμοιβή για την επίτευξη στόχου.
6. Τα συναισθήματα του εργαζομένου και το ψυχολογικό συμβόλαιο, οι αμοιβαίες δηλαδή προσδοκίες μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου<sup>26</sup>

Ψυχολογικό συμβόλαιο	Περιμένει να λάβει	Περιμένει να δώσει
Εργαζόμενος		
Εργοδότης		

Προϋποθέτει τον διάλογο και την θέληση για ειλικρινή επικοινωνία και των δύο μερών και είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς:

- βοηθά να βρεθούν οι ανάγκες των εργαζομένων που τους υποκινούν
- βοηθά τον εργοδότη να δει κατά πόσο μπορεί να τις ικανοποιήσει
- αποδίδει δίκαια ισορροπία ανάμεσα σε αυτό που ζητά ο εργαζόμενος και αυτό που προτίθεται να δώσει ο εργοδότης
- περιέχει μηχανισμό παρακολούθησης –εφαρμογής του

7. Τα κίνητρα και ανταμοιβές επηρεάζουν την καταβαλλόμενη προσπάθεια και έτσι την απόδοση, μόνο όταν εκπληρώνουν μία ή περισσότερες αξίες του εργαζομένου.

<sup>25</sup> Ο Wiggins ανέπτυξε μοντέλο σύμφωνα με το οποίο, υφίστανται πέντε παράγοντες που συνδέουν την προσωπικότητα με την εργασιακή απόδοση ήτοι : extroversion, conscientiousness, neuroticism, openness to experience, agreeableness. Καθώς γίνεται αποδεκτό ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά υπάρχουν, η προσωπικότητα κάθε ατόμου αποτελείται από αυτά, σε διαφορετικό βέβαια βαθμό και επιπλέον οι ενέργειες-επιλογές του εργαζομένου εξηγούνται χάρη σε αυτά.

<sup>26</sup> Ξηροτύρη, ό.π. σελ.118

## ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

### ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

#### Α. Έννοια, χαρακτηριστικά, θεωρίες κινήτρων Δημοσίου Τομέα, θεωρίες υποκίνησης

##### 1. Έννοια Δημοσίου Τομέα

Λέγοντας Δημόσιο Τομέα στην ελληνική επικράτεια, εννοούμε τα όργανα, υπηρεσίες, ΝΠΔΔ (συμπεριλαμβανομένων ΟΤΑ και ΑΕΙ) και τις Δημόσιες επιχειρήσεις<sup>27</sup>.

Είναι ωστόσο αδιαμφισβήτητο ότι και στον Δημόσιο Τομέα η παγκοσμιοποίηση και η αλληλεπίδραση των οικονομιών οδήγησε σε αλλαγές που προβάλλουν νέες πιέσεις. Παρατηρήθηκε τα τελευταία χρόνια στροφή προς ενίσχυση της ιδιωτικής οικονομικής πρωτοβουλίας ( αρ. 106§2 Συντάγματος ) και ενίσχυση της θέσης του ιδιωτικού δικαίου , ιδιαίτερα εκφράστηκε δε, με το Ν.2000/1991 για αποκρατικοποίηση και ιδιωτικοποίηση.

Επιπλέον η ένταξη χωρών σε Διεθνείς Οργανισμούς , απαραίτητη στη σύγχρονη εποχή, οδήγησε σε κατάργηση μέρους του Διοικητικού Δικαίου και στην απορύθμιση του Δημοσίου Τομέα, δημιουργώντας επιπλέον πιέσεις για αποχώρηση του Κράτους από δυνάμει παραγωγικούς και επικερδείς τομείς. Ο Δημόσιος τομέας δεν απολαμβάνει την προστασία και τη σταθερότητα του παρελθόντος. Οι παραδοσιακές δομές του Δημοσίου άρχισαν να αλλάζουν και οι πιέσεις προς αυτό προέρχονται όχι μόνο από τις κυβερνήσεις και τη διεθνή αγορά, αλλά και από τους ίδιους τους πελάτες, τους πολίτες, ως αποδέκτες των υπηρεσιών αυτών.

Θεμελιώδες χαρακτηριστικό γνώρισμα της έννοιας της Δημόσιας Υπηρεσίας (service public), όπως αναφέρεται στα αρ. 1§3 Σ, αρ.103§1 Συντάγματος και αρ.9,14 Ν. 1558/85, είναι η θεραπεία του γενικού συμφέροντος<sup>28</sup>. Το κράτος οφείλει να προάγει το γενικό συμφέρον, να προστατεύει και να υπηρετεί τα δικαιώματα των πολιτών του και έχει ίσως

<sup>27</sup> Α.Ι.Τάχος, Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο, Σάκκουλα, 1996 σελ. 176

<sup>28</sup> Α.Ι.Τάχος, ό.π., σελ. 178

κατορθώσει να εκπληρώσει το καθήκον του να μην στερεί με συγκεκριμένες ενέργειες του τα δικαιώματα από τους ανθρώπους (δικαιώματα ατομικά με status negativus κατά Jellinek)<sup>29</sup>. Όμως ίσως αυτό να μην είναι αρκετό, καθώς τα καθήκοντα που απορρέουν από την αναγνώριση ενός δικαιώματος δεν είναι μόνο η αποφυγή της στέρησής του, αλλά επιπλέον η συμβολή στην προστασία από την στέρησή του και κυρίως η βοήθεια προς τους στερημένους (δικαιώματα κοινωνικά πλέον, με status positivus και activus αντίστοιχα κατά Jellinek).

Στο Σύνταγμα του 1975/86 γίνεται λόγος όχι μόνο για ατομικά αλλά και κοινωνικά δικαιώματα (εκπαίδευση, ασφάλεια, δικαιοσύνη, οικογενειακά δικαιώματα, κοινωνικής ασφάλισης), τα οποία το κράτος προστατεύει ξεφεύγοντας από τη μέθοδο της κρατικής αποχής (nec facere) αλλά αντιθέτως συνδράμοντας και παρεμβαίνοντας μέσω των οργάνων της Δημοσίας Διοικήσεως. Δεν πρόκειται λοιπόν για θέμα ανταγωνισμού με τρίτο παράγοντα, αλλά για την εκπλήρωση του ίδιου του σκοπού της ύπαρξης του Δημόσιου Τομέα. Καθώς το εξωτερικό περιβάλλον μεταβάλλεται, αντίστοιχα οφείλει να μεταβληθεί ο τρόπος θεραπείας του γενικού συμφέροντος. Και οι Δημόσιες Υπηρεσίες οφείλουν να προσαρμοστούν στο νέο περιβάλλον, να αναπτύξουν την ικανότητα να το αναλύουν, να προσαρμόζονται και τότε να υποκινούν τους υπαλλήλους να εργάζονται με όλες τους τις πνευματικές και σωματικές δυνάμεις προς την αποδοτικότερη παροχή υπηρεσίας, του λόγου δηλαδή ύπαρξής τους.

### **Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά Δημοσίου Τομέα**

Πρέπει όμως πρώτα να ληφθούν υπ'όψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά οργάνωσης του Δημοσίου Τομέα:

Ο Δημόσιος τομέας οφείλει να αποτάξει την γραφειοκρατική δομή και την προσήλωση στις ίδιες τις διαδικασίες, παραμελώντας το τελικό αποτέλεσμα, αν θέλει να εξελιχθεί. Ήδη με τις νέες νομοθετικές ρυθμίσεις που προωθούνται στα

---

<sup>29</sup> Τσάτσος Δημ. Συναγματικό Δίκαιο τ.Γ'Θεμελιώδη Δικαιώματα, Σάκκουλα, 1988, σελ. 196 : Το αρνητικό καθεστώς ως είδος προστασίας προϋποθέτει ένα κοινωνικό πεδίο, μέσα στο οποίο ο άνθρωπος λύνει τα προβλήματά του χωρίς να χρειάζεται τη συγκεκριμένη παρουσία του κράτους...Πηγή της αντίληψης για την αρνητική προστατευτική λειτουργία της κρατικής εξουσίας του nec facere, είναι η ιδέα του κράτους δικαίου, όπως εμφανίζεται στα Συντάγματα του 19<sup>ου</sup> αιώνα ως κατάκτηση της αστικής τάξης απέναντι στην ως τότε απόλυτη μοναρχία.

πλαίσια της Νέας Διοίκησης και τις αρχές που καθιερώνονται, απλουστεύονται και μειώνονται οι διαδικασίες, τονώνεται η ομαδικότητα και περιορίζονται οι ισχύοντες κανόνες. Ωστόσο αυτό δεν αποτελεί ακόμα μέρος της κουλτούρας των υπηρεσιών και θα περάσει αρκετός χρόνος για να επιτευχθεί<sup>30</sup>.

Εξάλλου ο Δημόσιος Τομέας είναι πολυδιάστατος. Δεν υπάρχει συγκεκριμένος τύπος δημόσιας υπηρεσίας. Έκαστη λειτουργεί σε διαφορετικό περιβάλλον, έχει ξεχωριστή οργάνωση και αποβλέπει στην εκπλήρωση διαφορετικών στόχων. Αλλά και η ίδια υπηρεσία συνήθως αποτελείται από επιμέρους τμήματα, κάνοντας ιδιαίτερα προκλητική την εφαρμογή εργαλείων υποκίνησης και την δημιουργία του κατάλληλου υποστηρικτικού περιβάλλοντος.

Παρατηρείται ακόμη<sup>31</sup> ότι οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα εμφανίζουν μικρότερο βαθμό αφοσίωσης στον οργανισμό τους, από τους αντίστοιχους του ιδιωτικού τομέα. Η ταύτιση με την δημόσια υπηρεσία και τους στόχους της είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Είναι δυσχερής η ταύτιση με το τελικό προϊόν, την τελική δηλαδή υπηρεσία που φτάνει στον αποδέκτη- πολίτη, και ακόμα πιο δύσκολη η εύρεση της συνεισφοράς του κάθε εργαζομένου στο τελικό αυτό προϊόν. Απαιτούνται χαλαρότερες δομές και οργάνωση και μεγαλύτερα περιθώρια δράσης σε συνδυασμό με μεγαλύτερη ταύτιση με τους στόχους και το όραμα της υπηρεσίας.

Εμπόδιο ακόμη στην εξέλιξη της δημόσιας υπηρεσίας ενδέχεται να προκαλέσει η δυσκολία πρόβλεψης των μελλοντικών αναγκών του δημόσιου οργανισμού, όπως και η έλλειψη απόλυτης διαφάνειας και καθορισμού των επιμέρους στόχων μιας υπηρεσίας είναι υπερεκτιμημένα δεδομένα και ο αρνητικός βαθμός επιρροής τους στη διαδικασία ανάπτυξης συλλογικής μάθησης μικρός.

---

<sup>30</sup> Minu Ipe, Knowledge sharing in Organizations: A conceptual framework, Human Resource Development Review , 2003, v. 2, p. 337

<sup>31</sup> Willem and Buelens, ο.π., σελ. 591

### Ορισμός υποκίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Η υποκίνηση στον Δημόσιο Τομέα ορίζεται<sup>32</sup> ως η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Το περιεχόμενο του ορισμού διαφέρει στα διάφορα έθνη και περιοχές ανάλογα με τη φύση και τη διάρθρωση της Δημόσιας Διοίκησης μιας χώρας. Οφείλει να συμπεριλάβει σαν έννοια τους παράγοντες που καθορίζουν την συμπεριφορά στα πλαίσια ενός έθνους, λαμβάνοντάς υπ' όψιν τα ήθη και τα έθιμα μιας χώρας αλλά και ολόκληρο το πολιτειακό της σύστημα ή ακόμη την ευρύτερη έννοια του κράτους.

Θα μπορούσε λοιπόν η υποκίνηση στο Δημόσιο τομέα να περιγραφεί ως : η αντίληψη, οι αξίες και οι στάσεις που ξεφεύγουν από τις ατομικές και υπηρεσιακές επιδιώξεις και αφορούν το μέλλον της ευρύτερης κοινωνίας και που κινητοποιούν τους εργαζομένους μιας Δημόσιας Υπηρεσίας να ενεργούν αντίστοιχα.

### Θεωρία της ιδρυματοποίησης<sup>33</sup>

Μεγάλο μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς διαμορφώνεται από τον τρόπο που οι άνθρωποι υποτίθεται ότι πρέπει να συμπεριφερθούν. Πρόκειται για επαναλαμβανόμενες διαδικασίες, οργανωτικές μορφές, μέσα στις οποίες διενεργούνται οι ανθρώπινες πράξεις. Δεν είναι μόνο οι ομοιόμορφοι κανόνες, αλλά προχωρούμε σε μια ταύτιση αντιλήψεων και απόψεων συνόλου ατόμων που ζουν και εργάζονται για πολλά χρόνια σε ένα συγκεκριμένο περιβάλλον.

Η κοινωνικοποίηση συντελείται με την ταύτιση του ατόμου με άλλους και την σταδιακή αλλαγή στον χαρακτήρα και την απόκτηση νέας κοινωνικής ταυτότητας ως μέλος μιας δημόσιας υπηρεσίας ή οργανισμού.

Η θεωρία αυτή διαφοροποιείται από τον αρχικό ορισμό της υποκίνησης, όπως εξετάστηκε στο πρώτο μέρος, καθώς ανταποκρίνεται περισσότερο στην

---

<sup>32</sup> Vandenabeele, Wouter (Dec. 2007), Toward a public administration theory of public service motivation : an institutional approach. Public Management Review. - ISSN 1471-9037. - V.9, N.4 pp. 545-557

<sup>33</sup> Vandenabeele ,ό.π.

πραγματοποίηση των στόχων της υπηρεσίας που έχει συγκεκριμένους στόχους και αξίες, εγκαταλείποντας τις ατομικές επιδιώξεις και ανάγκες.

### Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού

Η ως άνω θεωρία συμπληρώνεται και εξελίσσεται ως ακολούθως : Ξεφεύγοντας από τη θεωρία του Herzberg, που διαχωρίζει την εσωτερική από την εξωτερική ικανοποίηση, αναπτύσσεται η θεωρία του αυτοπροσδιορισμού του ατόμου, μέσα από την υπηρεσία στην οποία εργάζεται και προσφέρει.

Στα πλαίσια πάντα της Δημόσιας Υπηρεσίας διακρίνονται πλέον τέσσερις τύποι εξωτερικής υποκίνησης:

1. Εξωτερική ρύθμιση : τύπος υποκίνησης, όταν το υποκινημένο άτομο ασχολείται με κάτι για να αποκτήσει το αντάλλαγμα ή να αποφύγει την τιμωρία. Βέβαια, όταν εξαφανισθεί το αντίβαρο, εξαφανίζεται και η τιμωρία
2. Προβαλλόμενη εξωτερική ρύθμιση : τύπος υποκίνησης, όταν το άτομο νιώθει όπως στην εξωτερική, ωστόσο ενώ προκαλείται από εξωτερικό κίνητρο, το ενταγμένο στην υπηρεσία άτομο το αντιλαμβάνεται ως εσωτερικό.
3. Ταύτιση: τύπος υποκίνησης, όταν το άτομο ταυτίζεται με την αξία της δραστηριότητας. Ασπάζεται το ίδιο την αξία και την θεωρεί εσωτερική. Στην περίπτωση αυτή το άτομο αναλαμβάνει μια δραστηριότητα γιατί νιώθει τη δέσμευση να το κάνει ανεξάρτητα από εξωτερικές πιέσεις.
4. Αυτορρύθμιση: τύπος υποκίνησης, όταν το άτομο υιοθετεί την αξία και την ενσωματώνει στο δικό του σύνολο αξιών.

