



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

Διπλωματική Εργασία

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ.
Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΩΝ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ.

της

ΔΕΣΠΟΙΝΑΣ ΕΛΑΙΑ του ΓΕΩΡΓΙΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του
διπλώματος μεταπτυχιακών σπουδών στη Δημόσια Διοίκηση

Δεκέμβριος 2020

Ευχαριστίες

Στην ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας συνέβαλλαν καθοριστικά αρκετοί άνθρωποι, στους οποίους θέλω να εκφράσω από αυτή τη θέση τις ευχαριστίες μου.

Πρώτον από όλους ευχαριστώ τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κο Δημήτρη Μιχαήλ, καθηγητή της Σχολής ΜΠΣ στη Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, ο οποίος με τις μοναδικές του παρουσιάσεις στο μάθημα HR, μου ενέπνευσε το ενδιαφέρον για αυτήν την έρευνα. Τον ευχαριστώ επίσης για την αποδοχή της επίβλεψης, για την αποτελεσματική του καθοδήγηση, για τις εύστοχες υποδείξεις του σε κάθε στάδιο της έρευνας και γενικά για την άψογη συνεργασία μας.

Θερμές ευχαριστίες οφείλω επίσης στην κα Κάτου, αναπληρώτρια καθηγήτρια του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, για την πολύτιμη ανάλυση της στην Διαχείριση και Παρουσίαση της Έρευνας, με χρήσιμα παραδείγματα.

Θα αποτελούσε ανεπίτρεπτη παράλειψη η απουσία ευχαριστιών προς τους συναδέλφους μου δικαστικούς υπαλλήλους, οι οποίοι αποτέλεσαν τα υποκείμενα της ερευνητικής διαδικασίας. Η ανταπόκριση τους ήταν άμεση, τόσο δια ζώσης όσο και εξ αποστάσεως λόγω των δύσκολων συνθηκών που βιώνουμε και του lockdown. Η μαζική και ειλικρινής συμμετοχή τους συνέβαλε στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ την οικογένεια μου, τον σύζυγο μου Πέτρο, τα παιδιά μου Δημήτρη και Νίκο καθώς και τη μητέρα μου Φανή, οι οποίοι φρόντισαν να δημιουργήσουν το κατάλληλο περιβάλλον για να εργαστώ απερίσπαστα και παρακίνησαν την αφοσίωσή μου στην έρευνα αυτή.

Περίληψη

Η περίπτωση του ελληνικού δημοσίου τομέα, που χαρακτηρίζεται από αυξημένη αναποτελεσματικότητα. Οι στόχοι των ελληνικών δικαστηρίων και συνολικά του τομέα της δικαιοσύνης μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την καλύτερη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού. Η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένες απουσίες από την εργασία, χαμηλότερο επίπεδο πρόθεσης αποχώρησης από τον οργανισμό και εν τέλει σε οργανωσιακή επίδοση και επίτευξη των στόχων του οργανισμού όπως επίσης και στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών και στην αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων. Επομένως, παρατηρείται πως τόσο η επικοινωνία, όσο και η παρακίνηση, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών, όσο και σε επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και σε αυξημένη οργανωσιακή επίδοση, μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, την αποσαφήνιση των καθηκόντων και των ρόλων τους, αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η παρακίνηση στην περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην κατεύθυνση της εξαγωγής συμπερασμάτων που με τη σειρά τους θα είχαν ως αποτέλεσμα την κατάθεση προτάσεων πρακτικής εφαρμογής, δηλαδή προτάσεων που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της επικοινωνίας, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Έτσι, θα μπορούσε να επιτευχθεί η βελτίωση της αποδοτικότητας και τη παραγωγικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού των δικαστικών υπηρεσιών στην οργανωσιακή τους επίδοση και εν τέλει στην ενίσχυση του επιπέδου ικανοποίησης των τελικών χρηστών.

Λέξεις – κλειδιά: παρακίνηση, παράγοντες παρακίνησης, εργασιακή ικανοποίηση, επικοινωνία, δικαστικοί / δημόσιοι υπάλληλοι

ABSTRACT

The case of the Greek public sector, which is characterized by increased inefficiency. The goals of the Greek courts and the justice sector as a whole can be achieved through better human resource management. The Employee's motivation can lead to organizational commitment, job satisfaction, increased productivity, reduced absenteeism, lower level of intent to leave the organization, and ultimately to organizational performance and achievement of organizational goals as well as managing organizational change and effective conflict management and resolution. Therefore, it is observed that both communication and motivation can lead to increased quality of public services provided, as well as to the achievement of organizational goals and increased organizational performance, through employee satisfaction with their work, clarification of their duties and roles, but also organizational commitment. The purpose of this paper is to examine motivation in the case of the Greek public sector and more specifically in the case of judicial employees. The findings of the present study could lead to the conclusion that conclusions would in turn lead to the submission of proposals for practical implementation, proposals that could help improve communication, motivation, and job satisfaction of judicial staff in Greece. Thus, it could be achieved to improve the efficiency and productivity of the human resources of the judicial services in their organizational performance and ultimately to increase the level of satisfaction of end users.

Keywords: motivation, motivators, job satisfaction, communication, judicial / civil servants

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας	1
1.2 Αναγκαιότητα της έρευνας	1
1.3 Προσδιορισμός βασικών εννοιών επικοινωνίας και παρακίνησης.....	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ	6
2.1 Οι λειτουργίες των ελληνικών δικαστηρίων.....	6
2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους δικαστικούς υπαλλήλους.....	9
2.3 Οι παράγοντες παρακίνησης και επικοινωνίας των δικαστικών υπαλλήλων.....	12
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ	27
3.1 Η αξία της παρακίνησης και επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα	27
3.2 Παρακίνηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα	31
3.3 Βέλτιστες πρακτικές στη παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.....	32
3.4 Βέλτιστες πρακτικές στην επικοινωνία στον δημόσιο τομέα.....	33
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	37
4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα.....	37
4.2 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων	37
4.3 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	40
5.1 Στατιστική ανάλυση	40
5.1.1 Περιγραφική στατιστική	40
5.1.2 Παραγοντική ανάλυση.....	588
5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων της έρευνας.....	67
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	71
6.1 Συμπεράσματα και συζήτηση	71
6.2 Περιορισμούς της έρευνας	74
6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα.....	75
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	77
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ.....	82
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ.....	91

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<u>Πίνακας 5.1 Φύλο ερωτηθέντων</u>	40
<u>Πίνακας 5.2 Ηλικία ερωτηθέντων</u>	41
<u>Πίνακας 5.3 Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων</u>	41
<u>Πίνακας 5.4 Αριθμός παιδιών ερωτηθέντων</u>	422
<u>Πίνακας 5.5 Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων</u>	42
<u>Πίνακας 5.6 Κλάδος στον οποίον ανήκουν οι ερωτηθέντες</u>	43
<u>Πίνακας 5.7 Επίπεδο εισοδήματος ερωτηθέντων</u>	43
<u>Πίνακας 5.8 Σχέση εργασίας ερωτηθέντων</u>	44
<u>Πίνακας 5.9 Θέση εργασίας ερωτηθέντων</u>	44
<u>Πίνακας 5.10 Έτη προϋπηρεσίας ερωτηθέντων στον δημόσιο τομέα</u>	45
<u>Πίνακας 5.11 Ποσοστό δικαστικών υπαλλήλων που έχει εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό στον δημόσιο τομέα</u>	46
<u>Πίνακας 5.12 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για την εργασιακή ικανοποίηση</u>	46
<u>Πίνακας 5.13 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για τις επιθυμητές μεθόδους παρακίνησης</u>	49
<u>Πίνακας 5.14 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για επιθυμητές μεθόδους παρακίνησης στη βάση της ιεράρχησης</u>	50
<u>Πίνακας 5.15 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για τις μεθόδους παρακίνησης που εφαρμόζει ο φορέας στον οποίον εργάζονται</u>	52
<u>Πίνακας 5.16 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων</u>	53
<u>Πίνακας 5.17 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα</u>	54
<u>Πίνακας 5.18 Περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τα εσωτερικά κίνητρα</u>	55
<u>Πίνακας 5.19 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο</u>	56
<u>Πίνακας 5.20 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι η αμοιβή τους είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχουν</u>	556
<u>Πίνακας 5.21 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι η αμοιβή τους είναι αντίστοιχη με των συναδέλφων τους που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία</u>	57

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 2.1 Οργανόγραμμα ελληνικών δικαστηρίων.....	8
Γράφημα 5.1 Ιεράρχηση μεθόδων παρακίνησης.....	51
Γράφημα 5.2 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων.....	53

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός και σημασία της έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η παρακίνηση στην περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων.

Η σημασία της έρευνας αυτής απορρέει από διάφορους λόγους. Ο πρώτος λόγος είναι η σημαντικότητα της παρακίνησης για την αυξημένη παραγωγικότητα των εργαζομένων και επομένως την οργανωσιακή επίδοση και την οργανωσιακή δέσμευση (Anderfuhren-Biget et al., 2010; IPA, 2013; Austen & Zacny, 2015; Serham, 2018), καθώς και ο θετικός αντίκτυπος της αποτελεσματικής επικοινωνίας στην υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Karimi, 2013; Obi, 2018). Ο δεύτερος λόγος είναι οι χρόνιες παθογένειες του ελληνικού δημοσίου τομέα, μεταξύ των οποίων αναφέρονται η γραφειοκρατία, η χαμηλή ποιότητα, η κομματικοποίηση και οι πελατειακές σχέσεις, η διαφθορά και η αδιαφάνεια, η απουσία σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης, η πολυνομία, τα περίπλοκα οργανωτικά και λειτουργικά συστήματα, ο συγκεντρωτισμός και ο ιεραρχικός έλεγχος που επηρεάζουν αρνητικά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, καθώς και η ανεπαρκής υπηρεσιακή και περιορισμένη επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων (Αυγενάκης, 2010; Κτιστάκη, 2014; Ραμματά, 2018). Ο τρίτος λόγος σχετίζεται με το ότι τα εμπόδια στο σύστημα επικοινωνίας συνιστούν ένα από τα πιο σημαντικά προβλήματα στον δημόσιο τομέα (Pandey & Garnett, 2006). Ο τελευταίος λόγος αφορά στη σημασία της διαχείρισης ανθρωπίνου δυναμικού στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων, εξαιτίας της σημαντικότητας της θέσης τους, δηλαδή στον τομέα της δικαιοσύνης (Γκερμότσης, 2016).