Οι δύο τελευταίοι αυτοί τύποι που σχεδόν ταυτίζονται μεταξύ τους, δεν μπορούν να ελεγχθούν από τρίτους και παρουσιάζουν ομοιότητες με την εσωτερική υποκίνηση του ατόμου, αφού εμφανίζουν τα χαρακτηριστικά της εσωτερικής της αξίας και της αφοσίωσης σε αυτήν.

Η εσωτερική αυτή των αξιών σε μια υπηρεσία εξηγεί τη σχέση του ατόμου με αυτήν: Η υποκίνηση στον Δημόσιο Τομέα ξεκινά από την Υπηρεσία που έχει συγκεκριμένες αξίες, οι οποίες εσωτερικεύονται από τους εργαζομένους

και διαμορφώνεται κατά τον τρόπο που αναπτύχθηκε μια ειδική ταυτότητα δημοσίου υπαλλήλου. Μάλιστα η θεωρία συνεχίζει με τον ισχυρισμό ότι αν δεν υπάρχει η διαδραστική σχέση υπαλλήλου-υπηρεσίας, δεν μπορεί να υπάρξει υποκίνηση.

Αποτέλεσμα είναι ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι θα είναι κινητοποιημένοι και θα υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο, όσο η υπηρεσία τους έχει και εφαρμόζει αρχές και αξίες προς την εξυπηρέτηση του Δημοσίου συμφέροντος. Οφείλουν επομένως οι ίδιες υπηρεσίες από τον Νόμο αλλά και στην πράξη να είναι προσανατολισμένες στο κοινό καλό, να ενισχύουν το γενικό συμφέρον έναντι του ατομικού, να έχουν δημοκρατικά θεμέλια και χρηστή διακυβέρνηση.

Παράλληλα είναι απαραίτητο να εκπληρώνουν τις ανάγκες των δημοσίων υπαλλήλων ώστε να γίνεται ευκολότερη η εσωτερίκευση των ως άνω αξιών από τους υπαλλήλους και η δημιουργία της νέας ταυτότητας-ρόλου του Δημοσίου υπαλλήλου. Στο βαθμό μάλιστα που δημιουργηθεί τέτοια ταυτότητα, η υποκίνηση θα έχει μεγαλύτερη διάρκεια και θα είναι θετική.

## 2. Παρούσα κατάσταση στον Δημόσιο Τομέα

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι η δημόσια διοίκηση αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις στη χρήση ανταμοιβών ή την αποτρεπτική χρήση των πειθαρχικών μέτρων ως μεθόδους υποκίνησης των υπαλλήλων. Οι Διευθυντές – Προϊστάμενοι Δημοσίων υπηρεσιών δεν έχουν συμμετοχή στα κέρδη όταν λειτουργούν σωστά και δεν επωμίζονται την ευθύνη ή δεν χάνουν την οργανική τους θέση όταν οι δημόσιες υπηρεσίες αποτυγχάνουν να εκπληρώνουν τους στόχους τους.

Η Δημόσια Διοίκηση έχει στην διάθεσή της πολύ λιγότερα κίνητρα για να κινητοποιήσει το ανθρώπινο δυναμικό, προκειμένου να πετύχει υψηλή απόδοση.

### Έρευνες υποκίνησης δημοσίων έναντι ιδιωτικών υπαλλήλων

Ξεκινώντας από το κυρίαρχο στην αντίληψη πολλών λαών στερεότυπο ότι σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν

καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια στην εργασία τους και «τεμπελιάζουν», έγιναν πολλές έρευνες, για να διαπιστωθεί τυχόν διαφορά στην υποκίνηση των δημοσίων με των ιδιωτικών υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των Frank Sue και Lewis Gregory<sup>34</sup>, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν περισσότερη έμφαση στην ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία στον δημόσιο τομέα από ότι οι ιδιωτικοί. Η ευκαιρία περαιτέρω να υπηρετήσουν την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων από αυτή των ιδιωτικών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μάλιστα δεν ενδιαφέρονται για υψηλούς βαθμούς στον ίδιο βαθμό με τους ιδιωτικούς.

Σε ό,τι αφορά την καταβαλλόμενη προσπάθεια αμφοτέρων, και την ένταση αυτής, οι έρευνες είναι περιορισμένες. Γίνεται αναφορά<sup>35</sup> ότι η δημόσιοι υπάλληλοι απάντησαν σε σχετική έρευνα ότι εργάζονται σκληρά, δήλωση που επιβεβαιώθηκε και από έρευνες στους Προϊσταμένους τους.

Άλλη έρευνα του 2007 που διενεργήθηκε από τους Buelens και Van der Broeck<sup>36</sup> μελέτησε επίσης τις διαφορές στην υποκίνηση δημοσίων και ιδιωτικών υπαλλήλων. Επιβεβαιώθηκε η κυρίαρχη θεωρία ότι οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα δίνουν μεγαλύτερη αξία στις οικονομικές απολαβές. Τα άμεσα οικονομικά οφέλη δεν είναι τόσο σημαντικά για τους δημοσίους υπαλλήλους. Παρατηρήθηκε ότι ο μισθός ως κίνητρο έχει μεγάλη δύναμη στην υποκίνηση των υπαλλήλων και ανώτερων στελεχών του ιδιωτικού κλάδου, σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους που δεν περιμένουν αυξημένες αποδοχές για να εργασθούν με όλες τους τις δυνάμεις.

Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν υποκινούνται με εξωτερικά, χρηματικά κίνητρα. Αντίθετα σημασία έχουν τα εσωτερικά και ειδικότερα της αίσθησης του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Διαπιστώθηκε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δείχνουν μεγαλύτερη προτίμηση σε ασφαλές και σταθερό εργασιακό περιβάλλον. Έχει μεγαλύτερη αξία μάλιστα στην υποκίνησή

---

<sup>34</sup> Frank S. A. & Lewis G. B. (2004), Government Employees: Working Hard or Hardly Working?, *The American Review of Public Administration*, Vol. 34, No. 1, pp.36-51

<sup>35</sup> ο.π. προηγούμενη σημείωση

<sup>36</sup> Buelens M. & Van den Broeck H. (Jan. - Feb., 2007), An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1, pp. 65-74



τους, όταν το εργασιακό περιβάλλον είναι υποστηρικτικό της εργασίας τους, όταν μπορούν δηλαδή να εργάζονται σε φιλικό περιβάλλον, σε ζεστή και αρμονική ατμόσφαιρα, υπό καθεστώς αμοιβαιότητας και σεβασμού. Τότε υποκινούνται και αποδίδουν περισσότερο.

Διαφοροποιούνται τα ευρήματά τους από άλλες έρευνες ως προς τον χρόνο εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων και την προσπάθεια που είναι διατεθειμένοι να καταβάλλουν, καθώς προέκυψε ότι αναφέρουν λιγότερες ώρες εργασίας και ότι δεν δείχνουν τόσο πρόθυμοι να εργαστούν όσο οι ιδιώτες εργαζόμενοι. Άμεσα λογικό και επόμενο το πόρισμα ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αντιμετωπίζουν τόσο συχνά όσο οι ιδιωτικοί το δίλημμα εργασία- οικογένεια, καθώς όπως παρατηρήθηκε ανέφεραν λιγότερες ώρες εργασίας και άρα έχουν τη δυνατότητα να περάσουν περισσότερο χρόνο με τις οικογένειές τους.

### 3. Εσωτερικά κίνητρα απόδοσης και θεωρία υποκίνησης Δημοσίου

Σημαντική αποδεικνύεται η διερεύνηση των αιτιών των ως άνω διαφορών υποκίνησης, καθώς προέκυψε<sup>37</sup> ότι οι διαφορές στην υποκίνηση των ατόμων δεν επηρεάζονται τόσο από την ηλικία, το φύλο ή το μορφωτικό επίπεδό τους, αλλά περισσότερο από τον τομέα εργασίας τους, ιδιωτικό ή δημόσιο.

Καθώς υποστηρίζεται και πάλι<sup>38</sup>, ότι τα εσωτερικά κίνητρα, ιδιαίτερα μάλιστα τα μη συνδεδεμένα με χρηματικές αμοιβές έχουν μεγαλύτερη αξία για τους δημοσίους υπαλλήλους, χρήζουν αυτά ιδιαίτερης διερεύνησης<sup>39</sup>.

Πρόκειται για κίνητρα που έχουν την πηγή τους, όπως αναφέρθηκε, στα ίδια τα άτομα, όπως η αίσθηση αυτοεκτίμησης και ευεξίας. Η συμπεριφορά του ατόμου ανάγεται στην ίδια την προσωπικότητά του και δεν οφείλεται σε επιρροή τρίτων παραγόντων. Είναι ακόμη τα κίνητρα που βασίζονται στην εκπλήρωση ανώτερων ατομικών αναγκών. Η ανάγκη για διαπροσωπικές σχέσεις, για

---

<sup>37</sup> Buelens, Van der Broeck ό.π.

<sup>38</sup> THOMAS K. (2000) Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment, San Fransisco, Berett-Koehler publishers Inc

<sup>39</sup> Υποστηρίζεται ότι κάτι τέτοιο δεν είναι δυνατό να προκύψει από άμεσες μετρήσεις, καθώς δεν έχει αναπτυχθεί εργαλείο μέτρησης, αλλά από έμμεσους υπολογισμούς άλλων μεγεθών, όπως είναι η εργασιακή ικανοποίηση ή οι προτιμήσεις εργασίας, βλ. και Bright L. (Fall 2009), Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities, Public personnel management, Vol.38,pp.15-37

ανάπτυξη, για αυτοκαθορισμό υποκινεί εσωτερικά ένα άτομο. Εξειδικεύονται έτσι οι εκπληρούμενες ανάγκες καθώς η πλήρωση κατώτερων ατομικών αναγκών, όπως τροφής και βασικής ασφάλειας ανάγεται στην εξωτερική υποκίνηση.

Εσωτερικά κίνητρα δημιουργούνται όταν το άτομο βρίσκει νόημα στην εργασία του, όταν έχει το δικαίωμα της επιλογής δραστηριοτήτων, όταν μπορεί να διεκπεραιώσει σωστά μια εργασία, όταν σημειώνει πρόοδο και το αντιλαμβάνεται<sup>40</sup>.

Εκτός από την βασική θεωρία υποκίνησης στον Δημόσιο τομέα, περί ανταπόκρισης του ατόμου σε κίνητρα εσωτερικά στο τέλος της διαδικασίας, μη χρηματικά, που δημιουργούνται αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, σε μια προϋπάρχουσα κατάσταση, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την προτίμηση αυτή των δημοσίων υπαλλήλων.

#### Επιλογή θέσης δημοσίου υπαλλήλου και υποκίνηση

Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφία, τα άτομα που τείνουν να επιλέγουν θέσεις στο Δημόσιο, συνήθως δίνουν μεγαλύτερη αξία στα εσωτερικά κίνητρα από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. Συνεπώς, τα άτομα που βρίσκουν ικανοποιητικές τις εσωτερικές ανταμοιβές εργάζονται στο Δημόσιο σκληρότερα και αποδοτικότερα. Σε αυτό ίσως συμβάλλει η θεωρία της αναμενόμενης συμπεριφοράς (Protestant work ethic).

Η αντίληψη της κοινής γνώμης για τις δημόσιες υπηρεσίες απεδείχθη ότι επηρεάζει τους εργαζομένους στην επιλογή θέσεων. Έτσι αν για παράδειγμα, πράγματι οι Αμερικανοί πιστεύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι τεμπέληδες, τότε άτομα που ρέπουν προς την τεμπελιά ίσως προτιμήσουν τις θέσεις αυτές.

Ιδιαίτερη σύνδεση αναμενόμενης και πραγματικής συμπεριφοράς παρουσιάζουν σύμφωνα με την προαναφερθείσα έρευνα των Frank και Lewis, ορισμένες κοινωνικές ομάδες μεγαλύτερων σε ηλικία εργαζομένων. οι γυναίκες διαπιστώθηκε ότι επηρεάζονται περισσότερο, ενώ δεν αποδείχθηκε συσχέτιση με την φυλή, τόπο καταγωγής ή το μορφωτικό επίπεδο των ατόμων.

---

<sup>40</sup> Thomas K. (2000) Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment, San Fransisco, Berett-Koehler publishers Inc

Η υποκίνηση στο Δημόσιο Τομέα οφείλει επομένως να υποστηρίζεται από σωστά συστήματα προσλήψεων<sup>41</sup>. Οι προς πρόσληψη δημόσιοι υπάλληλοι οφείλουν να διακατέχονται από την επιθυμία προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και οι κυβερνήσεις οφείλουν να αξιοποιήσουν το γεγονός ότι όντως αυτά τα άτομα τείνουν όπως είδαμε να θέλουν να εργαστούν στον Δημόσιο τομέα. Βέβαια ακόμα και σήμερα είναι δύσκολο να διαγνωσθεί με επιστημονικά εργαλεία η προδιάθεση, η στάση αυτή, πριν την ένταξη του ατόμου σε μια δημόσια υπηρεσία.

Ωστόσο αν μια υπηρεσία στο Δημόσιο, έχει καταφέρει να αποτελείται από δημοσίους υπαλλήλους με μεγάλο βαθμό υποκίνησης, είναι θετικό να έχει την υποδομή και τους μηχανισμούς ώστε να συνεχίσει να τους έχει υποκινημένους και στην διάθεσή της για το μεγαλύτερο δυνατό χρονικό διάστημα, χωρίς αυτοί να επιδιώκουν την απόσπαση, μετάθεση, μετάταξη ή ακόμη παραίτησή τους. Η αίσθηση ότι επιτυγχάνουν κάτι, ότι επιτελούν σημαντικό κοινωνικό έργο και κυρίως ότι επιθυμούν να συνεχίσουν με τον ίδιο τρόπο είναι ο κυριότερος παράγοντας υποκίνησης στον Δημόσιο Τομέα.

#### Άλλοι παράγοντες υποκίνησης Δημοσίου Τομέα

Η επιθυμία για προσωπική αναγνώριση, η ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, που επωμίζονται όσοι έχουν διευθυντικές θέσεις στο Δημόσιο ή η αίσθηση του καθήκοντος είναι επίσης προϋφιστάμενοι παράγοντες που αποδείχθηκε από την έρευνα ότι επηρεάζουν την υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων<sup>42</sup>. Δεν αποδείχθηκε ωστόσο ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποζητούν με την ίδια ένταση τα μη χρηματικά κίνητρα. Λογικό είναι ότι ως προσωπική διεργασία, κάποιοι εργαζόμενοι κινητοποιούνται περισσότερο από άλλους.

Σε άλλη έρευνα που διεξήχθη το 2005<sup>43</sup> σχετικά με τους υπό διερεύνηση παράγοντες διαπιστώθηκε ότι ενώ η επιθυμία των εργαζομένων να υπηρετήσουν

---

<sup>41</sup> Mann G. (Spr.2006), A motive to serve: Public Service motivation in Human Resource Management and the role of PSM in the Non profit Sector. Public Personnel Management. Vol. 35 N.1

<sup>42</sup> Bright L. (Fall 2009), Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities, Public personnel management, Vol.38,pp.15-37

<sup>43</sup> Camilleri E. (2007), Antecedents affecting public service motivation, Personnel Review Vol.36, N.3, pp.356-377

το γενικό συμφέρον αυξάνεται ανάλογα με την ηλικία τους, μειώνεται ωστόσο ο αλτρουισμός τους. Παρατηρήθηκε ακόμη ότι ανάμεσα σε δημοσίους υπαλλήλους, οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για συναίσθηση, ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση.

Συνοπτικά τέλος άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την υποκίνηση είναι :

- η θέση/ ο βαθμός στην υπηρεσία
- ο χρόνος κατοχής μιας θέσης σε σχέση με την εργασιακή ικανοποίηση
- η οικογενειακή κατάσταση
- τα διακριτά όρια υπηρεσιακής αρμοδιότητας του υπαλλήλου
- η κατοχή θέσης ευθύνης
- η θέση της κοινής γνώμης για την συγκεκριμένη δημόσια υπηρεσία όπου εργάζεται το άτομο

#### 4. Εξωτερικά χρηματικά κίνητρα – Έρευνα ΟΟΣΑ <sup>44</sup>

Η συγκεκριμένη πολιτική έρευνα εξετάζει τις τάσεις της πληρωμής βασιζόμενη στην απόδοση (Performance-Related Pay), σε όλο το δημόσιο τομέα στις χώρες του Οργανισμού Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) ως επίσης και τα διδάγματα που μπορούν να αντληθούν με βάση την εμπειρία τους πάνω σε αυτό.

Το συγκεκριμένο είδος πληρωμής αναφέρεται στο μεταβλητό μέρος των αποδοχών ή αλλιώς στην οικονομική επιβράβευση που χορηγείται σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο ανάλογα με τις επιδόσεις των εργαζομένων.

Η εφαρμογή της συγκεκριμένης πολιτικής αμοιβών στο τομέα της δημόσιας διοίκησης των χωρών του ΟΟΣΑ, έχει παρατηρηθεί ότι αυξάνεται με γοργούς ρυθμούς και με αποτελέσματα που πολλές φορές εκπλήσσουν θετικά. Κάνοντας μια ιστορική αναδρομή, οι χώρες του ΟΟΣΑ 20 χρόνια πριν είχαν ως δεδομένο τις μισθολογικές αυξήσεις με βάση το χρόνο υπηρεσίας του κάθε δημόσιου υπαλλήλου, χωρίς να λαμβάνουν ιδιαίτερα υπόψη τους το πόσο καλά

---

<sup>44</sup> Παρατίθεται στο σημείο αυτό αυτούσια η έρευνα, όπως παρουσιάζεται στον δικτυακό τόπο [www.oecd.org](http://www.oecd.org)

απέδιδαν στην δουλειά τους. Υπάρχουν όμως πολλοί λόγοι που οι κυβερνήσεις στράφηκαν στην ανταμοιβή σύμφωνα με την επίδοση. Οι λόγοι αυτοί είναι:

Ότι μπορεί να ανατρέψει την προσωπική υποκίνηση, αναγνωρίζοντας την προσπάθεια, την επίτευξη και την επιβράβευση με συγκεκριμένο τρόπο. Πριν εισαχθεί η PRP, για να πάρει προαγωγή κάποιος εργαζόμενος μπορούσε να αναμένει για μεγάλο χρονικό διάστημα της καριέρας του. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι αυτό του Ηνωμένου Βασιλείου κατά την δεκαετία του 1980 όπου ένας ανώτερος εκτελεστικός υπάλληλος μπορούσε να περιμένει, κατά μέσο όρο, 20 χρόνια προκειμένου να προαχθεί σε προϊστάμενο του πρώτου βαθμού με διαχειριστικές ευθύνες.

Ότι η εισήγηση της πληρωμής με βάση την απόδοση, ειδικότερα σε επίπεδο διοίκησης, θεωρείται αναγκαία για να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά τον ιδιωτικό τομέα.

Υπάρχουν ανησυχίες σχετικά με το μισθολογικό κόστος. Μπορούν κάλλιστα οι κυβερνήσεις να θεωρήσουν την PRP ως ένα είδος μισθολογικού κόστους.

Τέλος, υπάρχει και σημαντικός πολιτικός λόγος, ο οποίος αντικρούει την άποψη που επικρατεί για την «ελευθερία» των δημοσίων υπαλλήλων, αποδεικνύοντας έτσι ότι το επίπεδο απόδοσης τους, τελικά, ελέγχεται.

Η πολιτική της πληρωμής αυτής είναι αρκετά διαδεδομένη και αυτό φαίνεται από το γεγονός ότι το πρώτο κύμα εφαρμογής της παρατηρείται το 1980 από χώρες του ΟΟΣΑ. Συγκεκριμένα, οι κυβερνήσεις του Καναδά, της Δανίας, της Ολλανδίας, της Νέας Ζηλανδίας, της Ισπανίας, της Σουηδίας, του Ηνωμένου Βασιλείου και των Ηνωμένων Πολιτειών ήταν μεταξύ άλλων από τις πρώτες που υιοθέτησαν το σύστημα αυτό. Στη συνέχεια, στις αρχές του 1990, διαδέχθηκαν την πολιτική αυτή οι εξής χώρες: Αυστραλία, Φινλανδία, Ιρλανδία και Ιταλία. Προσφάτως, οι χώρες όπως Γερμανία, Κορέα Ελβετία και ορισμένες χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, όπως Ουγγαρία, Πολωνία, Τσέχικη Δημοκρατία και Σλοβάκικη Δημοκρατία άρχισαν να ενσωματώνουν στις επιχειρήσεις τους μηχανισμούς της PRP. Το 2004 η Γαλλία άρχισε να πειραματίζεται με το είδος αυτό στο ανώτατο επίπεδο των δημοσίων υπαλλήλων της.

Συνεπώς, περισσότερα από τα δύο τρίτα των χωρών του ΟΟΣΑ έχουν εισάγει την πληρωμή με βάση την απόδοση έστω και σε μικρό βαθμό στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών τους.

Οι χώρες που έχουν αναπτύξει ισχυρότερους δεσμούς με βάση την αξιολόγηση της απόδοσης και της χορήγησης αμοιβής είναι αυτές οι οποίες πρεσβεύουν σε υψηλότερο επίπεδο την υπευθυνότητα για τους ανθρώπινους πόρους και τον προϋπολογισμό για την διαχείριση τους. Σε πολλές περιπτώσεις, η τακτική της πληρωμής αυτής εφαρμόζεται στο διευθυντικό προσωπικό ή ειδικά υπουργεία.

Η Δανία, η Φινλανδία, η Κορέα, η Νέα Ζηλανδία, η Ελβετία και το Ηνωμένο Βασίλειο είναι χώρες που θεωρείται ότι έχουν επεκταθεί και έχουν επισημοποιήσει την PRP ως πολιτική. Ο Καναδάς, η Ιρλανδία, η Ιταλία και η Νορβηγία την εφαρμόζει σε διαχειριστικό επίπεδο, ενώ σε πειραματικό στάδιο σε υπουργεία βρίσκονται η Ιρλανδία, η Νορβηγία και η Γαλλία. Ωστόσο, μερικές φορές εξαιρούνται τα διευθυντικά στελέχη, παραδείγματος χάριν στη Φινλανδία.

Παρατηρείται, λοιπόν, ότι η πληρωμή βασιζόμενη στην απόδοση γίνεται όλο και πιο κοινή στις χώρες του ΟΟΣΑ, αν και ο σχεδιασμός και η εφαρμογή της ποικίλει. Ωστόσο, ορισμένες κοινές τάσεις είναι οι εξής:

1. τα τυποποιημένα συστήματα της PRP εξελίσσονται περισσότερο σε αποκεντρωτικά συστήματα, λόγω χάρη στη Δανία, στην Ιταλία, στη Νέα Ζηλανδία, στο Ηνωμένο Βασίλειο και στις Ηνωμένες Πολιτείες.

2. η επέκταση της από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη στο μη διοικητικό προσωπικό, και τρίτον, η ενθάρρυνση πολλών χωρών να μεταβούν σε πιο ομαδικό και συλλογικό επίπεδο, τα τελευταία 5 χρόνια. Το 2004 η τάση αυτή πραγματοποιήθηκε από το Ηνωμένο Βασίλειο και ανάλογα φαινόμενα παρουσιάζονται και στη Φινλανδία. Τέλος, η Κορέα από το 2002 χρησιμοποιεί μια τμηματική βάση της PRP στους τομείς της αστυνομίας, της ασφάλειας, της άμυνας και των σιδηροδρόμων.

Ένα βασικό ερώτημα είναι το αν η πληρωμή βάση επίδοσης δίνεται στους εργαζομένους ως μόνιμη προσθήκη του βασικού μισθού με τη μορφή προσαυξήσεων ή ως εφάπαξ πληρωμές τις οποίες μπορεί να κερδίσει ο εργαζόμενος κατά τη διάρκεια κάθε περιόδου (bonus). Οι προσαυξήσεις τείνουν

να είναι μικρότερες από τα bonus. Συγκεκριμένα, σε γενικές γραμμές οι προσαυξήσεις αγγίζουν, το ανώτατο όριο, το 5% του βασικού μισθού ενώ το ποσοστό για τα bonus είναι λιγότερο του 10% για τους δημόσιους υπαλλήλους και για τους managers, κατά μέσο όρο, 20%.

Στο ακόλουθο πίνακα παρουσιάζονται παραδείγματα μερικών χωρών δείχνοντας το μέγιστο ποσοστό της Performance-Related Pay που χρησιμοποιούνται σε αυτές με τη μορφή προσαυξήσεων και bonus.

### Παραδείγματα του αριθμού της πληρωμής βασιζόμενη στην απόδοση

<b>ΧΩΡΕΣ</b>	<b>ΠΡΟΣΑΥΞΗΣΕΙΣ</b>	<b>BONUS</b>
<b>ΚΑΝΑΔΑΣ</b>	Εξέλιξη της τάξης του 5% ανά έτος, για 3 έτη.	10-25% για το διευθυντικό επίπεδο
<b>ΙΡΛΑΝΔΙΑ</b>	Για τους βοηθούς γραμματείς πάνω από 20% του μισθού	
<b>ΚΟΡΕΑ</b>	Για τους ανώτερους δημόσιους υπάλληλους, πάνω από 7% του βασικού μισθού για εκείνους με άριστη πρόοδο.	Τα a bonus ποικίλουν από το 100% στο 40% του μηνιαίου βασικού μισθού.
<b>ΕΛΒΕΤΙΑ</b>	4.1-6% για εκκρεμείς επιδόσεις και αύξηση της τάξης του 3% αν η αξιολόγηση είναι μια καλή επίδοση.	Τα bonus μπορεί να φθάσουν το 12% του μισθού για εκκρεμείς εκτέλεση.

Σύμφωνα με τα όσα προαναφέρθηκαν, η συγκεκριμένη πολιτική αμοιβών μπορεί να λειτουργήσει σε μεγάλο βαθμό ως παρακινητικό εργαλείο για πρόσληψη. Θετικά αποτελέσματα προσλήψεων αναφέρθηκαν στη Δανία (57% των διευθυντικών στελεχών), στη Φινλανδία και στη Σουηδία ειδικότερα. Μπορεί επίσης να χρησιμοποιηθεί ως μοχλός για τη θέσπιση πιο ευέλικτων μεθόδων

εργασίας, την ενθάρρυνση του ομαδικού πνεύματος στο χώρο της εργασίας, δίνεται έμφαση στην κατάρτιση πολιτικών μεθόδων και εστιάζεται η ενίσχυση τεχνολογίας πληροφοριών και επικοινωνίας.

Τα διδάγματα που αντλούνται για το μέλλον είναι τα παρακάτω:

- Για το σχεδιασμό της πληρωμής σύμφωνα με την επίδοση πρέπει να λαμβάνεται υπόψη ο πολιτισμός της κάθε οργάνωσης/χώρας.

- Η ποιότητα της διαδικασίας αξιολόγησης των επιδόσεων πρέπει να είναι άριστη αφού αποτελεί τον πυρήνα του συστήματος.

- Τα προβλήματα πρέπει να προλαμβάνονται, για αυτό το λόγο προϋποθέτει συντονισμό προσωπικού, πρόβλεψη δαπανών κ.τ.λ.

- Δεν πρέπει να υπερτιμάται η σημασία ή ο αντίκτυπος της PRP. Το σύστημα αυτό πληρωμής πρέπει να εφαρμόζεται σε ένα περιβάλλον που να εμπνέει υποστήριξη και εμπιστοσύνη στις εργασιακές σχέσεις.

- Τέλος, η απόδοση αμοιβών πρέπει να συμβαδίζει με την ανάθεση των ανθρώπινων πόρων στη διοίκηση.

## **B. Η ελληνική πραγματικότητα- Υποκίνηση στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα**

Ο Δημόσιος τομέας στη χώρα μας έχει ιδιαίτερα χαρακτηριστικά , καθώς είναι ιδιαίτερα διευρυμένος και εμφανίζει συγκεκριμένες αδυναμίες όπως : έλλειμμα Δημοσίου τομέα, έλλειψη ορθολογικού προγραμματισμού , έλλειψη συστήματος ελέγχου των αποτελεσμάτων – επιδόσεων της υπηρεσίας, τοποθέτηση πολιτικών προσώπων σε σημαντικές θέσεις Διοίκησης και τέλος μειωμένες απολαβές των μανάτζερ δημοσίων επιχειρήσεων σε σύγκριση με αυτές των ιδιωτικών<sup>45</sup>.