1.2 Αναγκαιότητα της έρευνας

Οι στόχοι των ελληνικών δικαστηρίων και συνολικά του τομέα της δικαιοσύνης μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την καλύτερη διαχείριση ανθρωπίνου δυναμικού (Chughtai, 2017; Oberoi, 2017; Montenegro Judiciary Human Resource Management, χ.χ.). Στο πλαίσιο αυτό, η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακή δέσμευση, ικανοποίηση από την εργασία, αυξημένη παραγωγικότητα, μειωμένες απουσίες από την εργασία, χαμηλότερο επίπεδο πρόθεσης αποχώρησης από τον

οργανισμό και εν τέλει σε οργανωσιακή επίδοση και επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Anderfuhren-Bigetetal., 2010; IPA, 2013; Republic of Kenya, 2014; Austen & Zacny, 2015; Chughtai, 2017; Serham, 2018). Παράλληλα, η επικοινωνία μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη παρακίνηση των εργαζομένων, στην καλύτερη συνεργασία με άλλους οργανισμούς (κρατικούς και μη) αλλά και το κοινό-πολίτες, καθώς και στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και στη βελτιωμένη οργανωσιακή απόδοση (Pandey&Garnett, 2006; Chalmers, 2008; Trahant, 2008; Bogdat, 2013; Jianuetal., 2013; Fredriksson & Pallas, 2018), όπως επίσης και στη διαχείριση οργανωσιακών αλλαγών (Barrett, 2002) και στην αποτελεσματική διαχείριση και επίλυση των συγκρούσεων (Rahim, 2001). Επομένως, παρατηρείται πως τόσο η επικοινωνία, όσο και η παρακίνηση, μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη ποιότητα των παρεχόμενων δημοσίων υπηρεσιών, όσο και σε επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και σε αυξημένη οργανωσιακή επίδοση, μέσα από την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους, την αποσαφήνιση των καθηκόντων και των ρόλων τους, αλλά και την οργανωσιακή δέσμευση.

Τα ανωτέρω είναι ιδιαίτερα σημαντικά στην περίπτωση του ελληνικού δημοσίου τομέα, που χαρακτηρίζεται από αυξημένη αναποτελεσματικότητα, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω. Πιο συγκεκριμένα, η Κτιστάκη (2014) κάνει μία αναφορά στους παράγοντες δυσλειτουργίας των διοικητικών θεσμών και πιο συγκεκριμένα στους εξής: α) ανυπαρξία διοικητικής πολιτικής, β) διαφθορά και αδιαφάνεια στη διοικητική λειτουργία, γ) τη χαμηλή παραγωγικότητα της δημόσιας διοίκησης, εξαιτίας της γραφειοκρατίας, της διαφθοράς και της «κομματοκρατίας», δ) γραφειοκρατική διοίκηση με την αυστηρή επικράτηση της ιεραρχίας, με το φαινόμενο αυτό να οφείλεται σε τρεις παράγοντες και πιο συγκεκριμένα: 1) τα περίπλοκα οργανωτικά και λειτουργικά συστήματα, 2) την πολυνομία και την ασάφεια των οδηγιών και των κατευθύνσεων, 3) την ανεπαρκή υπηρεσιακή και περιορισμένη επαγγελματική κατάρτιση των εργαζομένων. Σύμφωνα με τη Ραμματά (2018), ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από: 1) Συγκεντρωτισμό με έμφαση στον ιεραρχικό έλεγχο και την εσωτερική λογοδοσία, 2) Γραφειοκρατία, βραδύτητα στη λήψη των αποφάσεων και στην ανταπόκριση στα αναδύομενα πολύπλοκα προβλήματα, 3) Πολυνομία και αλληλεπικαλύψεις νόμων, 4) Εμμονή στην τυπολατρία, 5) Εσωστρέφεια και ιδιαίτερα αυστηρά όρια δράσης διακριτά από τον εξωτερικό κόσμο κατά την τήρηση της αρχής της ουδετερότητας και των ίσων αποστάσεων με τους χρήστες, καθώς και με αδυναμία διαμόρφωσης συνεργατικών δικτύων, 6) Αδιαφορία ως προς τις αναπτυσσόμενες ανάγκες και τα προβλήματα της κοινωνίας, 7) Συντηρητισμό κατά την ενσωμάτωση των νέων τεχνολογιών και την

τυποποίηση των διαδικασιών, 8) Έντονη επιρροή της εκάστοτε πολιτικής βούλησης στις πρωτοβουλίες και στη διαμόρφωση πολιτικής.

Περαιτέρω, ο Αυγενάκης (2010, σελ. 19) αναφέρει χαρακτηριστικά: «Οι εξαιρετικά απαρχαιωμένες και πεισματικά αμετακίνητες δομές και οι διαρθρωτικές αδυναμίες της διοίκησης επιδεικνύουν μεγάλη ικανότητα συντήρησης στο χρόνο και αποστασιοποιούνται ολοένα και περισσότερο από τους σύγχρονους ρυθμούς και τις απαιτήσεις της κοινωνίας και των καιρών». Κατά συνέπεια, υπάρχει μία αναντιστοιχία της διοίκησης με την κοινωνία και την οικονομία, με κύρια αδύνατα σημεία της τη γραφειοκρατία, την χαμηλή ποιότητα, την κομματικοποίηση και τις πελατειακές σχέσεις, τη διαφθορά και την αδιαφάνεια, την απουσία σύγχρονων μεθόδων διοίκησης και διαχείρισης, τον συγκεντρωτισμό. Το περιεχόμενο, η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των δημοσίων θεσμών παραμελείται προς όφελος του ανασχεδιασμού τους, με αποτέλεσμα οι δημόσιοι θεσμοί να μην χαρακτηρίζονται από αξιοκρατία, διαφάνεια, αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα, ευθύνη, ποιότητα, σεβασμό προς τον πολίτη και την εξυπηρέτησή του. Συνολικά, τα προβλήματα της δημόσιας διοίκησης που σημειώνονται από τον συγγραφέα είναι τα εξής: 1) ανεπάρκεια διοικητικού μηχανισμού, 2) δημοκρατικό έλλειμμα, 3) διοικητικός συγκεντρωτισμός, 4) συντεχνιακές και πελατειακές νοοτροπίες του πληθυσμού, 4) αποτυχία των μεταρρυθμίσεων, 5) κομματισμός, 6) αναξιοκρατία και ποιότητα προσωπικού.

Κατά συνέπεια, κρίνεται ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα η διερεύνηση της υφιστάμενης κατάστασης στα ελληνικά δικαστήρια όσον αφορά στην επικοινωνία και την παρακίνηση των εργαζομένων. Μέσα από την έρευνα αυτή αναμένεται να προσδιοριστούν τυχόν αδυναμίες στους τομείς αυτούς και επομένως να κατατεθούν προτάσεις για τη βελτίωση αυτών.

1.3 Προσδιορισμός βασικών εννοιών επικοινωνίας και παρακίνησης

Η λέξη υποκίνηση (στην αγγλική *motivation*) έχει τις ρίζες της στα Λατινικά και πιο συγκεκριμένα στη λέξη «*movere*», της οποίας η σημασία είναι «κινώ» ή «να κινηθεί» και όπως χρησιμοποιείται στη σύγχρονη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, σημαίνει επίσης να προσελκύσει τους εργαζόμενους να κινούνται προς μια κατεύθυνση με τέτοιο τρόπο που να ανταποκρίνεται στους στόχους του οργανισμού (Μπουραντάς, 2002). Σύμφωνα με τον Θεοδωράτο (2004, σελ. 174), η υποκίνηση ορίζεται ως «η προσπάθεια

δημιουργίας κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών να ενεργοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε με συνεργασία και κοινή προσπάθεια, να πραγματοποιηθούν οι στόχοι και της εργασιακής μονάδας». Ο όρος «υποκίνηση» είναι ο πιο σημαντικός στην ανθρώπινη συμπεριφορά και περιλαμβάνει όλους αυτούς τους βιολογικούς, πνευματικούς, ψυχολογικούς και κοινωνικούς παράγοντες που είναι πιθανό να καθοδηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Στη βάση αυτή, η υποκίνηση μπορεί να οριστεί ως η τάση της προσπάθειας επίτευξης ορισμένων στόχων (Barrows&Powers, 2009).

Επίσης, αξίζει να τονιστεί πως, η έννοια του κινήτρου αντιπροσωπεύει μια υποθετική κατασκευή που χρησιμοποιείται για να περιγράψει τις εσωτερικές και / ή τις εξωτερικές δυνάμεις που παράγουν την επαγωγή, την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή συμπεριφοράς. Σύμφωνα με αυτόν τον ορισμό, το κίνητρο είναι μια μετα-έννοια που εστιάζει συνολικά στην προσπάθεια και την ενέργεια που αναπτύσσεται από ένα άτομο όταν ενεργεί σε ένα δεδομένο περιβάλλον, όπως στον χώρο εργασίας. Αυτή η δομή σχετίζεται με τα έργα του ατόμου, τη γενική έννοια που αποδίδει στις ενέργειες και τις συμπεριφορές του. Για έναν οργανισμό, αυτή η ενέργεια πρέπει να διατεθεί προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων (Anderfuhren-Biget et al., 2010).

Το κίνητρο περιγράφει διαδικασίες με τις οποίες ορισμένα κίνητρα ενεργοποιούνται και μεταφέρονται σε ενέργειες. Από αυτό προκύπτει μια κατάσταση συμπεριφοράς προσανατολισμένης στο στόχο που χαρακτηρίζεται από κατεύθυνση, ένταση και επιμονή. Το κίνητρο για την επίτευξη ενός στόχου εξαρτάται από τα κίνητρα κατάστασης, τις προσωπικές προτιμήσεις και την αλληλεξάρτηση τους. Το κίνητρο στο χώρο εργασίας είναι ο κεντρικός μοχλός επιτυχίας για οποιονδήποτε οργανισμό, ανεξάρτητα από τον τομέα. Το κίνητρο ενεργεί ως προγνωστικός παράγοντας για τις συμπεριφορές και την απόδοση των ατόμων, συμβάλλοντας στην οργανωσιακή απόδοση. Πιο συγκεκριμένα, το κίνητρο καθορίζει την κατεύθυνση, την ένταση και τη δύναμη της αντοχής των συμπεριφορών των εργαζομένων. Ωστόσο, μόνο το κίνητρο δεν αρκεί για να εξηγήσει την απόδοση. Ενεργώντας ως καταλύτης, η βούληση ενθαρρύνει τα άτομα να μεταφέρουν τα κίνητρα στη συμπεριφορά τους. Αυτό σημαίνει πως, το κίνητρο θα πρέπει να συνοδεύεται από τη βούληση του ατόμου να ενεργεί σύμφωνα με αυτό το κίνητρο προκειμένου να παράγει συμπεριφορικά αποτελέσματα. Αυτή η βούληση βασίζεται στη συγκεντρωμένη προσοχή, στη διαχείριση συναισθημάτων, στην αυτο-αποτελεσματικότητα, στην αυτοπειθαρχία στον στόχο και στην κατανόηση του νοήματος σε μια εργασία. Το τελευταίο είναι ζωτικής σημασίας για τον δημόσιο τομέα. Η βούληση

ενός ατόμου να ενεργήσει σύμφωνα με το κίνητρο για την επίτευξη ενός αποτελέσματος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη βαθύτερη κατανόηση του γιατί υπάρχουν δημόσιοι θεσμοί και τι ρόλο διαδραματίζουν στην κοινωνία. Η συμπεριφορά μπορεί να γίνει κατανοητή ως συνάρτηση του κινήτρου, της ικανότητας και των συνθηκών όπως οι πόροι και η διαπροσωπική υποστήριξη (Ritz et al., 2017).