Στατιστικά στοιχεία για το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολείται στην Δημόσια Διοίκηση δεν τηρούνται συνολικά. Τα διαθέσιμα στοιχεία προέρχονται από τις ετήσιες απογραφές δημοσίων υπαλλήλων του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και δεν

---

<sup>45</sup> Κεφης Β., 1998, Μανατζμεντ Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Interbooks



καλύπτουν τους απασχολούμενους με συμβάσεις έργου και ορισμένες σημαντικές κατηγορίες μονίμου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης (εκπαιδευτικοί, προσωπικό σωμάτων ασφαλείας, κλπ.). Τα στοιχεία αυτά<sup>46</sup> προσδιορίζουν των αριθμό των δημοσίων υπαλλήλων στους 362.937 για το 2004 (Δημόσιες υπηρεσίες 25%, ΝΠΔΔ 32%, Αυτοδιοίκηση 19%, ΚΝΠΔ 23%), και περιορίζονται στην ετήσια απογραφή του αριθμού του απασχολούμενου προσωπικού κατά κατηγορία υπηρεσιών (υπηρεσίες της κεντρικής κυβέρνησης, ΝΠΔΔ, οργανισμοί της αυτοδιοίκησης) και σε βασικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία), κατηγορίες κλάδων με βάση το επίπεδο εκπαίδευσης (πανεπιστημιακής, τεχνολογικής, δευτεροβάθμιας, υποχρεωτικής εκπαίδευσης), και χρόνο υπηρεσίας. Τα πλέον πρόσφατα διαθέσιμα στοιχεία αφορούν το έτος 2004 και συνοψίζονται ως εξής:

- Τάση αύξησης προσωπικού, κατά 5% μεταξύ 2000 και 2004 (Κεντρική κυβέρνηση 12%, ΝΠΔΔ +3%, Αυτοδιοίκηση +35%).
- Τάση αύξησης του ποσοστού πτυχιούχων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (ΑΕΙ και ΤΕΙ), από 28% το 2000 σε 31% το 2004 (Κεντρική κυβέρνηση από 36% σε 39%, ΝΠΔΔ από 31% σε 35%, Αυτοδιοίκηση από 17% σε 26%)
- Τάση γήρανσης του προσωπικού, 64% άνω των 44 ετών το 2004 έναντι 56% το 2000.
- Υστέρηση, παρά την αυξητική τάση, της συμμετοχής των γυναικών σε ανώτερες θέσεις διοίκησης (θέσεις προϊσταμένων γενικών διευθύνσεων), συμμετοχή 34% σε θέσεις Γενικού Διευθυντή και 41% σε θέσεις διευθυντή έναντι συμμετοχής 51% στο σύνολο του προσωπικού ΠΕ και ΤΕ από το οποίο στελεχώνονται οι θέσεις προϊσταμένων.

Ορισμένα στοιχεία για το ανθρώπινο δυναμικό της Δημόσιας Διοίκησης είναι διαθέσιμα από έρευνα πεδίου που διεξήχθη από το Υπουργείο Προεδρίας της Κυβέρνησης το 1996 η οποία κατέγραψε τις αντιλήψεις δημοσίων υπαλλήλων για τον ρόλο τους και την εμπειρία τους από το περιβάλλον της Δημόσιας Διοίκησης. Χαρακτηριστικά ευρήματα της έρευνας, ως προς τα οποία εκτιμάται ότι η κατάσταση δεν έχει μεταβληθεί σημαντικά από τον χρόνο διεξαγωγής της έρευνας, τα οποία αναδεικνύουν ορισμένες από τις δυσλειτουργίες της Δημόσιας

---

<sup>46</sup> [www.gspa.gr](http://www.gspa.gr)

διοίκησης, αποτελούν: • Το ποσοστό των υπαλλήλων με θεωρητικές σπουδές: 52%. • Το ποσοστό των υπαλλήλων που θεωρεί ότι η επιπρόσθετη επιμόρφωση δεν εκτιμάται: 53%.

• Το ποσοστό των υπαλλήλων που δεν έχει αλλάξει αντικείμενο τα τελευταία 5 χρόνια: 42%.

• Το ποσοστό των υπαλλήλων που πιστεύει ότι ο υπάλληλος δεν πρέπει στη διάρκεια της θητείας του να αλλάζει αντικείμενο γιατί δεν θα μπορέσει αν εξειδικευθεί σε κάτι: 20% ή γιατί οι μετακινήσεις χρησιμεύουν σε πολιτικούς διωγμούς: 10%. Το ποσοστό των υπαλλήλων που πιστεύει ότι η πλειονότητα των συναδέλφων τους επέλεξαν τη δημοσιοϋπαλληλία γιατί ήθελαν μια δουλειά με σίγουρο μισθό: 88%.

• Το ποσοστό των υπαλλήλων που πιστεύει ότι οι συνάδελφοί τους δεν έχουν τοποθετηθεί στις θέσεις τους ανάλογα με τα προσόντα και τις ικανότητές τους: 88%.

• Το ποσοστό των υπαλλήλων που δεν πιστεύει ότι το ισχύον σύστημα κρίσεων και προαγωγών εξασφαλίζει αντικειμενικότητα στις κρίσεις των δημοσίων υπαλλήλων: 8%

• Το ποσοστό των υπαλλήλων που πιστεύει ότι η πολιτική παρέμβαση δεν είναι καθόλου καθοριστική στις κρίσεις των προϊσταμένων: 8%.

• Το ποσοστό των υπαλλήλων που πιστεύει ότι προϊστάμενος πρέπει να γίνεται όποιος αποδεικνύει ότι είναι καλύτερος στη δουλειά: 77%.

## 1. Θεσμικό πλαίσιο- Ο υπαλληλικός κώδικας

Ο νέος Υπαλληλικός Κώδικας σύμφωνα με το νόμο 3528/2007, αναδεικνύει έναν Κώδικα με πιο ανθρώπινο πρόσωπο ο οποίος δίνει έμφαση στην αξιοκρατική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης και παρέχει κίνητρα για την επιμόρφωση και την ενδυνάμωση του.

Σύμφωνα με το νέο θεσμικό πλαίσιο:

Καθιερώνονται κίνητρα προκειμένου οι υπάλληλοι να εξοικειώνονται με τις νέες τεχνολογίες, για την επιπλέον επιμόρφωσή τους με αντίστοιχη

προσαύξηση των αποδοχών τους και κίνητρα με σκοπό την παραγωγικότητα τους. Καθιερώνονται διευκολύνσεις στον τομέα των αδειών κυρίως σε όσους υπαλλήλους εργάζονται σε επικίνδυνες και ανθυγιεινές εργασίες.

Μεταξύ άλλων, οδήγησε στην ίδρυση και λειτουργία του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για Δημόσιους Υπαλλήλους στο Πανεπιστήμιο Πελοποννήσου (2006) και στη συνέχεια στο Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, στην εκπόνηση μελέτης για τον σχεδιασμό επιμορφωτικών προγραμμάτων εισαγωγικής εκπαίδευσης (2006), σε χρήσιμες έρευνες ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών για Δημόσιους Υπαλλήλους που εκπροσωπούν εργαζόμενους στη Δημόσια Διοίκηση (Κοινωνικό Πολύκεντρο 2006), καθώς και στην ολοκλήρωση έρευνας για το θεσμικό πλαίσιο των συλλογικών διαπραγματεύσεων (Κοινωνικό Πολύκεντρο 2006). Ανάλογες δράσεις έχουν δρομολογηθεί και μέσα το 2007: πιλοτική εφαρμογή σχεδιασμού και ανάπτυξης συστήματος αυτοδιδασκαλίας στις ξένες γλώσσες, ανάπτυξη και λειτουργία εκπαιδευτικών αναγκών στο δημόσιο τομέα, επιμορφωτικά προγράμματα ξένης γλώσσας, βασικών δεξιοτήτων πληροφορικής, ανάπτυξη και παραγωγή εκπαιδευτικού υλικού για επιμορφωτικά προγράμματα κ.τ.λ.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, συμπεραίνεται ότι με τον νέο Υπαλληλικό Κώδικα γίνεται προσπάθεια επιπλέον ανάπτυξης και επιμόρφωσης του ανθρώπινου δυναμικού ενισχύοντας έτσι την εξασφάλιση για μεγαλύτερη αποδοτικότητα

Διατηρήθηκαν ωστόσο τα υφιστάμενα συστήματα μισθολογικών αυξήσεων με βάση το χρόνο υπηρεσίας του κάθε δημόσιου υπαλλήλου και την κατάταξη στα αντίστοιχα μισθολογικά κλιμάκια, χωρίς να λαμβάνεται ιδιαίτερα υπόψη η απόδοσή του. Τα βήματα που έγιναν για την βελτίωση του συστήματος προαγωγών και την επιλογή προϊσταμένων τμημάτων και μονάδων δεν θεωρούνται επαρκή για να στηρίξουν τη διαφάνεια και να αποτελέσουν κίνητρα για τους υπαλλήλους. Δεν στηρίζονται εξάλλου από τους υπόλοιπους μηχανισμούς του Δημοσίου ώστε να είναι δυνατή η υλοποίηση και εφαρμογή τους. Θα χρειαστεί αρκετός χρόνος για την υιοθέτηση νέας κουλτούρας στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

## 2. Ερευνητικά πορίσματα

Στο άρθρο τους σχετικά με τους προσδιοριστικούς παράγοντες διάθεσης για απόδοση οι Μπουραντάς και Παπαλεξανδρή<sup>47</sup> παρουσιάζουν τα αποτελέσματα έρευνας που διενεργήθηκε σε 1150 περίπου εργαζομένους Υπουργείων, Δημοσίων Οργανισμών, Δημοσίων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων.

Διαπίστωσαν ότι ο Δημόσιος τομέας, υστερεί έναντι του ιδιωτικού σε ό,τι αφορά την κινητοποίηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Η υστέρηση αυτή δεν οφείλεται μόνο στη μη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές αμοιβές αλλά και σε άλλους παράγοντες όπως:

- Στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας και κυρίως στην ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων, στην αυτονομία εκτέλεσης, στην πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα, στη σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών
- Στην γενικότερη έλλειψη σύνδεσης προσπαθειών-απόδοσης-αμοιβών
- Στο κλίμα που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση και κυρίως της μη αναγνώρισης, της ετεροπροσδιοριζόμενης αποτελεσματικότητας, του ρουσφετιού και κομματικοποίησης και του κλίματος της : άμιλλας προς τα κάτω
- Στην ποιότητα της ηγετικής συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως στη λειτουργία των ανταμοιβών και του προσανατολισμού των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων.

Νεότερη έρευνα του Μανωλόπουλου Δημητρίου , το 2008<sup>48</sup>, βάσει 1100 περίπου αξιοποιήσιμων ερωτηματολογίων σε Δημόσιες Επιχειρήσεις ( ΔΕΗ, ΔΕΠΑ, ΕΤΕ, ΑΤΕ, ΟΣΕ, ΗΣΑΠ και ΕΛΤΑ) καταδεικνύει την εργασιακή ασφάλεια, τις οικονομικές απολαβές και την διαφάνεια στις προαγωγές ως τους κυριότερους παράγοντες αύξησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων.

---

<sup>47</sup> Bourantas D. & Papalexandris N. (Oct.1999), Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations. The International Journal of Human Resource Management, Volume 10, Issue 5, pp.858 – 869

<sup>48</sup> Manolopoulos D. (2008), An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations, Vol.30, N.1 pp.63-85

Παρατήρησε παράλληλα ότι οι ευκαιρίες ανάληψης ευθυνών και η ανάγκη για δημιουργική εργασία παίζουν ολοένα και μεγαλύτερο ρόλο στην υποκίνηση των υπαλλήλων. Συμπέρανε ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι στην Ελλάδα κινητοποιούνται από έναν συνδυασμό εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων.

Αξιοσημείωτο είναι το αποτέλεσμα της έρευνας σχετικά με τη σχέση του μορφωτικού επιπέδου των δημοσίων υπαλλήλων και την υποκίνησή τους: Ολοένα αυξανόμενο ποσοστό δημοσίων υπαλλήλων με ανώτατες σπουδές ή / και προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα ή στο ελεύθερο επάγγελμα, τείνει να κινητοποιείται με τον ίδιο τρόπο με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, ήτοι με εξωτερικά κίνητρα και χρηματικές ανταμοιβές.

## ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ : ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ

### A. Ο τομέας των Δικαστηρίων

1. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του χώρου – διάκριση από τον υπόλοιπο Δημόσιο Τομέα.

Η δικαιοσύνη, όπως αυτή απονέμεται από τα αρμόδια Δικαστήρια, διασφαλίζει για κάθε πολίτη το δικαίωμα της δικαστικής ακροάσεως, όπως αυτό κατοχυρώνεται στο αρ.20 του Συντάγματος. Πρόκειται για καθολικό δικαίωμα, όλων ανεξαιρέτως των πολιτών της Χώρας, οφείλει να είναι σύννομη, άμεση, αποτελεσματική ταχεία και πραγματώνεται στα Δικαστήρια της χώρας.

Στόχοι και αρμοδιότητες της ηγεσίας των Δικαστηρίων οφείλουν να είναι οι ακόλουθοι <sup>49</sup>:

- διαχείριση δικογραφιών
- ηγεσία
- στρατηγικός σχεδιασμός
- επικοινωνία στη Δικαστηριακή κοινότητα
- χρηματοοικονομική παρακολούθηση
- Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων
- Διοίκηση τμημάτων μηχανοργάνωσης
- εκπαίδευση και ανάπτυξη

Καθώς μάλιστα ο χώρος της δικαιοσύνης είναι τεράστιος και περιλαμβάνει τα δικαστήρια, τις Αστυνομικές αρχές, τα καταστήματα κράτησης κλπ, στην παρούσα θα περιοριστούμε μόνο στην παροχή των δικαστηριακών υπηρεσιών από τους Δικαστές συνεπικουρούμενους από δικαστικούς υπαλλήλους.

### 2. Η Δικαστική Λειτουργία

Η δικαστική λειτουργία προϋποθέτει τον σχηματισμό και τη λειτουργία οργάνων που θα την ασκήσουν. Τα όργανα αυτά είναι τα Δικαστήρια.

---

<sup>49</sup> National Association for Court Management, [www.nacmnet.org](http://www.nacmnet.org)

Αποτελούνται από α) όργανα που ασκούν δικαιοδοτική λειτουργία (απαρτίζονται από Δικαστικούς Λειτουργούς) και β) όργανα επικουρικά, αποτελούμενα από Δικαστικούς Υπαλλήλους. Για το σκοπό αυτό ιδρύθηκαν και λειτουργούν υπηρεσίες, στις οποίες συνυπάρχουν και λειτουργούν τα ως άνω όργανα. Κατά το μέρος κατά το οποίο είναι κρατικές υπηρεσίες, υπάγονται στο Υπουργείο Δικαιοσύνης. Ωστόσο θεμελιωδέστατος οργανωτικός κανόνας δικαίου είναι η λειτουργική ανεξαρτησία (άρθρο 87§1 Συντάγματος) που απολαμβάνει το δικαιοδοτικό όργανο. Οι πράξεις δηλαδή που σχετίζονται με την δικαιοδοτική λειτουργία ανήκουν αποκλειστικά στην ίδια τη δικαστική υπηρεσία. Ο Ν.1756/1988 «Κώδικας Οργανισμού Δικαστηρίων και κατάστασης δικαστικών λειτουργών» περιλαμβάνει το σύνολο των ειδικότερων διατάξεων για την οργάνωση των δικαστηρίων. Η διάρθρωση των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων στη χώρα μας είναι η εξής:



Αντίστοιχη περίπου οργάνωση έχουν και τα διοικητικά δικαστήρια. Η συγκρότηση εκάστου δικαιοδοτικού οργάνου προϋποθέτει και την αντίστοιχη ύπαρξη και λειτουργία της αντίστοιχης δικαστικής υπηρεσίας, που αποτελείται από το δικαιοδοτικό σώμα των Δικαστών, και το υποστηρικτικό / γραμματειακό σώμα των υπαλλήλων / γραμματέων.

## **B. Δικαστικοί λειτουργοί**

Ο χώρος της δικαιοσύνης είναι ιδιαίτερα απαιτητικός και πολυδιάστατος. Διασφαλίζει τα συνταγματικά κατοχυρωμένα δικαιώματα των πολιτών αλλά και την ύπαρξη του ίδιου του κράτους. Λέγεται χαρακτηριστικά για τις ιδιότητες που οφείλει να έχει ο δικαστής ότι πρέπει « να είναι ένας καλός Δικαστής και να θεωρείται από τους άλλους ως τέτοιος». Καλούνται οι δικαστές να λειτουργήσουν στο ευρύτερο περιβάλλον των δικαστηρίων και στα πλαίσια της υφιστάμενης δικαστηριακής οργάνωσης, με την έκδοση αποφάσεων και άλλων πράξεων, να απονείμουν δικαιοσύνη και να διασφαλίσουν τα δικαιώματα των πολιτών και της χώρας

Οι Δικαστές καλούνται συνεπικουρούμενοι από τους υπαλλήλους να εφαρμόσουν το Δίκαιο και τους Νόμους, τους κανόνες δηλαδή ουσιαστικού δικαίου, τηρώντας την διαδικασία που προβλέπει η Δικονομία, προκειμένου να επιτευχθεί η καλύτερη δυνατή ποιότητα των παρεχόμενων δικαστικών υπηρεσιών. Απαραίτητη για την επίτευξη του στόχου αυτού είναι η ολοκληρωμένη νομική εκπαίδευση των Δικαστών<sup>50</sup> αλλά και η νομική κατάρτιση των Δικαστικών υπαλλήλων ( Διοικητικού προσωπικού, γραμματέων, επιμελητών Δικαστηρίων).

Έρευνες για την υποκίνηση στον χώρο των Δικαστηρίων στην Ελλάδα , ιδιαίτερα δε για τους Δικαστικούς Λειτουργούς δεν έχουν δημοσιευθεί. Αυτό ίσως εξηγείται λόγω της ιδιαίτερης φύσης του λειτουργήματος που επιτελούν στη χώρα μας οι Δικαστές και της συνταγματικά κατοχυρωμένης δικαστικής ανεξαρτησίας. Σημειωτέον ότι πρόκειται για Δημοσίους Λειτουργούς, που η θέση τους ορίζεται κατά κύριο λόγο από τον Νόμο 1756 της 25/26.2.88 (Α 35)- Κώδικα οργανισμού δικαστηρίων και κατάστασης δικαστικών λειτουργών, όπως τροποποιήθηκε και ισχύει και από τους λοιπούς ειδικότερους που αυτός παραπέμπει Ν. 1483/1984., Ν.3258/2004, Υ.Α. Φ41/501 (Κ. ΑΣΦ) της 24.3.1989 κλπ.

---

<sup>50</sup> Θεμελιώδης αρχή του Δικαιϊκού συστήματος αποτελεί το γεγονός ότι ο Δικαστής οφείλει να γνωρίζει τους Νόμους ( *ius novit curia*)



## 1. Η δυνατότητα υποκίνησης Δικαστών στην Ελλάδα και η ανεξαρτησία των δικαστών

Η διάκριση των λειτουργιών σε εκτελεστική, νομοθετική και δικαστική, αποτελεί ανωτέρου επιπέδου συνταγματική αρχή και συστατικό στοιχείο της Ελληνικής Πολιτείας ως κράτους δικαίου<sup>51</sup>. Στο άρθρο 87 παρ.1,2 του Συντάγματος καθιερώνεται η προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία των δικαστών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους. Η λειτουργική ανεξαρτησία συνεπάγεται την απαγόρευση παρέμβασης στο έργο του δικαστή φορέων που ασκούν νομοθετική ή εκτελεστική εξουσία για την προάσπιση των συμφερόντων του κράτους. Η προσωπική ανεξαρτησία αναφέρεται στους κανόνες δικαίου που ρυθμίζουν την υπηρεσιακή κατάσταση των δικαστών : τον διορισμό , την ισοβιότητα, την μισθολογική μεταχείριση, την προαγωγή-τοποθέτηση, την άσκηση πειθαρχικής εξουσίας, την απαγόρευση ανάθεσης διοικητικών καθηκόντων. Άλλη έκφανση της δικαστικής ανεξαρτησίας είναι η εσωτερική ανεξαρτησία , που συνίσταται στην πλήρη ανεξαρτησία της δικανικής κρίσης , στον καθορισμό της σύνθεσης του Δικαστηρίου από αρμόδιο Δικαστικό Λειτουργό, στην ανάθεση της πειθαρχικής δίωξης ή εποπτείας και στη σύνθεση των οργάνων που είναι αρμόδια για τις υπηρεσιακές μεταβολές των δικαστικών λειτουργών.

Επίσης δεν είναι επιτρεπτή επιθεώρηση των δικαστηρίων ως άμεσων δικαιοδοτικών οργάνων της Πολιτείας, καθώς είναι αντίθετη προς την αρχή διάκρισης των λειτουργιών. Η δε επιθεώρηση των δικαστικών λειτουργών, ως λειτουργών της Πολιτείας δεν επιτρέπεται να οργανωθεί και να λειτουργήσει κατά τρόπο ώστε άμεσα ή έμμεσα να επηρεάζεται η προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία τους. Η επιθεώρηση, ακόμη και ως μορφή εποπτείας των δικαστικών λειτουργών έχει ως αξεπέραστα όρια την προσωπική και λειτουργική ανεξαρτησία τους<sup>52</sup>. Ωστόσο δεν μπορεί να ισχυρισθεί κανείς ότι υπάρχει δικαστική αυτονομία. Η δικαστηριακή οργάνωση υπάγεται στο Υπουργείο Δικαιοσύνης που έχει την ευθύνη και τον συντονισμό των διαδικασιών.

<sup>51</sup> Δημόπουλος Π.(1991), Η επιθεώρηση των δικαστικών λειτουργών και η ανεξαρτησία της Δικαιοσύνης, Ελληνική Δικαιοσύνη , σ.718 επ.

<sup>52</sup> Καραμιχαέλης Α. (1995), Διεθνή κείμενα για την ανεξαρτησία των δικαστών, Διοικητική Δίκη, τ.Ζ',σ.1329 επ.

Όντας εκ του νόμου λοιπόν ο Δικαστής ανεξάρτητος με την ως άνω αναφερθείσα έννοια, βρίσκεται πέραν κάθε εξωτερικής επιρροής και επομένως υποκίνησης. Το κράτος δημιουργεί τις εξωτερικές συνθήκες (ικανοποιητικός μισθός, ανύπαρκτο ωράριο εργασίας, αυξημένη αυτονομία στο έργο τους, παροχές ασφάλισης), ώστε ο Δικαστής να κινητοποιείται από εσωτερικά και μόνο κίνητρα και να επιτελεί το λειτούργημά του.

Η διαδικασία εξάλλου εισαγωγής στη Σχολή Δικαστών διασφαλίζει ως ένα βαθμό ότι ο μελλοντικός Δικαστής είναι εσωτερικά υποκινημένος και επιθυμεί πραγματικά την άσκηση του εν λόγω λειτουργήματος. Πράγματι πρόκειται για μία δύσκολη, χρονοβόρα και εξαντλητική διαδικασία επιλογής μέσω διπλού συστήματος εξετάσεων, γραπτών και προφορικών, όπου ο υποψήφιος εξετάζεται στο σύνολο της ύλης του Δικαίου που τον ενδιαφέρει (Πολιτικό ή Διοικητικό) και δοκιμάζεται παράλληλα η αποφασιστικότητά του και τα πραγματικά κίνητρα που τον ωθούν στην επιλογή του και που ανάγονται στην προσωπικότητά του και μόνο.

Η αναγνώριση του έργου των Δικαστών από την Κοινωνία, θα μπορούσε να λειτουργεί θετικά και να τους υποκινεί, καθώς είναι αντικειμενικά αποδεκτή η ανάγκη των εργαζομένων να εκτιμάται το έργο τους. Ωστόσο τα τελευταία μάλιστα χρόνια παρατηρείται το φαινόμενο να απαξιώνεται με γενικεύσεις και απλουστεύσεις η προσφορά τους και να λειτουργεί μάλιστα αυτό ως αντικίνητρο ιδιαίτερα δε για τους νεοεισαχθέντες στο Δικαστικό σώμα Λειτουργούς.

Οι υποχρεωτικές- εκ του Νόμου- αποσπάσεις και μεταθέσεις των Δικαστικών Λειτουργών κατά την διάρκεια της θητείας τους θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι έχουν αρνητική επίδραση στην υποκίνησή τους, καθώς η ένταξη και η ενσωμάτωση σε ένα συγκεκριμένο κατάστημα της χώρας ( πχ Εφετείο Θεσσαλονίκης, Πρωτοδικείο Πολυγύρου κλπ) για αρκετά μεγάλο χρονικό διάστημα θα διευκόλυνε ίσως τον Δικαστή να αφομοιώσει τις αξίες της συγκεκριμένης υπηρεσίας, να αντιληφθεί τις ανάγκες της και να προσπαθήσει με όλες του τις δυνάμεις να εργασθεί για την επίτευξη των χρονικών κυρίως στόχων, ως προς την δημοσίευση αποφάσεων. Η Διοίκηση παράλληλα θα μπορούσε να προβεί σε προγραμματισμό του διαθέσιμου ανθρώπινου δυναμικού της και σε καλύτερη έτσι διανομή της εργασιακής ύλης.

Ωστόσο κρίθηκε ότι είναι απαραίτητες προκειμένου να διατηρηθεί η δικαστική ανεξαρτησία, η αντικειμενικότητα των Δικαστών και να αποφευχθεί η τυχόν ασυνείδητη επιρροή του από την ύπαρξη ή δημιουργία δεσμού του Δικαστή με μια συγκεκριμένη κοινωνία, όπως είναι πχ ο τόπος καταγωγής του. Στην σύγχρονη κοινωνία βέβαια που ζούμε, την κοινωνία της πληροφορίας και του διαδικτύου, αμφισβητείται κατά πόσον οι δεσμοί που σχηματίζουμε με τη φυσική μας παρουσία σε μια πολυπληθή κοινωνία μεγάλης πόλης είναι τόσο δυνατοί και με τέτοιο βαθμό επιρροής, ώστε να επισκιάζουν τα πλεονεκτήματα που θα είχε η τοποθέτηση Δικαστικών Λειτουργιών και η άσκηση του έργου τους σε συγκεκριμένο κατάστημα για μεγάλο χρονικό διάστημα.

## 2. Πορίσματα διεθνούς βιβλιογραφίας

Για τους ίδιους ίσως ως άνω λόγους και καθώς οι περισσότερες αναπτυγμένες χώρες διασφαλίζουν την ανεξαρτησία των Δικαστικών Λειτουργιών, η έρευνα στην διεθνή βιβλιογραφία του 21<sup>ου</sup> αιώνα δεν απέφερε καρπούς. Οι λιγοστές έρευνες που διενεργήθηκαν στις ΗΠΑ στα τέλη του προηγούμενου αιώνα συνοψίζονται στα ακόλουθα:

Από σχετικές παρατηρήσεις, όπως παρουσιάζονται σε άρθρο του Lewis Kornhauser<sup>53</sup> προέκυψε ότι η απόδοση των δικαστικών λειτουργιών, ποσοτική ή ποιοτική ελάχιστα είναι συδεδεμένη με τις χρηματικές απολαβές τους. Παρατηρήθηκε ήδη από το 1980, όπως αναφέρει ότι δεν συνδέεται ούτε με την ισοβιότητα μάλιστα του λειτουργήματος που επιτελούν.

Βάσει παρατηρήσεων του ο Harold Elder το 1987 σημείωσε ότι οι Δικαστές ποινικών υποθέσεων στην Αμερική παρουσίασαν περισσότερες αποφάσεις σε διάστημα που υπήρχε επίβλεψη από την πολιτική εξουσία σε σύγκριση με το διάστημα που επιβλέπονταν από τη Διοίκηση.<sup>54</sup>

Σε άλλη μελέτη του ο Mark Cohen στην Αμερική το 1992 διαπίστωσε ότι σημαντικό κίνητρο για τους Δικαστές αποτέλεσε το ενδεχόμενο προαγωγής τους,

---

<sup>53</sup> Kornhauser L. (1999) *Judicial Organization and Administration*, *JEL classification*: K4, Univ. Of Gent. Encyclopedia of law and economics

<sup>54</sup> Kornhauser, ό.π.

όπως εκφράστηκε με αύξηση των χρηματικών ποινών, σε αναμονή προαγωγής Δικαστών.

Η απομόνωση βέβαια οποιουδήποτε των ως άνω στοιχείων θα μπορούσε εύκολα να οδηγήσει σε χειροτέρευση της παρεχόμενης υπηρεσίας καθώς δεν διασφαλίζεται παράλληλα η ποιότητα της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Κατά τον 21<sup>ο</sup> αιώνα κυριότερη μέριμνα του Εθνικού Κέντρου Πολιτειακών Δικαστηρίων των ΗΠΑ – National Centre of State Courts (NCSC) είναι η βελτίωση της παρεχόμενης δικαστικής υπηρεσίας με κριτήρια :

1. την πρόσβαση όλων των πολιτών στη δικαιοσύνη
2. την μείωση των χρονικών περιθωρίων
3. την ισότητα , δικαιοσύνη, ακεραιότητα των εμπλεκόμενων φορέων
4. την ανεξαρτησία και λογοδοσία των λειτουργών και υπαλλήλων
5. την τόνωση της αξιοπιστίας και του δημοσίου αισθήματος.

Μελέτες και προσπάθειες γίνονται για την οργάνωση της Διοίκησης των Δικαστηρίων, ώστε να είναι σε θέση να υποστηρίζει τους ως άνω στόχους. Με δεδομένη την υπερφόρτωση των Δικαστηρίων από υποθέσεις και αντίστοιχα των Δικαστών (case-overload) , πολυάριθμες έρευνες γίνονται για τον ορθό χρονικό προγραμματισμό και παράλληλα την μείωση της δικαστηριακής ύλης και την καθιέρωση εναλλακτικών μορφών εξωδικαστικής επίλυσης διαφορών.

Η μελέτη της υποκίνησης των Δικαστών περιορίζεται στη φάση αυτή, στην παρατήρηση και λήψη μέτρων, ώστε να μην υποκινούνται από τρίτους κατά την άσκηση του έργου της. Να μην χρηματίζονται από διαδίκους τόσο στη διαμόρφωση της δικανικής τους σκέψης όσο και στην χρονική σειρά έκδοσης αποφάσεων.

### **Γ. Δικαστικοί υπάλληλοι**

Πρόκειται για ιδιαίτερη κατηγορία δημοσίων υπαλλήλων, η θέση των οποίων ρυθμίζεται αρχικά από τον Νόμο 2812/2000 και όπου δεν ισχύει κάτι διαφορετικό από τον δημοσιοϋπαλληλικό κώδικα. Σύμφωνα με το άρθρο 1 του

N.2812/2000, όπως τροποποιήθηκε με το άρθρο 10 παρ. 1 Ν. 3472/2006, ΦΕΚ Α 135/4.7.2006 και ισχύει: «Δικαστικοί υπάλληλοι είναι οι υπάλληλοι της γραμματείας του Συμβουλίου της Επικρατείας, των πολιτικών και ποινικών δικαστηρίων και των εισαγγελιών τους, των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, της Γενικής Επιτροπείας της Επικρατείας στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια, οι υπάλληλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου και της υπηρεσίας του Γενικού Επιτρόπου της Επικρατείας στο Ελεγκτικό Συνέδριο, οι υπάλληλοι των εμμίσθων υποθηκοφυλακείων, καθώς και οι υπάλληλοι των Κτηματολογικών Γραφείων Ρόδου και Κω -Λέρου.»