Η επικοινωνία έχει οριστεί ως «η διαδικασία με την οποία μεταβιβάζονται πληροφορίες και νοήματα από έναν άνθρωπο σε άλλο», αλλά και ως «η διαδικασία με την οποία ένας πομπός A (άνθρωπος, ομάδα) μεταβιβάζει πληροφορίες, σκέψεις, ιδέες, συναισθήματα και ακόμη ενέργεια, σε ένα δέκτη B (άνθρωπος, ομάδα) με στόχο να ενεργήσει πάνω του με τρόπο ώστε να προκαλέσει σε αυτόν την εμφάνιση ιδεών, πράξεων, συναισθημάτων, ενέργειας και σε τελική ανάλυση να επηρεάσει την κατάσταση του και τη συμπεριφορά του» (Βαρδακώστα, 2001, σελ. 100). Η οργανωσιακή επικοινωνία θεωρείται μερικές φορές ως αμάλγαμα διαφορετικών ερευνητικών παραδόσεων, καθεμία με τις δικές της βασικές δομές, επιστημολογικές υποθέσεις και μεθοδολογικές δεσμεύσεις (Conrad & Haynes, 2001). Για τον λόγο αυτό είναι δύσκολο να διατυπωθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός. Στο πλαίσιο των δημοσίων οργανισμών, η επικοινωνία είναι η αμφίδρομη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ του δημοσίου και άλλων οργανισμών (δημοσίων ή ιδιωτικών), μεταξύ του δημοσίου και του κοινού, αλλά και εντός του ίδιου του οργανισμού (Fredriksson & Pallas, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΑ

2.1 Οι λειτουργίες των ελληνικών δικαστηρίων

Τα δικαστήρια στην Ελλάδα υποδιαιρούνται στις ακόλουθες κύριες κατηγορίες (Lawspot, 2017):

α) Διοικητικά δικαστήρια: Στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια υπάγονται οι διοικητικές διαφορές (π.χ. προσφυγή κατά του Δημοσίου). Τακτικά διοικητικά δικαστήρια είναι τα διοικητικά πρωτοδικεία, τα διοικητικά εφετεία, ενώ το ανώτατο διοικητικό δικαστήριο είναι το Συμβούλιο της Επικρατείας. Σύμφωνα με το άρθρο 94 του Συντάγματος, παρ. 1, «Στο Συμβούλιο της Επικρατείας και τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια υπάγονται οι διοικητικές διαφορές, όπως νόμος ορίζει, με την επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων του Ελεγκτικού Συνεδρίου».

β) Πολιτικά δικαστήρια: Στα πολιτικά δικαστήρια υπάγονται ιδιωτικές διαφορές (π.χ. αγωγή για προσβολή προσωπικότητας) και υποθέσεις εκούσιας δικαιοδοσίας (π.χ. αγωγή διαζυγίου). Πολιτικά δικαστήρια είναι τα ειρηνοδικεία, τα πρωτοδικεία και τα εφετεία, ενώ ανώτατο πολιτικό δικαστήριο είναι ο Άρειος Πάγος. Σύμφωνα με το άρθρο 94 του Συντάγματος, παρ. 2-4: «2. Στα πολιτικά δικαστήρια υπάγονται οι ιδιωτικές διαφορές, καθώς και υποθέσεις εκούσιας δικαιοδοσίας, όπως νόμος ορίζει. 3. Σε ειδικές περιπτώσεις και προκειμένου να επιτυγχάνεται η ενιαία εφαρμογή της αυτής νομοθεσίας μπορεί να ανατεθεί με νόμο η εκδίκαση κατηγοριών ιδιωτικών διαφορών στα διοικητικά δικαστήρια ή κατηγοριών διοικητικών διαφορών ουσίας στα πολιτικά δικαστήρια. 4. Στα πολιτικά ή διοικητικά δικαστήρια μπορεί να ανατεθεί και κάθε άλλη αρμοδιότητα διοικητικής φύσης, όπως νόμος ορίζει. Στις αρμοδιότητες αυτές περιλαμβάνεται και η λήψη μέτρων για τη συμμόρφωση της διοίκησης με τις δικαστικές αποφάσεις. Οι δικαστικές αποφάσεις εκτελούνται αναγκαστικά και κατά του Δημοσίου, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, όπως νόμος ορίζει».

γ) Ποινικά δικαστήρια: Στην αρμοδιότητα των τακτικών ποινικών δικαστηρίων ανήκει η τιμωρία των εγκλημάτων και η λήψη των μέτρων που προβλέπουν οι ποινικοί νόμοι. Τακτικά ποινικά δικαστήρια είναι τα πταισματοδικεία, τα πλημμελειοδικεία, τα τριμελή εφετεία πλημμελημάτων, τα μονομελή εφετεία κακουργημάτων, τα τριμελή εφετεία κακουργημάτων, τα πενταμελή εφετεία, τα μικτά ορκωτά δικαστήρια (ΜΟΔ), τα μικτά

ορκωτά εφετεία (ΜΟΕ) και τα δικαστήρια ανηλίκων, ενώ ανώτατο ποινικό δικαστήριο είναι ο Άρειος Πάγος ως ακυρωτικό. Σύμφωνα με τον Κώδικα Ποινικής Δικονομίας:

Άρθρο 3.1. Κάθε ειρηνοδικείο είναι ταυτόχρονα και πταισματοδικείο, με την προϋπόθεση ότι στην ίδια περιφέρεια δεν υπάρχει ειδικό πταισματοδικείο. 2. Ο πταισματοδίκης: α) δικάζει τα πταίσματα, εκτός από εκείνα που υπάγονται με ειδικές διατάξεις σε άλλο δικαστήριο ή δημόσιο όργανο. β) ενεργεί προανάκριση για κάθε έγκλημα σύμφωνα με τις διατάξεις αυτού του κώδικα. γ) ενεργεί προκαταρκτική εξέταση ύστερα από παραγγελία του εισαγγελέα (άρθρα 31 και 33 παρ.1).

Άρθρο 4.1. Κάθε δικαστήριο πρωτοδικών είναι ταυτόχρονα και δικαστήριο πλημμελειοδικών. 2. Στη δικαιοδοσία των δικαστηρίων των πλημμελειοδικών ανήκει: α) η ανάκριση, β) η άσκηση της εξουσίας του δικαστικού συμβουλίου.

Άρθρο 5.1. Το δικαστήριο των πλημμελειοδικών αποτελείται από τρεις τακτικούς δικαστές. Επιτρέπεται η αναπλήρωση ενός μόνο δικαστή από πάρεδρο στο πρωτοδικείο, από πταισματοδίκη ή από ειρηνοδίκη, όταν για οποιονδήποτε λόγο είναι αδύνατη αυτή η σύνθεση. Αν ο πρόεδρος προβλέπει ότι κάποια δίκη θα διαρκέσει πολύ, μπορεί να προσλάβει έως δύο συμπαραδρεύοντες δικαστές για την αναπλήρωση εκείνων των δικαστών για τους οποίους τυχόν θα προκύψει κώλυμα κατά τη διάρκεια της δίκης. Σε περίπτωση κωλύματος του προέδρου, την προεδρία την αναλαμβάνει ο αρχαιότερος από αυτούς που απομένουν, ανάμεσα στους οποίους περιλαμβάνονται και οι συμπαραδρεύοντες. 2. Η εκδίκαση των πλημμελημάτων, των πταισμάτων και των εφέσεων που αναφέρονται στο άρθρο 112 ανήκει στη δικαιοδοσία του τριμελούς πλημμελειοδικείου.

Άρθρο 6. Το μονομελές πλημμελειοδικείο συγκροτείται από ένα πλημμελειοδίκη, που ορίζεται κάθε τρίμηνο από την ολομέλεια του δικαστηρίου μαζί με έναν ή περισσότερους αναπληρωτές από τους πλημμελειοδίκες. Ο πρόεδρος των πρωτοδικών μπορεί να δικάσει ως μόνος πλημμελειοδίκης. Η δικαιοδοσία του μονομελούς πλημμελειοδικείου ορίζεται στο άρθρο 114. Στο ίδιο δικαστήριο πλημμελειοδικών είναι δυνατό να λειτουργούν και περισσότερα μονομελή. Ως τόπος συνεδριάσεων του μονομελούς, όταν συνεδριάζει εκτός έδρας, ορίζεται πάντοτε κάποια έδρα ειρηνοδικείου με απόφαση του Υπουργού Δικαιοσύνης και μετά γνωμοδότηση της ολομέλειας του αρμοδίου δικαστηρίου πρωτοδικών και του εισαγγελέα εφετών. Με την ίδια διαδικασία μπορεί να οριστεί και

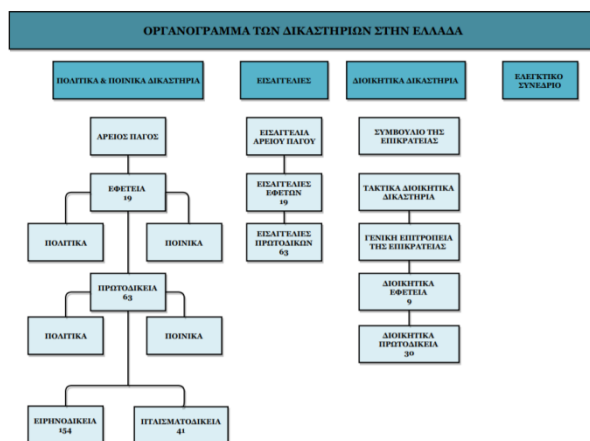
άλλος τόπος συνεδριάσεων, εκτός έδρας ειρηνοδικείου, αν υπάρχουν σ' αυτόν οι κατάλληλες συνθήκες για συνεδρίαση δικαστηρίου και συζήτηση των υποθέσεων.

Άρθρο 8. 1. Τα δικαστήρια που δικάζουν τα κακούργηματα συγκροτούνται ως εξής: α) Το μεικτό ορκωτό δικαστήριο συγκροτείται από τον πρόεδρο πρωτοδικών ή τον αναπληρωτή του, δύο πρωτοδικες και τέσσερις ενόρκους. β) Το μεικτό ορκωτό εφετείο συγκροτείται από πρόεδρο εφετών, δύο εφέτες και τέσσερις ενόρκους. γ) Το τριμελές εφετείο συντίθεται από τον πρόεδρο εφετών ή τον αναπληρωτή του και από δύο εφέτες. δ) Το πενταμελές εφετείο συντίθεται από πρόεδρο εφετών και από τέσσερις εφέτες.

Άρθρο 9. 1. Το συμβούλιο των εφετών και το δικαστήριο των εφετών συντίθεται από τον πρόεδρο εφετών ή τον αναπληρωτή του και από δύο εφέτες. Όταν το δικαστήριο των εφετών δικάζει εφέσεις κατά αποφάσεων του τριμελούς εφετείου, συντίθεται από πρόεδρο εφετών και από τέσσερις εφέτες.

Άρθρο 10. Ο Άρειος Πάγος ως ακυρωτικό δικαστήριο δικάζει τις αιτήσεις αναίρεσης κατά των αποφάσεων και βουλευμάτων και αποτελείται από επτά δικαστές. Στην περίπτωση της αίτησης αναίρεσης υπέρ του νόμου και στην περίπτωση του άρθρ. 513 παρ. 1 το δικαστήριο δικάζει με την ολομέλειά του.