#### 1. Θεσμικό πλαίσιο:

Ο Ν.2812/2000, παρόλο που δεν έχει επικαιροποιηθεί-συμμορφωθεί με τον νέο δημοσιονομικό κώδικα δίνει την νομική βάση για την χρήση εσωτερικών και εξωτερικών κινήτρων. Εκτός από την μονιμότητα που απολαμβάνουν οι δικαστικοί υπάλληλοι ως δημόσιοι υπάλληλοι, τα επίπεδα μισθών και την υγειονομική περίθαλψη που υποχρεωτικά έχουν, προβλέπονται θεσμοί για την ελεύθερη έκφρασή τους ( άρθρο 28 Ν.2812/2000), την σύγκληση υπηρεσιακών συνελεύσεων, την ενασχόληση με τον συνδικαλισμό (άρθρο 29) και απολαμβάνουν εκτός από τις άδειες των λοιπών υπαλλήλων, επιπλέον ημέρες άδειας δικαστικών διακοπών, λόγω της φύσης της παρεχόμενης υπηρεσίας.

Προβλέπεται (άρθρο 22) η συμμετοχή τους στα υπηρεσιακά συμβούλια, αρμόδια για μεταθέσεις , αποσπάσεις υπαλλήλων. Αξίζει να σημειωθεί ότι με τον τρόπο αυτό συμμετέχουν με εκπροσώπηση στη λήψη σημαντικών αποφάσεων της Διοίκησης, καθώς μέσω των συμβουλίων αυτών γίνονται οι κρίσεις επιλογής προϊσταμένων.

Σύμφωνα με το άρθρο 36 του ίδιου ως άνω Νόμου, είναι υποχρεωτική για την υπηρεσία η μέριμνα για την διαρκή επιμόρφωση των δικαστικών υπαλλήλων. Η υπηρεσία οφείλει να παρακολουθεί την διενέργεια σεμιναρίων από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης, να ενημερώνει τους εργαζομένους και να τους παροτρύνει, να τους διευκολύνει να συμμετέχουν.

Αξίζει επίσης να σημειωθεί ότι προβλέπεται η επιβράβευση δικαστικών υπαλλήλων (άρθρο 63) για εξαιρετικές πράξεις που σχετίζονται με το αντικείμενο της υπηρεσίας του και δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντά του με τις ακόλουθες επιβραβεύσεις: α) Εύφημος μνεία, β) Έπαινος, γ) Τιμητικό δίπλωμα. Επίσης έχει θεσμοθετηθεί η βράβευση προτάσεων και μελετών δικαστικών υπαλλήλων, οι οποίοι συντάσσουν και υποβάλλουν με δική τους πρωτοβουλία αξιολογη πρωτότυπη πρόταση ή μελέτη, που έχει ως περιεχόμενο τη βελτίωση της οργάνωσης και λειτουργίας της υπηρεσίας ή την απλούστευση των διαδικασιών ή τη βελτίωση των όρων απονομής της δικαιοσύνης και λειτουργίας των δικαστηρίων ή θέματα, τα οποία εμπίπτουν στις αρμοδιότητες της υπηρεσίας τους.

Παρατηρήσεις :

Από εμπειρική παρατήρηση κατά τα 8 έτη υπηρεσίας της υπογράφουσας στο Πταισματοδικείο και στη συνέχεια στο Εφετείο Θεσσαλονίκης ως Δικαστική Υπάλληλος, αξίζει να σημειωθούν τα ακόλουθα:

Η συμμετοχή σε εκπαιδευτικά σεμινάρια δεν λειτουργεί ως κίνητρο στην νοοτροπία των δικαστικών υπαλλήλων, καθώς δεν έχει προηγηθεί ενημέρωση για τα θετικά της διαρκούς επιμόρφωσης και επικρατεί η αντίληψη ότι η απουσία τους έστω και τρεις ημέρες από την εργασία θα καθυστερήσει το έργο τους και θα αυξήσει τον όγκο των εκκρεμοτήτων τους.

Η επιβράβευση των δικαστικών υπαλλήλων λαμβάνει χώρα, ωστόσο πρόκειται για χρονοβόρα και εξαιρετικά γραφειοκρατική διαδικασία. Χαρακτηριστική η περίπτωση δικαστικής υπαλλήλου του Εφετείου Θεσσαλονίκης, στην οποία απενεμήθη έπαινος οκτώ χρόνια μετά την αρχική πρόταση του Προϊσταμένου Διευθύνσεως του Εφετείου.

Οι επιλογές προϊσταμένων λαμβάνουν χώρα μέσω των υπηρεσιακών συμβουλίων, τα οποία αποφασίζουν κρίνοντας ελεύθερα τα από τον νόμο κατονομαζόμενα κριτήρια. Ενδεικτικό είναι ότι οι αποφάσεις τους δεν αποτελούν διοικητικές πράξεις και κρίνονται μόνο από δευτεροβάθμια, επίσης υπηρεσιακά συμβούλια.

Τα επιδόματα ( κίνητρο παραγωγικότητας, υπερωρίες κτλ) έχουν τυπικό και μόνο χαρακτήρα, το ίδιο και οι εκθέσεις αξιολόγησης. Με τον τρόπο αυτό τα

κίνητρα της επιπρόσθετης αμοιβής καταργούνται. Οι διατάξεις περί «ηθικών αμοιβών» στην πράξη δεν ενεργοποιούνται. Και αντίθετα, οι πειθαρχικές ποινές δεν αποτελούν αντικίνητρο, αφού στην πράξη μόνο σε ελάχιστες περιπτώσεις εφαρμόζονται.

Τέλος οι προαγωγές βάσει του Κώδικα εξαρτώνται μόνο από τον χρόνο υπηρεσίας του δικαστικού υπαλλήλου, σύμφωνα με την τηρούμενη επετηρίδα, ανεξάρτητα από την απόδοση του υπαλλήλου, καθώς άλλωστε δεν υπάρχει αποτελεσματικό, αντικειμενικό σύστημα μέτρησης της απόδοσης των δικαστικών υπαλλήλων.

Συμπερασματικά παρατηρείται ότι εκτός από τα κλασσικά, παραδοσιακά κίνητρα του μισθού, των παροχών ασφάλισης και τις δυνατότητες ελεύθερης έκφρασης της προσωπικότητας των δικαστικών υπαλλήλων, δεν χρησιμοποιούνται στην πράξη άλλα εργαλεία υποκίνησής τους.

## 2. Πρωτογενής έρευνα

Η ελληνική βιβλιογραφία δεν έχει να παρουσιάσει πορίσματα για την υποκίνηση των δικαστικών υπαλλήλων. Με δεδομένη την περιορισμένη ως άνω χρήση εργαλείων υποκίνησης ήδη εκ του Νόμου, διενεργήθηκε πρωτογενής έρευνα σε δικαστικούς υπαλλήλους που υπηρετούν στο Πταισματοδικείο Θεσσαλονίκης, στην Εισαγγελία Εφετών και στο Εφετείο Θεσσαλονίκης με αντικείμενο έρευνας τα εργαλεία που κατά την κρίση των υπαλλήλων θα τους υποκινούσαν να εργασθούν με όλες τους τις δυνάμεις, πνευματικές και σωματικές για την αύξηση ποιοτική και ποσοτική της αποδοτικότητας των παρεχομένων υπηρεσιών.

Προτιμήθηκε η χρήση κλειστού ερωτηματολογίου και συγκεκριμένα πίνακα κατάταξης<sup>55</sup>, όπου καλούνταν να ιεραρχήσουν τα ακόλουθα είκοσι εργαλεία /τεχνικές υποκίνησης, κατατάσσοντάς τα με πρώτο, το πιο σημαντικό για τους ίδιους και τελευταίο-εικοστό το πιο αδιάφορο στην εργασία τους.

---

<sup>55</sup> Πρόκειται για ερωτηματολόγιο του Palmer B. Johnnie, 2007, όπως δημοσιεύτηκε στο Journal of Managerial Psychology 4,2 p.31, Motivating the Nigerian worker- a study of two public sector organisations, προσαρμοσμένο για τις ανάγκες της παρούσης

Παρατηρείται ότι εσκεμμένα τοποθετήθηκαν εσωτερικά και εξωτερικά συγκεχυμένα, χωρίς κατηγοριοποίηση, για την καλύτερη, ανεπηρέαστη εξαγωγή συμπερασμάτων.

Από τα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν, δεκτικά επεξεργασίας ήταν τα 76, αναμενόμενος αριθμός παρά τις επεξηγηματικές συναντήσεις που προηγήθηκαν και παρά τη χρήση του απλούστερου δυνατού εργαλείου, καθώς η πλειοψηφία των ατόμων δεν ήταν εξοικειωμένη με τη χρήση ερευνητικών εργαλείων. Διαπιστώθηκε δε ότι ήταν δυσχερής για μεγάλο μέρος του δείγματος η διαφοροποίηση των ατομικών προτιμήσεων ως προς τα εργαλεία προτίμησης που ζητούνταν από το ερωτηματολόγιο και το ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Σε πολλές περιπτώσεις ήταν απαραίτητη η διευκρίνιση ότι πρόκειται για την θεωρητική διερεύνηση των υποκειμενικών εκείνων παραγόντων που υποκινούν τον δικαστικό συγκεκριμένα υπάλληλο και όχι για την καταγραφή του υπάρχοντος νομικού πλαισίου.

Ειδικότερα δε για το δείγμα, σημειώνεται ότι πρόκειται για άτομα ηλικιών 24-65 περίπου χρόνων και των δύο φύλων, με μορφωτικό επίπεδο κυμαινόμενο από υπαλλήλους υποχρεωτικής εκπαίδευσης έως και κατόχους Διδακτορικού διπλώματος. Διερευνήθηκε η στάση και οι προτιμήσεις τους ως προς τα ακόλουθα 20 εργαλεία/ τεχνικές υποκίνησης:

1	Δώρα και υλικά αγαθά
2	Μονιμότητα
3	Καλή διαπροσωπική σχέση
4	Σεβασμός
5	Κοινωνική θέση
6	προσφορά
7	προαγωγή
8	μισθός
9	επίβλεψη, καθοδήγηση
10	απαιτητική εργασία
11	ευχάριστο περιβάλλον
12	συμμετοχή σε αποφάσεις
13	job rotation
14	αύξηση ευθύνης
15	αναγνώριση προόδου
16	ανταγωνισμός
17	έπαινος
18	πληροφόρηση
19	κοινωνικές εκδηλώσεις
20	επικοινωνία



Εξετάστηκε περαιτέρω η φύση της εργασίας των δικαστικών υπαλλήλων ως παράγοντας που τυχόν θα επηρέαζε τις προτιμήσεις τους, καθώς είναι διαφορετική η εργασία των υπαλλήλων που απασχολούνται σε έδρες ποινικών ή πολιτικών δικαστηρίων και όσων υπηρετούν σε γραφεία εξυπηρέτησης πολιτών, διαδίκων, δικηγόρων. Δεν έγινε ωστόσο η συμπλήρωση από τους περισσότερους ερωτηθέντες του αντίστοιχου πεδίου (καταφατική ή αποφατική απάντηση στο αν δηλαδή εργάζονται σε τμήματα εδρών) και δεν κατέστη δυνατή η εξαγωγή μετρήσιμων αποτελεσμάτων.

Από την διεξαγωγή της έρευνας προέκυψαν τα εξής αποτελέσματα με βάση τις τεχνικές μας ενδιαφέρουν. Ειδικότερα η ποσοστιαία κατάταξη προτίμησης κινήτρων είναι η ακόλουθη:

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	Total
1 Σεβασμός	18%	16%	16%	11%	18%	3%	3%		5%	3%	3%	3%		3%							100%
2 Καλή διαπροσωπική σχέση	11%	13%	24%	21%	5%	3%	3%		8%	3%	3%	3%		3%	3%						100%
3 Μονιμότητα	32%	13%	8%	3%	5%	5%	11%	5%	3%	5%			5%		3%	3%					100%
4 ευχάριστο περιβάλλον	18%	16%	3%	16%	11%	11%	5%	3%	3%	3%	3%		5%	3%	5%						100%
5 μισθός	8%	13%	18%	21%	3%	11%	5%		5%			3%	5%	3%		3%	3%				100%
6 προσφορά	3%	5%	8%	11%	5%	5%	11%	8%	8%	11%	3%	8%	5%	5%	3%	3%					100%
7 αναγνώριση προόδου	3%	5%	5%	3%		11%	8%	18%	3%	11%	5%	11%		5%	5%	3%	3%		3%		100%
8 επικοινωνία	3%	5%	3%	3%	11%	11%	3%	5%	8%	8%	5%	13%	8%		8%			5%	3%		100%
9 πληροφόρηση		5%	5%		5%	3%	11%	8%	16%	8%	11%		8%	3%	5%	3%	3%	5%	3%		100%
10 προαγωγή	3%				8%		8%	16%	13%	5%	8%	5%	5%		5%	3%	13%		5%	3%	100%
11 συμμετοχή σε αποφάσεις		3%	3%		5%	13%	3%	3%	8%	3%	5%	11%		11%	11%	8%	5%	11%			100%
12 έπαινος				3%	3%	11%		3%	5%	11%		5%	8%	3%	5%	5%	13%		11%	8%	100%
13 Κοινωνική θέση					5%	11%	3%	5%	3%	5%	5%	5%	5%	11%	11%	3%		11%	16%		100%
14 επίβλεψη, καθοδήγηση		3%	3%		3%	8%	3%	5%	5%	5%	5%	8%	3%	3%	5%	16%	11%	5%	3%	8%	100%
15 κοινωνικές εκδηλώσεις					8%		3%	5%	3%	8%	13%	5%	11%	8%	3%	3%	3%	16%	5%	8%	100%
16 απαιτητική εργασία	3%					5%	3%			5%	13%	5%	11%	5%	13%	8%	5%	5%	11%	8%	100%
17 job rotation			3%	8%				3%		5%	3%	3%	5%	16%	11%	13%	18%	5%	3%	5%	100%
18 αύξηση ευθύνης							3%	5%			11%	3%	11%	8%	5%	11%	3%	24%	16%	3%	100%
19 ανταγωνισμός				3%			5%	3%	3%			5%	5%	8%	5%	11%	21%	5%	16%	11%	100%
20 Δώρα και υλικά αγαθά		3%				3%	5%	5%	3%	3%	5%	5%		3%		3%		8%	8%	47%	100%

### 3. Ανάλυση έρευνας

Παρατηρούμε ότι στις πρώτες θέσεις, προτιμήσεις εμφανίζονται :

ο σεβασμός που επιθυμούν να τους αποδίδεται, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις με ισόβαθμους και ανώτερους υπαλλήλους, η μονιμότητα που απολαμβάνουν ως δημόσιοι υπάλληλοι, ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας (στις εξηγήσεις που δόθηκαν αναφέρθηκε ως καθαρά και μόνο η υλικοτεχνική υποδομή) και οι μηνιαίες αποδοχές. Η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο κατέχει μόλις την 6<sup>η</sup> θέση, παρόλο που αυτή καθ'αυτή αποτελεί την αποστολή (MISSION) της Δικαστικής Υπηρεσίας.

Αξιοσημείωτο είναι ότι στις τελευταίες (17<sup>η</sup> και 18<sup>η</sup>) θέσεις ιεράρχησης κατατάχθηκε η εναλλαγή θέσεων εργασίας ( job rotation) ανάληψη απαιτητικών (challenging) εργασιών, που αξιοποιούν στο έπακρο τις ικανότητες και δεξιότητες των υπαλλήλων και που συνοδεύονται από παράλληλη ανάληψη ευθύνης. Ο ανταγωνισμός και η ευγενής άμιλλα δεν κινητοποιούν τους δικαστικούς υπαλλήλους. Ούτε ευαισθητοποιούνται από τυχόν δώρα και υλικά αγαθά, παρόλο που διευκρινίστηκε επανειλημμένα ότι δεν πρόκειται για χρηματισμό ή δωροδοκία.

Κατά την απομόνωση εκείνων μόνο των εργαλείων που επελέγησαν στις πρώτες έξι θέσεις έχουμε τον ακόλουθο πίνακα:

1	Σεβασμός	82%
2	Καλή διαπροσωπική σχέση	76%
3	Μονιμότητα	66%
4	ευχάριστο περιβάλλον	74%
5	μισθός	74%
6	προσφορά	37%
7	αναγνώριση προόδου	26%
8	επικοινωνία	34%
9	πληροφόρηση	18%
10	προαγωγή	11%
11	συμμετοχή σε αποφάσεις	24%
12	έπαινος	16%
13	Κοινωνική θέση	18%
14	επίβλεψη, καθοδήγηση	16%
15	κοινωνικές εκδηλώσεις	8%
16	απαιτητική εργασία	8%
17	job rotation	11%
18	αύξηση ευθύνης	0%
19	ανταγωνισμός	3%
20	Δώρα και υλικά αγαθά	5%

Αναλυτικά:

Στην πρώτη θέση εμφανίζεται ο σεβασμός(82% αξιολόγησαν τον σεβασμό στις θέσεις 1-6). Δεδομένης της κουλτούρας μας ως έθνους εμφανίζεται λογική η ικανοποίηση του δημοσίου υπαλλήλου όταν απολαμβάνει στην εργασία του τον σεβασμό των συναδέλφων αλλά και των προϊσταμένων του. Με δεδομένη επίσης την παγιωμένη αντίληψη στις συνειδήσεις των εργαζομένων του ιδιωτικού τομέα ότι δεν επιτελούν έργο αντίστοιχο των αμοιβών τους, και την αντανάκλαση αυτής στην καθημερινή συνεργασία πολιτών-δημοσίων υπαλλήλων, εύλογο είναι να επιθυμούν να εργαστούν αποδοτικά, προκειμένου να ανατρέψουν την πεποίθηση αυτή της κοινής γνώμης. Και αντίθετα, όταν οι πολίτες σέβονται τη θέση, το έργο και την προσπάθειά των υπαλλήλων να τους εξυπηρετήσουν με δεδομένες τις υπάρχουσες, αναμφισβήτητα γραφειοκρατικές, δομές των Δικαστηρίων, κινητοποιούνται περισσότερο οι δικαστικοί υπάλληλοι. Εξηγείται εν μέρει καθώς από το 2001 και εντεύθεν, οπότε και οι προσλήψεις στα Δικαστήρια διενεργούνται μέσω ΑΣΕΠ, προσελήφθησαν υπάλληλοι με αυξημένα τυπικά προσόντα και αρκετοί επίσης με προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα, οι οποίοι φέρουν ακόμη άλλη εργασιακή κουλτούρα και πολλοί βρίσκονται μάλιστα σε στάδιο προσαρμογής στο νέο περιβάλλον. Ο εκ του εξωτερικού περιβάλλοντος αποδιδόμενος σεβασμός, ωστόσο, ως παράγων κινητοποίησης δεν ελέγχεται άμεσα από την Διοίκηση.

Η Διοίκηση μπορεί να αξιοποιήσει την δυνατά εκφρασμένη αυτή επιθυμία των υπαλλήλων να απολαμβάνουν σεβασμό στο εσωτερικό περιβάλλον των Δικαστηρίων, της προσωπικότητας αλλά και του έργου τους. Ο Προϊστάμενος που ζητά την γνώμη των υπαλλήλων για την επίλυση καθημερινών προβλημάτων, που συζητά μαζί τους σε προκαθορισμένες ώρες ζητήματα που ανακύπτουν, που δημιουργεί κατάλληλες ομάδες εργασίας, ενημερώνει τους υπαλλήλους για τυχόν εξελίξεις και ενθαρρύνει την λήψη πρωτοβουλιών που αποδίδουν, σέβεται τον υπάλληλο. Αλλά και σε ατομικό επίπεδο επιβοηθητική είναι η ατομική ακρόαση παράλληλα με την κατάθεση αιτημάτων π.χ. αδείας, η συζήτηση προσωπικών προβλημάτων μέσω καθιέρωσης ψυχολόγου εργασίας ή πχ. μια καθιερωμένη

εβδομαδιαία ολιγόλεπτη συγκέντρωση του συνόλου των υπαλλήλων ενός τμήματος .

Αλληλένδετη έννοια με τον σεβασμό είναι οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις που κατετάγησαν στην 2<sup>η</sup> θέση (76% του συνόλου κατέταξαν τις καλές διαπροσωπικές σχέσεις στις θέσεις 1-6). Απορρέουν από τον σεβασμό και είναι απαραίτητες σε ένα εργασιακό περιβάλλον, που χωρίς να απαιτείται -λόγω της φύσης της εργασίας- είναι δυσανάλογα ανταγωνιστικό. Παρατηρείται δε, ένας ιδιόρρυθμος ανταγωνισμός που δεν οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης αλλά εξαντλείται στην εικόνα που θα δημιουργηθεί προς τα έξω, προς τον Προϊστάμενο ή την Διεύθυνση.

Η δημιουργία και η ενίσχυση των διαπροσωπικών σχέσεων οφείλει να απασχολεί την Διοίκηση, καθώς η καλή συνεργασία υπαλλήλων και ολόκληρων τμημάτων λόγω της γραφειοκρατίας είναι απαραίτητη. Είναι απαραίτητο να αφογκράζεται και να γνωρίζει τις επιμέρους συμπεριφορές των εργαζομένων ήδη από την τοποθέτησή τους σε ορισμένες θέσεις εργασίας και να παρεμβαίνει έμμεσα αποδοκιμάζοντας συμπεριφορές που δυσχεραίνουν το έργο της υπηρεσίας. Αναμφισβήτητα βοηθά η καθημερινή παρουσία των προϊσταμένων στην υπηρεσία και η ακόμα και καθημερινή αρχικά επίσκεψη στα επιμέρους γραφεία των εργαζομένων ώστε να δημιουργηθούν κανάλια σωστής επικοινωνίας και να αποδοκιμάζεται ο υπερβολικός κοινωνικός σχολιασμός.

Το ευχάριστο περιβάλλον επελέγη από το 74% στις πρώτες έξι θέσεις. ποσοστό αναμενόμενο καθώς οι ερωτηθέντες εργάζονται στο Δικαστικό Μέγαρο Θεσσαλονίκης. Πρόκειται για κτίριο της δεκαετίας του 1970, στο οποίο δεν έγιναν έκτοτε αισθητές ανακαινίσεις και αλλαγές. Οι καλές συνθήκες εργασίας, δηλαδή χωρίς υγρασία, χωρίς θόρυβο, με σωστό φωτισμό, σωστή θερμοκρασία, καθαριότητα, εξαερισμό, χρωματισμό επιφανειών, λειτουργικά έπιπλα κ.α. θα κινητοποιούσαν και τους δικαστικούς υπαλλήλους προκειμένου να εργαστούν αποδοτικά. Πάντοτε βέβαια σε συνδυασμό με άλλες ενέργειες υποκίνησης έχει παγιωθεί στην βιβλιογραφία η θεωρία ότι μετά από κάποιο χρονικό διάστημα ο ανθρώπινος οργανισμός συνηθίζει και η απόδοση μένει στάσιμη (plateau)<sup>56</sup>.

---

<sup>56</sup> Sprenger R., 2007, Mythos motivation- Wege aus einer Sackgasse, Campus Verlag

Στο ίδιο ποσοστό (74%) ιεραρχήθηκε ο μισθός ως κίνητρο εργασίας . Ως αποδοχές του δημοσίου υπαλλήλου σύμφωνα με το ν.2470/1997, νοούνται :« οι τακτικές αποδοχές, δηλαδή ο βασικός μισθός, το χρονοεπίδομα και το επίδομα εξομάλυνσης, το κίνητρο απόδοσης καθώς και τα λοιπά τακτικά επιδόματα που καταβάλλονται τακτικά και σταθερά κατά μήνα και συνεντέλλονται με τη μηνιαία μισθοδοτική κατάσταση.» Το εξωτερικό αυτό χρηματικό κίνητρο εμφανίζεται σε αρκετά υψηλή θέση και λαμβάνεται υπ' όψιν σε συνδυασμό με την αρκετά χαμηλή επιλογή του κινήτρου της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο (37%) και την υψηλή θέση της μονιμότητας (66%) .

Τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας της Β.Ελλάδος και ιδιαίτερα της Θεσσαλονίκης και η γενικότερη ανασφάλεια του ιδιωτικού τομέα δημιούργησαν τα τελευταία χρόνια μια στροφή νέου εργατικού δυναμικού προς τον δημόσιο τομέα. Κατά το ισχύον δε σύστημα προσλήψεων του ΑΣΕΠ προσμετρώνται αποκλειστικά και μόνο τα τυπικά προσόντα χωρίς να γίνεται διερεύνηση των προσδοκιών των εργαζομένων και των απαιτήσεων του δημοσίου λειτουργήματος (βλ. ό.π. ψυχολογικό συμβόλαιο) με κατάλληλα διαμορφωμένα ψυχομετρικά τεστ, ερωτηματολόγια κτλ. Η επιθυμία προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο δεν αποτελεί κριτήριο επιλογής κατά την πρόσληψη και γι' αυτό δεν εμφανίζεται στην κορυφή των προτιμήσεων στα κίνητρα, σε αντίθεση με τα εξωτερικά, χρηματικά, κίνητρα που ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τους υπαλλήλους.

Η παροχή επιπλέον οικονομικών κινήτρων πέρα από το βασικό μισθό του δικαστικού υπαλλήλου θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί, αλλά με προϋπόθεση να είναι αξιοκρατική και να βασίζεται σε ένα αντικειμενικό σύστημα αξιολόγησης. Για το σκοπό αυτό θα μπορούσε να ληφθεί υπόψη, εκτός από τη γνώμη των προϊσταμένων και η αξιολογική κρίση των άμεσα εμπλεκόμενων, πολιτών ή Δικηγόρων, με τη μορφή π.χ. της συμπλήρωσης ανώνυμων απλών ερωτηματολογίων για την ικανοποίησή τους από την προσφερόμενη υπηρεσία. Το επίδομα παραγωγικότητας θα μπορούσε π.χ. να δίνεται ύστερα από κρίση και έλεγχο σε ορισμένους μόνο, αποδεδειγμένα παραγωγικούς υπαλλήλους.

Για τους ίδιους ως άνω λόγους, η μονιμότητα έχει υψηλή θέση ανάμεσα στα επιλεχθέντα κίνητρα ( 66%). Η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων θεσπίστηκε το πρώτον με το άρθρο 102 του Συντάγματος του 1911, κατόπιν

σχετικής εισήγησης του Ελευθερίου Βενιζέλου. Θεωρήθηκε μέτρο διασφάλισης αφενός της προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας των υπαλλήλων από υπαγορεύσεις της κυβερνητικής πλειοψηφίας και αφετέρου της συνέχειας της διοικητικής δράσης, η οποία κινδύνευε από τις ευκαιριακές, κομματικά υποκινούμενες, αλλαγές στο στελεχιακό δυναμικό της Διοίκησης.<sup>57</sup>

Τα άρθρα 103 και 104 του Συντάγματος είναι αυτά που ρυθμίζουν την υπηρεσιακή κατάσταση των οργάνων της Διοίκησης. Σύμφωνα, ειδικότερα, με την παράγραφο 4 του άρθρου 103 «οι δημόσιοι υπάλληλοι που κατέχουν οργανικές θέσεις είναι μόνιμοι εφόσον αυτές οι θέσεις υπάρχουν».

Παρόλο που συνδέθηκε στην αντίληψη της κοινής γνώμης με την αναποτελεσματικότητα των δημοσίων υπηρεσιών και την κακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη, η έρευνα έδειξε ότι αντιθέτως αποτελεί κίνητρο για την απόδοση των δικαστικών υπαλλήλων της Θεσσαλονίκης. Στο περιβάλλον της εργασιακής ανασφάλειας που προαναφέρθηκε, οι δικαστικές υπηρεσίες της πόλης μας προσέλκυσαν άτομα που ιεραρχούν σε υψηλή θέση την ανάγκη της ασφάλειας και αντλούν επομένως δύναμη και όρεξη για εργασία από αυτό. Τυχόν αλλαγή του θεσμικού πλαισίου και κατάργηση της μονιμότητας θα είχε αμφίβολα αποτελέσματα με το υπάρχον ανθρώπινο δυναμικό.

#### Συμπεράσματα έρευνας

Τα αποτελέσματα της διενεργηθείσας έρευνας για τους δικαστικούς υπαλλήλους καταδεικνύουν ότι δεν διαφοροποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τους λοιπούς δημοσιούς υπαλλήλους. Από την έρευνα προέκυψε ότι οι υπηρετούντες στη Θεσσαλονίκη δικαστικοί υπάλληλοι εκτός από τα παραδοσιακά εξωτερικά κίνητρα, των χρηματικών απολαβών και της μονιμότητας, που καλύπτουν τα δύο πρώτα στάδια αναγκών του Maslow, αναφορικά με την κάλυψη βασικών αναγκών και την ασφάλεια εργασίας, αποδίδουν ιδιαίτερη αξία και στα εσωτερικά- μη χρηματικά- κίνητρα του σεβασμού, των καλών διαπροσωπικών σχέσεων, των ευχάριστων συνθηκών εργασίας και σε μικρότερο βέβαια βαθμό, της προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο.

---

<sup>57</sup> <http://anatheorisi.org>

Με δεδομένες τις τελευταίες κοινωνικοοικονομικές εξελίξεις και τις προθέσεις του Κράτους για την αντιμετώπιση των οικονομικών δυσχερειών και παράλληλα την μείωση των δημοσίων εξόδων, μονομερή μέτρα που δεν θα συμβάδιζαν με τα κίνητρα των υφισταμένων δικαστικών υπαλλήλων, πχ. πάγωμα μισθών ή κατάργηση της μονιμότητας θα είχαν αρνητική επίδραση στην ήδη μικρή κατά γενική παραδοχή αποδοτικότητά τους. Οφείλει η Δημόσια Διοίκηση παράλληλα με την λήψη αυτών των μέτρων να κινητοποιήσει τους δικαστικούς υπαλλήλους μέσω των άλλων κινήτρων που έκριναν οι ίδιοι ότι τους συγκινούν, προκειμένου να τους ωθήσει σε παραγωγική εργασία.