Σχήμα 2.1 Οργανόγραμμα ελληνικών δικαστηρίων



Πηγή: Υπουργείο Δικαιοσύνης, 2020

2.2 Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στους δικαστικούς υπαλλήλους

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ορίζεται ως α) μια ξεχωριστή προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίον διαχειρίζονται τα απασχολούμενα άτομα, η οποία στοχεύει στην επίτευξη ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαμέσου της στρατηγικής ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού που θα χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ικανοτήτων και αφοσίωσης, μέσα από τη χρήση συνεκτικών τεχνικών διαχείρισης προσωπικού, β) δραστηριότητες που έχουν σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο ώστε να οδηγούν στον συντονισμό των εργαζομένων σε έναν οργανισμό, γ) μία έννοια στην οποία εμπίπτει ότι συνδέεται με τον τρόπο με τον οποίον οι εργασιακές σχέσεις εντός ενός οργανισμού διαχειρίζονται (Adeniji&Osibanjo, 2012). Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αφορά στη διαδικασία που ακολουθείται για τη στελέχωση ενός οργανισμού με άτομα τα οποία έχουν επαρκείς ικανότητες και εξειδίκευση, λαμβάνοντας υπόψη τις ανάγκες του, καθώς και στις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για τη διακράτηση και την ικανοποίησή τους από την εργασία (Barrows&Powers, 2009).

Τέσσερις διαστάσεις έχουν προσδιοριστεί στην έννοια της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού (Adeniji&Osibanjo, 2012):

- Δέσμευση: υπάρχει η προσδοκία ότι οι απασχολούμενοι στον οργανισμό θα προσδιορίσουν τους στόχους του οργανισμού στην οποία εργάζονται με αποτέλεσμα να τους υιοθετήσουν και να οδηγηθούν στη δέσμευση για την επίτευξή τους. Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στοχεύει στο να ενθαρρύνει τη δέσμευση από μέρους των απασχολούμενων να ενδυναμώσουν τις επιδόσεις τους και να χαρακτηρίζονται από πιστότητα απέναντι στον οργανισμό ως σύνολο.
- Ευελιξία: υπάρχει η προσδοκία ότι οι απασχολούμενοι στον οργανισμό θα προσαρμοστούν με προθυμία σε τυχόν μετασχηματισμούς στην οργανωσιακή δομή, χωρίς να υπάρξουν συγκρούσεις ή προκαταλήψεις. Η σημασία της ύπαρξης ευελιξίας είναι πολύ σημαντική διότι διέπει τον τρόπο βάσει του οποίου οι απασχολούμενοι οργανώνονται. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να δέχονται με περισσότερη προθυμία τις αλλαγές (π.χ. στον τρόπο διεκπεραίωσης των καθηκόντων τους, στο ωράριο εργασίας) και να προσαρμόζονται καλύτερα σε αυτές.
- Ποιότητα: Η επίτευξη υψηλού επιπέδου ποιότητας επίδοσης στον οργανισμό επηρεάζεται αφενός από τον τρόπο με τον οποίον ασκείται η διοίκηση αυτού και

αφετέρου από την ποιότητα των απασχολουμένων σε αυτόν. Η εστίαση στον τελευταίο παράγοντα έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών υψηλής ποιότητας, κάτι το οποίο με τη σειρά του έχει θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των πελατών και εν τέλει στην ίδια την επιχείρηση/οργανισμό.

- Ένταξη: η ένταξη αναφέρεται στο κατά πόσο η στρατηγική της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού ευθυγραμμίζεται με τις ανάγκες που απορρέουν από τη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού συνολικά. Αφορά την ολοκλήρωση των οργανωσιακών στόχων στο στρατηγικό σχεδιασμό, ώστε οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται να διέπουν όλο τον οργανισμό και με τον τρόπο αυτό να επιτυγχάνεται η εφαρμογή από τους απασχολούμενους σε καθημερινή βάση με προθυμία.

Τέλος, θα πρέπει να αναφερθεί πως οι λειτουργίες της διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού είναι οι εξής (Barrows&Powers, 2009; Itika, 2011; Mathis&Jackson, 2011; Adeniji&Osibanjo, 2012):

1) ανάλυση θέσεων εργασίας: Η ανάλυση θέσεων εργασίας είναι η διαδικασία ανάλυσης και καταχώρισης των εργασιών που περιλαμβάνονται σε έναν οργανισμό, καθώς και των απαιτήσεων των θέσεων εργασίας. Το αποτέλεσμα της ανάλυσης εργασίας είναι η περιγραφή και ο προσδιορισμός των προδιαγραφών της εργασίας. Η περιγραφή εργασίας είναι μια διαδικασία στην οποία περιγράφεται η εργασία που πρέπει να εκτελεστεί. Τα κύρια περιεχόμενα είναι ο σκοπός της εργασίας και τα καθήκοντα, όπως και οι ευθύνες της εργασίας.

2) προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού: Ο προγραμματισμός ανθρωπίνου δυναμικού ορίζεται ως μία ποσοτική και ποιοτική διαδικασία διασφάλισης ότι ο οργανισμός έχει τους κατάλληλους ανθρώπους τη σωστή στιγμή για να κάνει τη σωστή δουλειά. Επομένως, διασφαλίζει την ύπαρξη των κατάλληλων απασχολούμενων με τα αναγκαία προσόντα που τοποθετούνται σωστά στο σωστό χρονικό σημείο, αλλά και τη διακράτηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας.

3) Προσέλκυση και επιλογή υπαλλήλων: Η επιλογή είναι η διαδικασία όπου το τμήμα ανθρώπινων πόρων συλλέγει και εξετάζει τις πληροφορίες σχετικά με τους υποψήφιους υπαλλήλους, προκειμένου να προσδιορίσει ποιος από αυτούς τους υποψηφίους έχει τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να στελεχώνει τις θέσεις εργασίας, με βάση την

ανάλυση εργασίας. Οι πηγές προσέλκυσης μπορεί να είναι είτε εσωτερικές (π.χ. προαγωγή ενός εργαζομένου) είτε εξωτερικές (π.χ. δημοσιεύσεις σε ΦΕΚ, ηλεκτρονικές σελίδες αναζήτησης εργασίας). Οι μέθοδοι που μπορεί να χρησιμοποιήσει ένας οργανισμός για την αξιολόγηση των υποψηφίων και την τελική επιλογή προσωπικού είναι τα βιογραφικά σημειώματα, οι συνεντεύξεις, οι δοκιμές και οι εξετάσεις.

4) Εκπαίδευση / κατάρτιση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού: Η εκπαίδευση αναφέρεται στη βασική διδασκαλία γνώσεων και δεξιοτήτων από μέρους των ατόμων. Η κατάρτιση σχετίζεται με τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για να δώσουν στους υπαλλήλους δεξιότητες που χρειάζονται για να διεκπεραιώσουν τις αρμοδιότητές τους σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό και σε μία συγκεκριμένη θέση εργασίας. Η εκπαίδευση και η κατάρτιση συμβάλλουν στην προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη των ατόμων, στην ενίσχυση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητάς τους, στην καλύτερη επικοινωνία και διαχείριση συγκρούσεων και εν τέλει στη βελτιωμένη οργανωσιακή επίδοση.

5) Συστήματα ανταμοιβών: Οι ανταμοιβές μπορεί να είναι οικονομικές (π.χ. μισθός) και μη οικονομικές (π.χ. άδεια), που χρησιμοποιούνται για την επίτευξη καλύτερης προσπάθειας και δέσμευσης από μέρους των εργαζομένων. Ενώ η χρηματική διάσταση των ανταμοιβών συνδέεται με εξωγενή κίνητρα που προορίζονται για την ικανοποίηση των βασικών αναγκών της ζωής, οι μη οικονομικές ανταμοιβές είναι πιο εγγενείς, καθώς στοχεύουν στην ικανοποίηση των ψυχολογικών αναγκών των εργαζομένων.

6) Προστασία, υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων: Η υγεία και η ασφάλεια στην εργασία είναι σημαντικές καθώς διασφαλίζουν ένα ασφαλές περιβάλλον εργασίας, όπως επίσης και ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από ποιοτικές συνθήκες εργασίας.

7) Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων: Η αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων συμβάλει στον προσδιορισμό δυνατών και αδύνατων σημείων αυτών, με αποτέλεσμα τη βελτίωση των τελευταίων και την αυξημένη επίδοση των υπαλλήλων. Μέσα από την αξιολόγηση της απόδοσης οι δημόσιοι οργανισμοί είναι σε θέση να εκτιμήσουν τις ικανότητες των εργαζομένων, να τους συμβουλέψουν και να τους βοηθήσουν να βελτιώσουν αδυναμίες, να ενισχύσουν τις γνώσεις και τις δεξιότητές τους, και συνολικά να συμβάλουν στην ενίσχυση της προσωπικής και της επαγγελματικής τους ανάπτυξης. Επίσης, μπορεί με αυτόν τον τρόπο να εκτιμηθεί και η επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, αλλά και των μέτρων και πολιτικών που θα πρέπει να

εφαρμοστούν (π.χ. εκπαιδευτικά προγράμματα) προκειμένου να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων.

Στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων, μία αποτελεσματική διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού απαιτεί (Montenegro Judiciary Human Resource Management, χ.χ.):

1. Ένα στρατηγικό όραμα και μια οργανωτική δομή που αντικατοπτρίζει τις υφιστάμενες ανάγκες και προβλέπει τις αναδύμενες ενώ εξαλείφει την περιττή γραφειοκρατία,
2. Ανάλυση θέσεων εργασίας που περιλαμβάνουν βασικά καθήκοντα, βασικές ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες και ικανότητες) και βαθμολογίες που αντικατοπτρίζουν τις διαφορές μεταξύ των ταξινομήσεων στις περιγραφές θέσεων,
3. Συστήματα ανταμοιβών (μισθούς) που μπορούν να προσελκύσουν, να διατηρήσουν και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, διασφαλίζοντας παράλληλα την εσωτερική δικαιοσύνη και τη δημοσιονομική ευρωστία,
4. Πρόσληψη αιτούντων υψηλής ποιότητας, επιλογή με εργαλεία που σχετίζονται με την εργασία, και που είναι αποτελεσματικά και διαφανή,
5. Προγράμματα προσανατολισμού και κατάρτισης των εργαζομένων για τη βελτίωση της απόδοσης του συστήματος δικαιοσύνης,
6. Ισχυρή διαχείριση επιδόσεων, συμπεριλαμβανομένου του καθορισμού μεμονωμένων προσδοκιών απόδοσης που συνδέονται με θεσμικούς στόχους, οργανωσιακούς στόχους και αξιολόγηση της απόδοσης,
7. Δίκαιη και συνεπής πειθαρχία, μεταβίβαση, και απομάκρυνση υπαλλήλων με κατώτερη απόδοση για τη διασφάλιση της βέλτιστης παροχής οργανωτικών υπηρεσιών,
8. Προώθηση της ηθικής συμπεριφοράς των δικαστών, των εισαγγελέων και του προσωπικού για την ενίσχυση της εμπιστοσύνης του κοινού στον δικαστικό τομέα.