Παράλληλα και εφόσον οι οικονομικές συγκυρίες απαιτούν τη λήψη των συγκεκριμένων μέτρων, οφείλει στο εξής το Δημόσιο να προσελκύσει και να προσλάβει νέους εργαζομένους που υποκινούνται κατεξοχήν από εσωτερικά, μη χρηματικά κίνητρα και δεν ιεραρχούν την μονιμότητα ως τόσο σημαντική. Η επιθυμία προσφοράς στην κοινωνία, ο λόγος ύπαρξης της Δημόσιας Υπηρεσίας, οφείλει να αποτελέσει το πρώτο κριτήριο πρόσληψης εργαζομένων και στη συνέχεια να προσμετρηθούν άλλες ατομικές δεξιότητες και χαρακτηριστικά που να αντανακλούν εσωτερικά κίνητρα, αυτοανάπτυξης, αυτοεκπλήρωσης. Οφείλει όμως και πάλι να είναι σε θέση να στηρίξει και να ενισχύσει τα κίνητρα αυτά εφαρμόζοντας τις τεχνικές που προαναφέρθηκαν.



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ**

- Adair J. (2009) Leadership and motivation, USA, Kogan Page
- Bernan E et al. (2010), Human Resource Management in public service: paradoxes, processes and problems, USA, Sage publications
- Blanchard K& Bowles Sh. (1998), Gung Ho!, USA, The Ken Blanchard companies
- Bruce A. (2007) Πώς να δώσετε κίνητρα στους υπαλλήλους σας, για την ελληνική γλώσσα, Kerkyra Publications Ltd
- Comelli G. & Von Rosenstiel (2009) L.Führung durch motivation – Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen . München, Verlag Vahlen München
- Cotton J. ( 1993) Employee Involvement-Methods for improving performance and work attitudes, USA, Sage Publications
- Eigenhuis A.& Van Dijk R. (2007) High performance business strategy, UK, Kogan Page Ltd
- Guest D. & Conway N. (1997) Issues in People management: Employee motivation and the psychological contract, London, Institut of personel development.
- Harvey Ch. (1993) Επιτυχημένη πολιτική κινήτρων σε μία εβδομάδα. για την ελληνική γλώσσα Εκδ. ANUBIS
- Kroth M. (2006), The manager as motivator, London, Praeger
- Laming D (2004), Understanding human motivation-what makes people rich, Blackwell publishing
- Latham G. (2008), Work motivation, History,theory,research and practice, Sage publications
- Miner J., (2005) Organizational Behavior1- essential theories of motivation and leadership, USA, ME Sharp
- Niermeyer R.& Seyffert M. (2009), Motivation, München, Rudolf Haufe Verlag
- Pershing, J.A et al.(2006) Handbook of human performance technology : principles, practices, and potential ,San Francisco, Pfeiffer,
- Pitts C. (1995) Motivating your organization : achieving business success through reward and recognition / London ; New York : McGraw-Hill Book Co.

- Rainey H. (2003) Understanding and managing public organizations, 3<sup>rd</sup> edition, San Fransisco, Jossey-Brass
- Ritchie S.& Martin P. (1999), Motivation management, USA, Gower
- Sprenger R. (2007), Mythos motivation- Wege aus einer Sackgasse, Frankfurt, Campus Verlag
- Steers R. & Porter L. (1991) Motivation and work behaviour. Singapore, McGraw-Hill Inc.
- Stewart, G.L., Brown, Kenneth G., (2009) Human resource management : linking strategy to practice .Hoboken, NJ , John Wiley & Sons
- Storey J. et al. ( 2009) The routledge companion to Strategic human resource management, USA, Routledge
- Thomas K. (2000) Intrinsic motivation at work: Building energy and commitment, San Fransisco, Berett-Koehler publishers Inc.

## **ΕΛΛΗΝΙΚΗ**

- Ζαλβανός Μύρων, Οργανωτική Συμπεριφορά, Αθήνα 2002
- Ζευγαρίδης, Σπύρος, Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στυλιανή ( 1980) Οργάνωση και διοίκηση : διοίκηση και αποδοτική συμπεριφορά στελεχών , Θεσσαλονίκη : Αφοί Κυριακίδη
- Κάμπα Β, εισηγ. Σαρχιανάκη Μ Τεχνικές υποκίνησης: διεθνής και ελληνική πρακτική, πτυχ.εργασία, 2009, ΤΕΙ Κρήτης
- Κουκιάδης Ι. (1995) Εργατικό Δίκαιο-Ατομικές εργασιακές σχέσεις, Θεσσαλονίκη, Σάκκουλα
- Κεφής Ν. Β. (1998), Μανατζμεντ Δημοσίων Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Interbooks
- Μπουραντάς Δ., 2002, Μάνατζμεντ- Θεωρητικό υπόβαθρο, Αθήνα, Εκδ. Μπένου.
- Ξηροτύρη- Κουφίδου Στέλλα (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδ.ΑΝΙΚΟΥΛΑ, Θεσσαλονίκη
- Ξηροτύρη- Κουφίδου Στυλιανή, Αξιολόγησις προσδιοριστικών παραγόντων αποδοτικής συμπεριφοράς εις την τυπικήν οργάνωσιν ,Θεσσαλονίκη : [χ.ό.], 1975.
- Πιπερόπουλος Γεώργιος, 1997, Κοινωνιολογία, Αθήνα, Ελλ.Γράμματα

Πιπερόπουλος Γεώργιος, 2005, Ψυχολογία: άτομο, ομάδα, επιχείρηση, Θεσ/νίκη, Πιπερόπουλος

Σαρμανιώτης Χρ. 2005, Μάνατζμεντ, Αθήνα Εκδ.Γκιούρδας

Σερδάρης Π.(2008) Ψυχολογία βιομηχανικής-επιχειρησιακής Διοίκησης, Θεσσαλονίκη, University Studio Press

Τάχος Α.Ι. (1996) Ελληνικό Διοικητικό Δίκαιο, Σάκκουλα

Τζωρτζάκη Αλ Κ. 2002, Οργάνωση και Διοίκηση- Μανατζμεντ, Αθήνα, ROSILI

Τσάτσος Δημ. (1988), Συνταγματικό Δίκαιο, Τεύχος Γ', Θεμελιώδη Δικαιώματα,Σάκκουλα

## **ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ**

### **ΞΕΝΗ**

Alonso P.& Lewis G. (2001) , Public service motivation and job performance: Evidence from the Federal Sector. The American review of public administration. Vol.31 pp.363-380

Amabile T. (1993), Motivational synergy: Toward new conceptualizations of intrinsic and extrinsic motivation in the workplace, Human resource Management review, Vol.3, N.3 pp.185-201

Blanchard Sc.& Witt D. (2009) Best practices of employee motivation, manufacturing-today.com, winter2009, pp.16,17

Bourantas D. & Papalexandris N. (Oct.1999), Personality traits discriminating between employees in public- and in private-sector organizations . The International Journal of Human Resource Management, Volume 10, Issue 5, pp.858 – 869

Bright L. ( 2007) Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? Does Person-Organization Fit Mediate the Relationship Between Public Service Motivation and the Job Performance of Public Employees? Review of Public Personnel Administration .Vol 27 n. 361

Bright L. (Fall 2009), Why do public employees desire intrinsic nonmonetary opportunities, Public personnel management, Vol.38,pp.15-37

- Buelens M. & Van Den Broeck H. (Jan. - Feb., 2007), An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organizations. *Public Administration Review*, Vol. 67, No. 1 , pp. 65-74
- Camilleri E. (2007), Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review* Vol.36, N.3, pp.356-377
- Cannon M. (1985), Judicial Administration to the 21<sup>st</sup> century. *Management and Organization*, Nov.1985,pp.679-685
- Chalofsky N. & Krishna V. (2009), Meaningfulness, Commitment and Engagement: The intersection of a deeper Level of Intrinsic Motivation. *Advances in Developing Human resources*, vol.11 ,pp.189-202
- Douglas J.& Hartley R. (2003), The politics of court budgeting in the states : Is judicial independence threatened by the budgetary process. *Public administration review*, vol.63 n.4
- Elridge D. (2002), The construction of a courtroom: the judicial system and autopoiesis. *Journal of applied behavioural science*. Vol.38 pp.298-315
- Falcone P. (2002) Motivating staff without money, *HR Magazine*, Vol.47, N.8 pp.105,106
- Frank S. A.& Lewis G. B. (2004), Government Employees: Working Hard or Hardly Working?, *The American Review of Public Administration*, Vol. 34, No. 1, pp.36-51
- Goetz Thomas et al (2009), Antecedents of everyday positive emotions: an experience sampling analysis, *Motiv Emot*, Springer Science+Business media, LLC 2009
- Hierstetter B. (2009), The motivated project team, *Defence AT&L*, 11-12/09,pp.56-59
- Hiles A. (4<sup>th</sup> quartet 2009), Tough times demand focus- total reward strategy, *Benefits Quarterly*, pp.44-47
- Houston D. ( 2000), Public service motivation : a multivariate test. *Journal of Public Administration research and theory*. Vol. 10 ,n.4 ,pp.713-727
- Kornhauser L. (1999) *Judicial Organization and Administration*, *JEL classification*: K4, Univ. Of Gent. Encyclopedia of law and economics

- Kruse D. Et. Al (2004) Motivating employee owners in esop firms: Human resource policies and company performance, Employee participation, firm performance and survival advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms, Vol.8, pp.101-127
- Lee S. ( 1986) Judicial review of public administration. Public money, vol.2 n.4
- Mahal Kaur P. (2009) Organizational culture and organizational climate as a determinant of motivation. The IUP Journal of Management Research, Vol. VIII, N.10, pp.40-51
- Mann G. (Spr.2006), A motive to serve: Public Service motivation in Human Resource Management and the role of PSM in the Non profit Sector. Public Personnel Management. Vol. 35 N.1
- Manolopoulos D. (2008), Work motivation in the Hellenic extended public sector: an empirical investigation, The International journal of Human Resource Management, Vol.19, N.9 pp. 1738-1762
- Manolopoulos D. (2008), An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations, Vol.30, N.1 pp.63-85
- Paalberg L.( 2007) The Impact of Customer Orientation on Government Employee Performance . International Public Management Journal, Vol. 10, Issue 2 , pp 201 – 231
- Palmer J. (2007), Motivating the Nigerian worker- A Study of two public sector organisations. Journal of managerial psychology vol. 4, n.2
- Perry J. (1996), Measuring Public service motivation : an assessment of construct reliability and validity . Journal of Public Administration research and theory. Vol. 6 ,n.1 ,pp.5-22
- Perry J.&Hondeghem A., (2008) Building Theory and empirical evidence about public service motivation. International Public Management Journal, Vol. 11 Issue 1 , pp 3-12
- Perry J.& Recassino Wise L. (1990) The motivational bases of public service, Public Administration Review, vol.may/june, pp.367-373
- Rottman J et.al. (2007) Implementing judicial management systems within an integrated justice information framework. The American review of public administration, Vol. 37,pp.436-457

Rowold J. (2007) The impact of personality on training-related aspects of motivation: test of a longitudinal model, *Human resource development quarterly*, Vol.18, n.1

Sheldon Kennon et al. (2009) Persistent pursuit of need-satisfying goals leads to increased happiness: a 6-month experimental longitudinal study, *Motiv Emot*, Springer Science+Business media, LLC 2009

Vandenabeele, Wouter (Dec. 2007), Toward a public administration theory of public service motivation : an institutional approach. *Public Management Review*. - ISSN 1471-9037. - V.9, N.4 pp. 545-557

Venables L. & Fairclough S. (2009) The influence of performance feedback on goal setting and mental effort regulation *Motiv Emot*, Springer Science+Business media, vol. 33m pp.63-74

Wilson L., Boudreaux M.A ,Edward M. (2000)High performance Leadership at the individual level, *Advances in developing human resources*, vol2 pp.73-103

Woodhouse D. ( Jan-Mar 1995), Public Administration and the courts: a Clash of Values?. *Public Money and Management* , pp.53-59

Wright B. (2001), Work motivation in the public sector: an application of goal and social cognitive theories. *Academy of Management Proceedings*. Pnp , D0

Xenikou A. (2005), The interactive effect of positive and negative occupational attributional styles on job motivation. *European journal of work and organizational psychology*. Vol.14,n.1,pp.43-58

Zhang J & Zheng W (Fall 2009) How does satisfaction translate into performance? An examination of commitment and cultural values. *HR development quarterly*, vol.20 no.3

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

MBAexec. AM 45/08

ΕΞΕΙΔ. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

ΦΩΤΟΥΛΑ Μ. ΚΑΤΡΑΜΑΔΟΥ

**ΑΝΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ  
ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ**

Παρακαλώ κατατάξτε τα ακόλουθα κίνητρα που έχουν την μεγαλύτερη σημασία για εσάς, από το 1<sup>ο</sup> έως το 20<sup>ο</sup>, όπου το 1<sup>ο</sup> είναι το πιο σημαντικό και το 20<sup>ο</sup> το λιγότερο σημαντικό.

Τι είναι αυτό που σας κάνει/ θα σας έκανε να εργάζεστε με όλες σας τις ψυχικές και σωματικές δυνάμεις προκειμένου να βελτιώσετε την ποιότητα και την ποσότητα της εργασίας σας;

ΠΑΡΑΚΑΛΩ ΣΗΜΕΙΩΣΤΕ ΑΝ ΑΠΑΣΧΟΛΕΙΣΤΕ ΣΕ ΤΜΗΜΑ ΕΔΡΩΝ:

Εργάζομαι σε τμήμα εδρών

ΝΑΙ

ΟΧΙ

	<b>ΣΕΙΡΑ ΚΑΤΑΤΑΞΗΣ</b>
Δώρα και υλικά αγαθά (εκτός μισθού)	
Μονιμότητα- εργασιακή ασφάλεια	
Καλή διαπροσωπική σχέση προϊσταμένων-υπαλλήλων	
Σεβασμός στην προσωπικότητα του υπαλλήλου	
Κοινωνική θέση	
Προσφορά στο κοινωνικό σύνολο	
Δυνατότητα προαγωγής	
Μισθός	
Επίβλεψη, καθοδήγηση υπαλλήλου	
Ανάθεση απαιτητικής εργασίας- με μεγάλο βαθμό δυσκολίας	
Καλό, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας	
Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων	
Εναλλαγή καθηκόντων (job rotation)	
Αύξηση ύλης καθηκόντων, αρμοδιοτήτων, ευθύνης	
Αναγνώριση προόδου, επιτευγμάτων	
Ανταγωνισμός	
Έπαινος	
Πλήρης, αντικειμενική πληροφόρηση σχετικά με την εργασία	
Κοινωνικές εκδηλώσεις, συναντήσεις συναδέλφων	
Δυνατότητα επικοινωνίας με συναδέλφους-προϊσταμένους	

Σας ευχαριστώ !