2.3 Οι παράγοντες παρακίνησης και επικοινωνίας των δικαστικών υπαλλήλων

Η αντίληψη της δημόσιας διοίκησης για τις σχέσεις μεταξύ κινήτρων και επιδόσεων στον δημόσιο τομέα βασίζεται συνήθως στην ιδέα ότι τα άτομα που εργάζονται στον δημόσιο

τομέα έχουν κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Σύμφωνα με τον Wise (2004) ο χαρακτηρισμός των γραφειοκρατικών στάσεων προϋποθέτει τις ακόλουθες παραδοχές: α) Μερικά άτομα έχουν προδιάθεση για ένα συγκεκριμένο σύνολο κινήτρων, β) Οι διαφορές στη δύναμη των διαφορετικών κινήτρων για εργασία σχετίζονται με τις επιλογές ρόλου εργασίας και τον τομέα της απασχόλησης, καθώς και τα προσωπικά χαρακτηριστικά, γ) Οι παράγοντες με βάση τα συμφραζόμενα επηρεάζουν τη σημασία των διαφορετικών κινήτρων για εργασία και τις στάσεις των δημοσίων υπαλλήλων, δ) Τα άτομα είναι πολύπλοκα, με μικτά και ανταγωνιστικά κίνητρα, και μπορεί να εμφανίζουν πολλαπλά και ανταγωνιστικά κίνητρα στη συμπεριφορά που σχετίζεται με την εργασία, ε) Η στάση ενός εργαζομένου μέσα σε έναν συγκεκριμένο οργανισμό μπορεί να κατηγοριοποιηθεί σε διαφορετικές τρόπους συμπεριφοράς. Ωστόσο, αυτές οι κατηγορίες τρόπων δεν λαμβάνουν πλήρως υπόψη τη συμπεριφορά των ατόμων γενικά, στ) Καμία μεμονωμένη συμπεριφορά δεν λαμβάνει υπόψη τη στάση που λαμβάνουν όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι.

Επιπρόσθετα, στην εποχή της περιορισμένης χρηματοδότησης για δημόσιους οργανισμούς, η υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί μία πρόκληση καθώς απαιτούνται μη χρηματικοί τρόποι παρακίνησης των ανθρώπων. Η υποκίνηση στον δημόσιο τομέα βασίζεται σε τρία κίνητρα που εμπίπτουν σε τρεις διακριτές κατηγορίες: ορθολογική, βασισμένη σε κανόνες και συναισθηματική. Τα λογικά κίνητρα αναφέρονται σε ενέργειες που βασίζονται στη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας, δηλαδή επιθυμία του ατόμου να συμμετάσχει στη διαμόρφωση δημόσιας πολιτικής που ενισχύει την εικόνα του εαυτού του. Τα κίνητρα που βασίζονται σε κανόνες περιλαμβάνουν ενέργειες που δημιουργούνται από προσπάθειες συμμόρφωσης με τους κανόνες, δηλαδή δέσμευση στο δημόσιο συμφέρον, προσκόλληση σε ιδέες αστικού καθήκοντος και κοινωνικής δικαιοσύνης. Τα συναισθηματικά κίνητρα σχετίζονται με συναισθηματικά κίνητρα συμπεριφοράς, δηλαδή συμπόνια, επιθυμία προστασίας των πολιτών, προσκόλληση στις πατριωτικές αξίες (συναισθηματικά κίνητρα), αλλά και εργασία για το καλό του κοινωνικού συνόλου (συναισθηματικά και κανονιστικά κίνητρα) (Austen&Zacny, 2015).

Σύμφωνα με τη θεσμική θεωρία, η υποκίνηση στον δημόσιο τομέα συνεπάγεται μια «λογική συνέχειας» που περιλαμβάνει θεσμικούς κανόνες και ερμηνείες που πρέπει να αντιμετωπίζονται ως εναλλακτικές λύσεις σε ένα πρόβλημα ορθολογικής επιλογής. Η θεωρία ορθολογικής επιλογής χαρακτηρίζει τα άτομα ως γενικά λογικά άτομα (περιορίζονται από ορισμένα πληροφοριακά και γνωστικά όρια) που έχουν ένα σταθερό

σύνολο προτιμήσεων και που επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν τη χρησιμότητά τους. Η υπόθεση του ορθολογισμού συνεπάγεται ότι ένα άτομο θα επιλέξει την εναλλακτική λύση που αποδίδει τη μεγαλύτερη αξία για αυτόν και που είναι πιθανό να συμβεί. Όσον αφορά την ελκυστικότητα της απασχόλησης του δημόσιου τομέα, υπάρχουν πολλές θεσμικές αξίες και εξωγενή κίνητρα που επιτρέπουν τη μεγιστοποίηση της ατομικής χρησιμότητας. Οι δημόσιοι οργανισμοί, για παράδειγμα, προσφέρουν σχετικά υψηλή ασφάλεια στην εργασία και προστασία από την απόλυση, καλές προοπτικές σταδιοδρομίας, σταθερούς μισθούς συνολικά, καθώς και μια ισχυρή κλίμακα ανάπτυξης μισθών. Επιπλέον, τα συνταξιοδοτικά συστήματα για δημόσιους υπαλλήλους εγγυώνται γενικά την ασφάλεια και η ελκυστικότητα μιας σταδιοδρομίας των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι ουσιαστικά εγγυάται ένα ορισμένο βιοτικό επίπεδο κατά τη συνταξιοδότηση. Πρέπει επίσης να σημειωθεί ότι οι δημόσιοι οργανισμοί προσφέρουν συχνά ευνοϊκότερες ώρες εργασίας και προγράμματα διακοπών. Έτσι, ορίζονται τα κίνητρα του δημόσιου τομέα ως την επιθυμία των εργαζομένων να συμπεριφέρονται σύμφωνα με τα κίνητρα που βασίζονται στο προσωπικό συμφέρον ενός ατόμου και κατευθύνονται σε εξωγενή κίνητρα που βρίσκονται συνήθως στο δημόσιο τομέα. Αυτό περιλαμβάνει, για παράδειγμα, ασφάλεια εργασίας, εγγυημένο μισθό και εξέλιξη της σταδιοδρομίας, καθώς και περαιτέρω προνόμια. Κατά συνέπεια, μπορεί να εξαχθεί το συμπέρασμα ότι ορισμένα κίνητρα παρακινούν τα άτομα ανεξάρτητα από τον τομέα των εργοδοτών τους. Σε αυτό το σκεπτικό, η σχέση μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη αντικατοπτρίζει μια μορφή ψυχολογικής σύμβασης που βασίζεται σε ανταλλαγή πίστης και καθήκοντος σε αντάλλαγμα για μισθό και προνόμια. Μια τέτοια σχέση είναι διαφορετική από την ανταλλαγή προσπάθειας και απόδοσης σε αντάλλαγμα για την ανάπτυξη δεξιοτήτων και την απασχολησιμότητα. Τα κίνητρα του δημόσιου τομέα βασίζονται περισσότερο στον τύπο ψυχολογικής σύμβασης, στο οποίο η επίτευξη των στόχων παραγωγής και έκβασης είναι δευτερεύοντος ενδιαφέροντος για έναν εργαζόμενο. Η αποφυγή συμπεριφοράς είναι μια τυπική συνέπεια εάν οι δημόσιοι οργανισμοί δεν μπορούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες των εργαζομένων σε σχέση με τα κίνητρα που περιγράφονται παραπάνω. Έτσι, τα κίνητρα του δημόσιου τομέα συνδέονται στενά με το συγκεκριμένο πλαίσιο εργασίας και τις συνθήκες εργασίας εντός κυβερνητικών οργανισμών (Ritz et al., 2017).

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η υποκίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να λάβει υπόψη της ότι επηρεάζεται από την αποστολή, από οργανωσιακά ζητήματα, από τον σχεδιασμό της εργασίας, καθώς και από εγγενείς παράγοντες στη

βάση της διαφοροποίησης των δημοσίων και των ιδιωτικών υπαλλήλων. Πιο αναλυτικά (Festré & Garrouste, 2008):

1) Η αποστολή του οργανισμού έχει σημασία: Οι εγγενείς ανταμοιβές που παρέχονται από τη λειτουργία του οργανισμού μπορεί να είναι πιο σημαντικές για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα, αντισταθμίζοντας την παροχή εξωγενών ανταμοιβών που σχετίζονται με την απόδοση.

2) Οργανωσιακά ζητήματα: Η μείωση της γραφειοκρατίας και η ανάληψη μεταρρυθμίσεων που αποσαφηνίζουν τους στόχους και εξουσιοδοτούν τους υπαλλήλους μπορούν να έχουν θετική επίδραση στην υποκίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Επίσης, το να αισθάνονται οι εργαζόμενοι ότι συμβάλλουν σε οργανωσιακούς στόχους μειώνει την απογοήτευση των εργαζομένων και ενισχύει τη δέσμευσή τους.

3) Ο σχεδιασμός εργασίας είναι σημαντικός: Ο τρόπος με τον οποίο σχεδιάζεται η εργασία επηρεάζει έντονα την ικανοποίηση από την εργασία και κατά συνέπεια την υποκίνηση. Μια τέτοια επιρροή θεωρείται συνήθως ως μεσολάβηση από τη χρήση δεξιοτήτων. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές είναι ο έλεγχος της εργασίας (αυτονομία) και η ζήτηση εργασίας: αύξηση στον αντιληπτό έλεγχο της εργασίας οδηγούν στην αντίληψη για μεγαλύτερες ευκαιρίες για χρήση δεξιοτήτων και ανάπτυξη και υψηλότερα επίπεδα εγγενούς ικανοποίησης από την εργασία. Ακόμη και αν η δυσκολία στόχου εργασίας έχει αρνητική έμμεση επίδραση στο κίνητρο της εργασίας μέσω της επιρροής της στην αυτο-αποτελεσματικότητα, έχει άμεση θετική επίδραση στο κίνητρο της εργασίας.

4) Οι ιδιωτικοί και δημόσιοι υπάλληλοι διαφέρουν: Σε σύγκριση με τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα, οι εργαζόμενοι του δημόσιου τομέα επηρεάζονται λιγότερο από τις χρηματικές ανταμοιβές, παρακινούνται από ένα υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον, αναφέρουν λιγότερες ώρες εργασίας και λιγότερη προθυμία να καταβάλουν σημαντική προσπάθεια, αντιμετωπίζουν λιγότερες συγκρούσεις επαγγελματικής οικογένειας από τους υπαλλήλους του ιδιωτικού τομέα.

5) Η ιεραρχική θέση έχει σημασία: Τα κίνητρα διαφέρουν σημαντικά για τους υπαλλήλους του δημόσιου τομέα υψηλότερου και χαμηλότερου επιπέδου, με τους πρώτους να χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη δέσμευση και ικανοποίηση και μικρότερο χάσμα μεταξύ του τι επιθυμούν και του τι εν τέλει λαμβάνουν.

6) Η δέσμευση έχει σημασία: Οι δημόσιοι υπάλληλοι φαίνεται να ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εργασία τους και να έχουν υψηλό επίπεδο δέσμευσης.

Οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα, όπως των δικαστικών υπαλλήλων, μπορούν να προσδιοριστούν στη βάση των θεωριών υποκίνησης που έχουν εφαρμογή στον δημόσιο τομέα, βάσει των όσων αναφέρθηκαν παραπάνω. Οι θεωρίες αυτές, όπως υποστηρίζουν οι Ritz et al. (2017) διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες: θεωρίες βασισμένες στη διαδικασία (Process-based theories) και θεωρίες βασισμένες στο περιεχόμενο (Content-based theories).

A) Θεωρίες βασισμένες στη διαδικασία

Θεωρία προσδοκιών του Vroom

Όσον αφορά τις θεωρίες που βασίζονται στη διαδικασία, η θεωρία προσδοκίας όπως αναπτύχθηκε από τον Vroom (1964) επιχειρεί να εξηγήσει γιατί τα άτομα επιλέγουν ορθολογικά να εκτελέσουν ή όχι να εκτελέσουν συγκεκριμένες συμπεριφορές με βάση το προσδόκιμο της ευχαρίστησης ή του πόνου που προκύπτει ως συνέπεια αυτής της απόφασης. Η θεωρία προσδοκιών διαμορφώθηκε από τον Vroom (1964) και εστιάζει στον προσδιορισμό των παραγόντων που οδηγούν τα άτομα να επιλέξουν συγκεκριμένες λύσεις από τις εναλλακτικές που έχουν εντοπίσει ή που τους παρέχονται, στη βάση του μεγαλύτερου οφέλους που θα αποκομίσουν από μία συγκεκριμένη λύση. Επομένως, τα άτομα επιλέγουν τη συμπεριφορά στην εργασία που θα τους οδηγήσει να αποκτήσουν υψηλότερη αξία. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία υποστηρίζει ότι τα άτομα έχουν κίνητρα εάν πιστεύουν ότι η προσπάθεια και η απόδοση συνδέονται θετικά, ότι η απόδοση θα τους επιτρέψει να επιτύχουν ανταμοιβές που ικανοποιούν μια δεδομένη ανάγκη και ότι η επιθυμία να ικανοποιήσει την εν λόγω ανάγκη είναι τόσο έντονη που η προσπάθεια είναι κρίνεται κατάλληλη. Αυτή η θεωρία βασίζεται σε τρεις έννοιες: αξία (Valence), συντελεστικότητα (Instrumentality) προσδοκία (Expectancy), και για αυτό αναφέρεται ως το μοντέλο VIE. Η αξία περιγράφει τα προσωπικά συναισθήματα και τις αποδόσεις αξίας σχετικά με τις εξωγενείς (αμοιβές, παροχές, προωθήσεις κ.λπ.) και τις εγγενείς ανταμοιβές (απόλαυση, ικανοποίηση). Η συντελεστικότητα αφορά τις προοπτικές ενός ατόμου να λάβει πραγματικά την επιθυμητή ανταμοιβή μετά την ολοκλήρωση της εργασίας. Η προσδοκία αναφέρεται στις πεποιθήσεις του τι μπορεί να κάνει ο ίδιος και θα μπορούσε επίσης να περιγραφεί ως αυτοπεποίθηση. Αυτοί οι τρεις παράγοντες που συνδυάζονται οδηγούν σε κίνητρα, τα οποία, με τη σειρά τους, συνδέονται με άλλες

επιθυμητές έννοιες που σχετίζονται με την εργασία, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η θητεία. Από τη σκοπιά του δημόσιου τομέα, το μοντέλο VIE οδηγεί στο ζήτημα του πόσο σημαντική είναι η προσπάθεια ενός ατόμου όσον αφορά την ικανοποίηση των αναγκών του. Σήμερα, οι εξωγενείς ανταμοιβές, όπως η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση, η προαγωγή και η δια βίου θητεία αποτελούν αντικείμενο σημαντικών διαφορών σε δημόσιους οργανισμούς. Έτσι, η γενναιότητα των εγγενών κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας και ο ρόλος τους στη διαδικασία VIE καθίσταται ολοένα και πιο σημαντικός (Ritz et al., 2017).

Θεωρία επίτευξης στόχων

Μια άλλη προσέγγιση που βασίζεται στη διαδικασία είναι η θεωρία καθορισμού στόχων. Η θεωρία καθορισμού στόχων, ως θεωρία κινήτρων, υποδηλώνει ότι οι στόχοι είναι άμεσοι ρυθμιστές της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο κύριος ισχυρισμός αυτής της θεωρίας είναι ότι οι άνθρωποι διαφέρουν ως προς τα επίπεδα κινήτρου και τα αποτελέσματά τους, με τον ίδιο τρόπο που διαφέρουν επίσης όσον αφορά τους στόχους που επιδιώκουν. Κατά συνέπεια, οι στόχοι που πρέπει να τεθούν από τη διοίκηση πρέπει να εξεταστούν προσεκτικά. Η συγκεκριμένη θεωρία διαμορφώθηκε από τον Locke και υποστηρίζει πως, όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν, τόσο υψηλότερα θα είναι τα αναμενόμενα αποτελέσματα από την επίτευξη αυτών των στόχων. Ωστόσο, οι στόχοι αυτοί θα πρέπει, αν και δύσκολοι, να είναι εφικτοί, ρεαλιστικοί και σαφείς (Locke&Latham, 2002). Σήμερα, η διαχείριση βάσει στόχων αποτελεί παράδειγμα της θεωρίας καθορισμού στόχων στους περισσότερους δημόσιους οργανισμούς στις δυτικές χώρες, αν και οι πέντε σχετικές αρχές καθορισμού στόχων σύμφωνα με τους Locke και Latham δεν πληρούνται πάντα στην πράξη. Αυτές οι πέντε αρχές του καθορισμού στόχων, που έχουν σχεδιαστεί για να βελτιώσουν την επιτυχία στο χώρο εργασίας μέσω των εργαζομένων με καλύτερα κίνητρα, είναι: α) οι στόχοι πρέπει να είναι ακριβείς, αποφεύγοντας την ασάφεια, ώστε τα άτομα να γνωρίζουν ακριβώς τι είναι αυτό που πρέπει να προσπαθούν να επιτύχουν, β) οι στόχοι πρέπει να θέτουν μία πρόκληση, ώστε να μπορούν να διεγείρουν το ενδιαφέρον ενός ατόμου, γ) η τόνωση της δέσμευσης για εργασία προς έναν στόχο είναι ζωτικής σημασίας και μπορεί καλύτερα να επιτευχθεί αφήνοντας το άτομο να συμμετάσχει στη διαδικασία διαμόρφωσης του στόχου, δ) η αναγνώριση των σχολίων (ανατροφοδότηση) είναι ζωτικής σημασίας για να διασφαλιστεί ότι οι προσδοκίες μπορούν να αποσαφηνιστούν και ότι οι στόχοι μπορούν να προσαρμοστούν, σε περίπτωση που προκύψουν δυσκολίες, ε) η πολυπλοκότητα των εργασιών πρέπει να ληφθεί υπόψη, ώστε οι στόχοι να μην είναι υπερβολικά φιλόδοξοι,

που σημαίνει ότι δεν μπορούν να επιτευχθούν εντός του δεδομένου χρονικού πλαισίου. Η θεωρία καθορισμού στόχων έχει ερευνηθεί σε μια ποικιλία ρυθμίσεων του δημόσιου τομέα, αναφέροντας ότι οι κυβερνητικοί οργανισμοί τείνουν να έχουν πολλαπλούς, συχνά ανταγωνιστικούς, αντιφατικούς και διαφορούμενους στόχους. Πολύ συχνά, αυτό οφείλεται στην έλλειψη δεικτών κερδοφορίας, σε συγκρούσεις μεταξύ αξιών (π.χ. διατήρηση και ανάπτυξη φυσικών πόρων), πολιτική παρέμβαση ή ανταγωνιστικές απαιτήσεις από πολλές ομάδες συμφερόντων. Τέτοια χαρακτηριστικά στόχων στον δημόσιο τομέα μπορεί να είναι αιτία δυσκολιών, τόσο όσον αφορά την παρακίνηση των εργαζομένων όσο και όσον αφορά τη μέτρηση της απόδοσης (Ritz et al., 2017).

Θεωρία της ισότητας

Η θεωρία της ισότητας όπως υποστηρίζεται από τον Adams (1965) είναι μια τρίτη θεωρία βασισμένη στη διαδικασία που επικεντρώνεται στην πτυχή της διαπροσωπικής δικαιοσύνης των κατανομών ανταμοιβής. Υποθέτει ότι οι εργαζόμενοι επιδιώκουν τη δικαιοσύνη όσον αφορά τις προσπάθειες που καταβάλλουν για έναν εργοδότη και τις ανταμοιβές που λαμβάνουν σε αντάλλαγμα, και ότι αυτή η εκτίμηση βασίζεται σε συγκρίσεις με άλλα άτομα είτε εντός είτε εκτός του οργανισμού. Αυτή η θεωρία υποδηλώνει ότι οι άνθρωποι θεωρούν τη δικαιοσύνη ή την ισότητα ως σημαντικό αγαθό το οποίο, όταν υπάρχει, συμβάλλει στο κίνητρό τους να εργαστούν. Εάν υπάρχει μια ανισορροπία από την οπτική γωνία του ατόμου, υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές για την αποκατάσταση αυτής. Πρώτον, οι εισροές ή οι προσπάθειες μπορεί να μειωθούν. Δεύτερον, τα άτομα μπορεί να πιέσουν για αύξηση των αποτελεσμάτων ή των ανταμοιβών. Τρίτον, υπερβολική ή υποτιμημένη προσπάθεια κάποιου ή άλλου για ψυχολογικά αιτιολόγηση ανισορροπιών και τέταρτο, τα άτομα μπορούν να επιλέξουν να παραιτηθούν. Η θεωρία της δικαιοσύνης απαιτεί διαδικαστική και κατανομητική δικαιοσύνη στους τομείς της διαχείρισης κινήτρων. Οι θεμελιώδεις αρχές του δημόσιου τομέα όπως η ίση μεταχείριση, η ομοιομορφία στην εφαρμογή του νόμου και των πολιτικών και η απαίτηση αιτιολόγησης των αποφάσεων απεικονίζουν τις θεσμικές αξίες, οι οποίες μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση των εργαζομένων. Η θεωρία της δικαιοσύνης έχει σημαντικές πρακτικές επιπτώσεις. Για παράδειγμα, η κριτική για άκαμπτες δημόσιες δομές αμοιβών (π.χ. εκτελεστικοί μισθοί κάτω από το μέσο όρο της αγοράς, έλλειψη περιθωρίου ελιγμών σχετικά με τα μόνους) δεν πρέπει απλώς να απορριφθεί βάσει θεσμικών επιχειρημάτων, αλλά πρέπει επίσης να δοκιμαστεί από υγιείς εμπειρικές συγκρίσεις ομάδων αναφοράς και συστήματα αμοιβών εντός και εκτός του δημόσιου οργανισμού (Ritz et al., 2017).

Συνολικά, δίνοντας έμφαση σε συγκεκριμένα στοιχεία στην ανάπτυξη κινήτρων, οι θεωρίες που βασίζονται στη διαδικασία αποσαφηνίζουν τη συνάφεια του θεσμικού περιβάλλοντος για την ενίσχυση των αποτελεσμάτων των εργαζομένων. Το μέγεθος ορισμένων αναγκών και το μέσο της προσπάθειας κάποιου στη διαδικασία που οδηγεί από το κίνητρο στη συμπεριφορά επηρεάζεται έντονα από το ειδικό καθεστώς κινήτρων του δημόσιου τομέα και από τους δεσμούς μεταξύ της ατομικής προσπάθειας και της απόδοσης, οι οποίοι είναι στοιχειώδεις. Ένας σημαντικός λόγος για αυτό είναι ο τύπος των χαρακτηριστικών στόχου που είναι τυπικοί σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, οι οποίοι καθιστούν δύσκολη τη μέτρηση της απόδοσης. Επομένως, η αποδοτικότητα με γνώμονα την παραγωγή είναι μόνο μία από τις πολλαπλές λογικές στην έναρξη προσπάθειας σε ένα τέτοιο θεσμικό περιβάλλον. Οι θεσμικές αξίες όπως η ίση μεταχείριση, η ομοιομορφία στην εφαρμογή του νόμου και των πολιτικών και η απαιτούμενη αιτιολόγηση των αποφάσεων ή των δημοκρατικών και συνταγματικών αρχών είναι εξίσου σημαντικοί κινητήριοι δυνάμεις (Ritz et al., 2017).

B) Θεωρίες βασισμένες στο περιεχόμενο

Θεωρία αναγκών του Maslow

Η εν λόγω θεωρία αναφέρεται στο ιεραρχικό μοντέλο των πέντε αναγκών του Maslow (1943), το οποίο δημιουργήθηκε για να καταδείξει γιατί τα άτομα οδηγούνται από συγκεκριμένες ανάγκες σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. Αποτελείται από πέντε επίπεδα αναγκών, από το χαμηλότερο προς το υψηλότερο, και με αυτή τη σειρά θα πρέπει να ικανοποιούνται. Το πρώτο επίπεδο περιλαμβάνει τις βασικές βιολογικές ανάγκες, όπως τροφή, νερό και στέγη. Το δεύτερο επίπεδο αφορά τις ανάγκες ασφάλειας και προστασίας. Το τρίτο επίπεδο περιλαμβάνει κοινωνικές ανάγκες, όπως είναι η αγάπη και το συναίσθημα του ανήκειν σε μια κοινωνική ομάδα. Το τέταρτο επίπεδο περιλαμβάνει τις ανάγκες σεβασμού και αξιολόγησης, όπως είναι η απόκτηση κύρους, η κοινωνική αναγνώριση και η αυτοεκτίμηση. Το πέμπτο και τελευταίο επίπεδο περιλαμβάνει τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπως είναι η απόκτηση νέων γνώσεων και η βελτίωση των ατομικών δεξιοτήτων που συμβάλλουν με τη σειρά τους στην προσωπική ανάπτυξη (Maslow, 1943).

Θεωρία ERG του Alderfer

Ο Alderfer (1977) τροποποίησε το ιεραρχικό μοντέλο του Maslow και διέκρινε τρεις κατηγορίες αναγκών. Η πρώτη κατηγορία είναι οι ανάγκες ύπαρξης (existence), και

περιλαμβάνει τις βασικές ανάγκες επιβίωσης, την ασφάλεια όσον αφορά την εργασία, τις συνθήκες εργασίας που ανταποκρίνονται στις προσδοκίες των εργαζομένων, τις κανονικές ώρες εργασίας, τον κατάλληλο μισθό για τη διατήρηση της αγοραστικής του δύναμης, την παροχή επιπλέον μόνους με βάση την παραγωγικότητα. Ουσιαστικά αντιστοιχεί στις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Η δεύτερη κατηγορία είναι οι ανάγκες σχέσης (relatedness) και αναφέρεται στις υπαρξιακές και κοινωνικές ανάγκες του μοντέλου του Maslow, οι οποίες ικανοποιούνται μέσω των σχέσεων του ατόμου με άλλα άτομα εντός και εκτός του χώρου εργασίας. Η τελευταία κατηγορία είναι οι αναπτυξιακές ανάγκες (growth), η οποία αναφέρεται στις ανάγκες πνευματικής και ψυχολογικής ανάπτυξης, και περιλαμβάνει την ανάγκη δημιουργίας, αυτοεκτίμησης και αυτο-βελτίωσης. Επομένως, αντιστοιχεί στις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης του μοντέλου του Maslow.

Σε οποιαδήποτε από αυτές τις θεωρίες που βασίζονται στην ιεραρχία, το κίνητρο των ατόμων κατευθύνεται στην αύξηση της ιεραρχίας για την επίτευξη ικανοποίησης, ενώ το κίνητρο για εκπλήρωση μιας ανεκπλήρωτης ανάγκης γίνεται ισχυρότερο καθώς περνά ο χρόνος. Οι δημόσιοι οργανισμοί σε πολύ ανεπτυγμένες κοινωνίες βρίσκονται όλο και περισσότερο αντιμέτωποι με προσωπικό που επιδιώκει υψηλότερες θέσεις και, ως εκ τούτου, πρέπει να δώσουν έμφαση στην κοινωνική συμμετοχή, την κοινωνική αναγνώριση, την αυτονομία και τα ουσιαστικά καθήκοντα όταν παρακινούν τους υπαλλήλους. Από οργανωτική άποψη, οι μεταρρυθμίσεις της δημόσιας διαχείρισης που εφαρμόζουν συμβάσεις επιδόσεων και κατ' αποκοπή προϋπολογισμούς μπορεί να βοηθήσουν στη δημιουργία τέτοιων ευκαιριών. Κεντρικό αποτέλεσμα αυτών των μεταρρυθμίσεων είναι η αυξημένη αυτονομία στο χώρο εργασίας, υπό την προϋπόθεση ότι οι αλλαγές έχουν σχεδιαστεί για να ενισχύσουν την ευελιξία στον δημόσιο τομέα (Ritz et al., 2017).

Μοντέλο δύο παραγόντων του Herzberg

Το συγκεκριμένο μοντέλο δημιουργήθηκε από τον Herzberg (1974) και διακρίνει μεταξύ δύο παραγόντων: α) τα κίνητρα, που αναφέρονται σε παράγοντες που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία και β) τα αντικίνητρα, που αναφέρονται σε παράγοντες που προκαλούν δυσαρέσκεια από την εργασία. Στην πρώτη κατηγορία παραγόντων περιλαμβάνονται η επίτευξη ενός στόχου (ατομικού ή οργανωσιακού), η δυνατότητα προσωπικής και επαγγελματικής ανάπτυξης, η αναγνώριση της προσπάθειας, το αντικείμενο και η φύση της ίδιας της εργασίας, καθώς και η εκχώρηση αρμοδιοτήτων και

ευθυνών. Στη δεύτερη κατηγορία παραγόντων περιλαμβάνονται η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού, οι ανταμοιβές, η εποπτεία, οι γενικές συνθήκες εργασίας, η ασφάλεια που νιώθει ο υπάλληλος, το κύρος που παρέχεται από τη θέση εργασίας, καθώς και οι διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται.

Επομένως, η ικανοποίηση από την εργασία και η δυσαρέσκεια από την εργασία αντιμετωπίζονται ως δύο ανεξάρτητες έννοιες, με αποτέλεσμα τέσσερις καταστάσεις ιδανικού τύπου για το κίνητρο της εργασίας, ανάλογα με τις χαμηλές προς τις υψηλές τιμές μιας από τις δύο διαστάσεις. Η διχοτομία του Herzberg ευθυγραμμίζεται σε μεγάλο βαθμό με το δημοφιλές εξωγενές-εγγενές πλαίσιο κινήτρων. Το εξωγενές κίνητρο περιγράφεται ως η προοπτική ικανοποίησης των αναγκών κάποιου έμμεσα είτε μέσω υλικών ανταμοιβών (π.χ. νομισματικών, όπως μισθών και μόνους, ή μη χρηματικών, όπως μια κάρτα δημόσιας μεταφοράς) ή άυλων ανταμοιβών (π.χ. κοινωνική κατάσταση και κύρος, ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη, τοποθεσία στο χώρο εργασίας) με αντάλλαγμα τις προσπάθειες εργασίας. Αντιθέτως, το εγγενές κίνητρο χαρακτηρίζεται από την εκτίμηση μιας δραστηριότητας καθεαυτής που σημαίνει ότι οι ανάγκες ικανοποιούνται άμεσα. Το εγγενές κίνητρο μερικές φορές περαιτέρω υποδιαιρείται σε μια ηδονική όψη που δίνει έμφαση στην απόλαυση και την ευχαρίστηση (π.χ. ικανοποίηση που αντλείται από τη ροή μιας δραστηριότητας, μια δύσκολη εργασία) ως βάση του κινήτρου και ένα ευδαιμονικό στοιχείο που εστιάζει στον ρόλο του νοήματος και του σκοπού (π.χ. παροχή βοήθειας σε πελάτες, συναδέλφους και κοινωνία) ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι (Ritz et al., 2017).

Θεωρία του αυτοπροσδιορισμού

Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες που βασίζονται στο εγγενές-εξωγενές κίνητρο είναι η θεωρία αυτοπροσδιορισμού (self-determination theory - SDT), όπως διατυπώθηκε από τους Deci και Ryan (2002), οι οποίοι έθεσαν τις βασικές ανθρώπινες ανάγκες αυτονομίας, ικανότητας και συγγένειας στην κορυφή της προσέγγισής τους. Στην πραγματικότητα, η θεωρία SDT είναι ένα σύνολο έξι σχετικών θεωριών, η πιο δημοφιλής εκ των οποίων, η Θεωρία Οργανωτικής Ολοκλήρωσης, εστιάζει στην πτυχή της αυτονομίας και διακρίνει μεταξύ της κινητοποίησης, τεσσάρων τύπων εξωγενών κινήτρων και του εγγενή κινήτρου. Αυτοί οι τύποι κινήτρων μπορούν να ταξινομηθούν ανάλογα με το βαθμό στον οποίο μια συμπεριφορά είναι αυτοπροσδιορισμένη, όπως εκδηλώνεται σε έξι τύπους κανονισμών. Οι δραστηριότητες που είναι εντελώς μη αυτοπροσδιορισμένες, για παράδειγμα, θεωρούνται θεωρητικά ότι οδηγούν σε έλλειψη κινήτρου για συμπεριφορά

σε καταστάσεις στις οποίες δεν υπάρχει κανονισμός, όπως περιγράφεται από τον όρο κινητοποίηση. Ο λιγότερο αυτοπροσδιορισμένος τύπος εξωγενών κινήτρων, που χαρακτηρίζεται από εξωτερική ρύθμιση, είναι τυπικός σε καταστάσεις στις οποίες τα καθήκοντα παρέχουν πολύ λίγη αυτονομία και όπου οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν ενδεχόμενες εξωτερικές ανταμοιβές ή να αποφύγουν την τιμωρία μέσω της εργασίας τους. Ανεβαίνοντας την ιεραρχία της αυτοδιάθεσης, η εσωτερικευμένη ρύθμιση είναι ο επόμενος τύπος εξωγενών κινήτρων. Στην περίπτωση αυτή, οι εργαζόμενοι εσωτερικεύουν μερικώς τον προηγούμενο εξωτερικό κανονισμό, προβλέποντας και αποφεύγοντας τη ντροπή ή την ενοχή που σχετίζεται με την αποτυχία συμμόρφωσης με ενδεχόμενες συνέπειες. Η ακόλουθη κατάσταση εξωγενών κινήτρων χαρακτηρίζεται από προσδιορισμένη ρύθμιση, η οποία συμβαίνει όταν το άτομο αρχίζει να αναγνωρίζει και να δέχεται την υποκείμενη αξία μιας συμπεριφοράς και να την εσωτερικεύει περισσότερο. Ο πιο αυτοπροσδιορισμένος τύπος εξωγενών κινήτρων βασίζεται σε ολοκληρωμένη ρύθμιση, που σημαίνει ότι πέρα από τον προσδιορισμό της σημασίας μιας συμπεριφοράς, οι άνθρωποι θα αποδεχθούν πλήρως αυτήν τη συμπεριφορά και θα την ενσωματώσουν στις προσωπικές τους αξίες και την ταυτότητά τους. Τέλος, το εγγενές κίνητρο χαρακτηρίζεται από εντελώς εγγενή ρύθμιση και οι συμπεριφορές είναι πλήρως αυτοπροσδιοριζόμενες, καθώς είναι σύμφωνες με τις αξίες του ατόμου. Αυτό σημαίνει ότι η δραστηριότητα επιδιώκεται δεδομένου ότι θεωρείται ενδιαφέρουσα και απαλλαγμένη από εξωτερικές πιέσεις (Ritz et al., 2017). Σύμφωνα με την SDT, η υποκίνηση στον δημόσιο τομέα αντικατοπτρίζει έναν εξαιρετικά αυτοπροσδιορισμένο τύπο εξωγενών κινήτρων, το οποίο βασίζεται σε ολοκληρωμένη ρύθμιση, καθώς το αντικείμενο αναφοράς των κινήτρων δημόσιας υπηρεσίας είναι εξωτερικό. Για παράδειγμα, ορισμένα κίνητρα δημόσιας υπηρεσίας κατευθύνονται προς την κοινωνία και τα άτομα που επωφελούνται από την παροχή δημόσιας υπηρεσίας. Έτσι, οι άνθρωποι με κίνητρα από τη δημόσια υπηρεσία αποδέχονται πλήρως τις θεσμικές δημόσιες αξίες και τις ενσωματώνουν στις προσωπικές τους αξίες και ταυτότητα (Ritz et al., 2017).

Θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων

Η συγκεκριμένη θεωρία εστιάζει στο ανήκειν ενός ατόμου σε μία ομάδα και επομένως στην κοινωνικοποίηση του ατόμου. Πιο συγκεκριμένα, υποστηρίζει πως όταν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι είναι μέλη μίας συγκεκριμένης ομάδας τότε έχουν αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Κατά συνέπεια, σημαντικός παράγοντας υποκίνησης είναι η συμμετοχή του ατόμου στον καθορισμό του τρόπου εργασίας του, η

αναγνώριση και ο σεβασμός της προσπάθειάς του, αλλά και οι διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται στον χώρο εργασίας (Mathis&Jackson, 2011).

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι, παρά τις προαναφερθείσες θεωρίες και ορισμούς σχετικά με τα κίνητρα, υπάρχουν έρευνες που καταδεικνύουν τις διάφορες και μερικές φορές αντιφατικές απόψεις σχετικά με τη σχέση διαφόρων παραγόντων και κινήτρων, που βασίζονται περισσότερο στα χαρακτηριστικά της θέσης εργασίας, όπως υποστηρίζουν οι Serhanetal. (2018), και που έχουν ως εξής:

A) Τις τελευταίες δεκαετίες, έχουν πραγματοποιηθεί πολλές ερευνητικές μελέτες σε όλο τον κόσμο για να εξεταστεί ο αντίκτυπος των αποδοχών στα κίνητρα. Η αμοιβή μπορεί να είναι τόσο ενθαρρυντικός όσο και αποθαρρυντικός παράγοντας εάν θεωρείται ανεπαρκής. Ομοίως, δεν παρακινεί τα άτομα με τον ίδιο τρόπο. Διαφέρει από το ένα άτομο στο άλλο. Η αμοιβή μπορεί να θεωρηθεί ως αποθαρρυντικός παράγοντας παρά ως κίνητρο και αυτό εξηγείται από το γεγονός ότι ένας υψηλός μισθός παράγει βραχυπρόθεσμη ικανοποίηση, ενώ παράλληλα οι άνισοι μισθοί για την εκτέλεση παρόμοιων θέσεων εργασίας είναι απολύτως αποθαρρυντικοί.

B) Οι συνθήκες εργασίας επηρεάζουν τα κίνητρα των εργαζομένων. Η εργασία σε ευχάριστους χώρους όπου το περιβάλλον είναι υγιές και οι ώρες εργασίας είναι λογικές επιτρέποντας την εξισορρόπηση μεταξύ επαγγελματικής και ιδιωτικής / οικογενειακής ζωής, κάτι το οποίο αυξάνει τα κίνητρα των εργαζομένων.

Γ) Η κουλτούρα του οργανισμού είναι ένα πολύ σημαντικό στοιχείο και ένας βασικός παράγοντας για τα κίνητρα των εργαζομένων. Βοηθά τους υπαλλήλους να αυξήσουν την παραμονή τους στον οργανισμό.

Δ) Η διαχείριση και η επικοινωνία είναι πολύ σημαντικές στη διαδικασία παρακίνησης. Η ισχυρή επικοινωνία περιορίζει τις συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων κατά την εργασία. Ομοίως, η επικοινωνία μεταξύ υπαλλήλων και διευθυντών βελτιώνει την αναγνώριση, την αξία και τον σεβασμό. Οι εργασιακές κοινωνικές σχέσεις διευκολύνουν την επικοινωνία και με τη σειρά τους βοηθούν στην αύξηση των κινήτρων.

E) Η ανάπτυξη της επαγγελματικής ικανότητας είναι ένας ουσιαστικός παράγοντας κινήτρου, όπως η εκπαίδευση που επιτρέπει στους υπαλλήλους να είναι πιο αποτελεσματικοί και αυτόνομοι στην εργασία τους.

Στ) Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και η αυτονομία στην εργασία θεωρούνται βασικός παράγοντας που επηρεάζει τα κίνητρα.

Ζ) Η προαγωγή που αναφέρεται σε ανταμοιβές που έχουν ρυθμιστεί εκ των προτέρων επηρεάζει την υποκίνηση των εργαζομένων. Υπάρχει μια θετική και σημαντική συσχέτιση μεταξύ της προώθησης και των κινήτρων και ακόμη και οι εργαζόμενοι που αναμένουν να λάβουν μια προαγωγή αναφέρουν υψηλά επίπεδα παρακίνησης.

Αναφορικά με την επικοινωνία, ο Chmielecki (2015) διακρίνει τρεις κατηγορίες παραγόντων σε μικρό, μέσο και μεγάλο επίπεδο, όπως παρουσιάζονται πιο κάτω.

A) Μικρο επίπεδο

1. Η ικανότητα επικοινωνίας των υπαλλήλων (και κάθε μέλους) είναι η πιο συγκεκριμένη και ουσιαστική πτυχή οποιουδήποτε ανθρώπινου συστήματος επικοινωνιών που, εάν αναπτυχθεί, εξαρτά την αποτελεσματικότητα των διαπροσωπικών επικοινωνιών και, κατά συνέπεια, αποτελεί προσδιοριστικό παράγοντα της αποτελεσματικότητας των μεγάλων οργανωτικών διαδικασιών. Εκδηλώνεται με την ικανότητα του οργανισμού, και των μελών του, να επιλέγει κατάλληλη και αποτελεσματική επικοινωνιακή συμπεριφορά σε κάθε κατάσταση και να επιτυγχάνει αποτελέσματα επικοινωνίας, ενώ συνεπάγεται γνώση, δεξιότητες και κίνητρα για επικοινωνία.

2. Το προσωπικό στυλ επικοινωνίας όλων των μελών του οργανισμού, που καθορίζεται από τη στρατηγική επικοινωνίας ενός οργανισμού και τις αξίες του, προκύπτει από την ανάπτυξη των παραμέτρων ικανότητας επικοινωνίας και εξυπηρετεί την αποτελεσματικότητα των πρακτικών επικοινωνίας.

3. Η σχετική αντίληψη των μηνυμάτων ή των πληροφοριών και η κατάλληλη κατηγοριοποίηση των πληροφοριών καθώς και η ανατροφοδότηση επιτρέπουν την αποτελεσματική αλληλεπίδραση μεταξύ των επικοινωνιών.

4. Η προσεκτική δομή και οργάνωση των λεκτικών μηνυμάτων επιτρέπει την προσαρμογή μιας κατάλληλης μορφής για οποιοδήποτε κανάλι και μέσο οργανωσιακών επικοινωνιών και του συστήματός του.

5. Η αποτελεσματική επιλογή είτε των επίσημων είτε των ανεπίσημων δικτύων επικοινωνίας με τη συμμετοχή των επικοινωνιακών φορέων από όλα τα ιεραρχικά

επίπεδα ενός οργανισμού καθορίζει συχνά την επιτυχία όχι μόνο των επικοινωνιών αλλά και άλλων οργανωσιακών διαδικασιών.

6. Η αποτελεσματική και συνειδητή χρήση ενός λεκτικού, μη-λεκτικού είδους (-ων) επικοινωνίας ή και των δύο, καθορίζει την επιτυχία των διαπροσωπικών επικοινωνιών.

7. Τα σχετικά οργανωτικά μέσα επικοινωνίας, που χρησιμοποιούνται από μεμονωμένους επικοινωνιακούς φορείς, είναι ένας κρίσιμος παράγοντας σε όλα τα στάδια της οργανωσιακής επικοινωνίας.

8. Ο εντοπισμός και η υπέρβαση των προσωπικών επικοινωνιακών φραγμών, για παράδειγμα, διαφορετικών αξιών, ιδιαιτερότητας αντίληψης, στάσεων κ.λπ. ή σημασιολογικών, φυσικών, κοινωνικοπολιτιστικών εμποδίων, είναι μια άμεση ένδειξη αποτελεσματικών επικοινωνιών στον δημόσιο τομέα.

B) Μέσο επίπεδο

1. Ενσωμάτωση του συστήματος επικοινωνιών και όλων των υποσυστημάτων του με τους στόχους του οργανισμού, καθώς οι διαχειριστές είναι εκείνα τα άτομα που συντονίζουν και ελέγχουν.

2. Στυλ ηγεσίας και διαχείρισης (αποτελεσματική διανομή και χρήση πληροφοριών, προθυμία για επικοινωνία, αποτελεσματική κάθετη επικοινωνία με ανατροφοδότηση και ενθάρρυνση της αυτογνωσίας των εργαζομένων), η οποία ενθαρρύνει τις επικοινωνίες, ιδίως καλλιεργώντας επικοινωνίες σε πραγματικό χρόνο.

3. Η επιτυχής επιλογή ενός σχετικού καναλιού έχει πρωταρχική σημασία σε όλα τα επίπεδα ιεραρχικών επικοινωνιών μεταξύ της διοίκησης του οργανισμού, καθώς διευκολύνει άμεσα την επιτυχή επίτευξη των στόχων του.

4. Αποτελεσματική διαχείριση συγκρούσεων, δηλαδή, ανοιχτή ανταλλαγή πληροφοριών, ανοχή και ενσυναίσθηση, σχετική με όλους τους συμμετέχοντες στη διαδικασία επικοινωνίας, ως προνόμιο της διαχείρισης.

5. Αποτελεσματικές ομαδικές επικοινωνίες (επικοινωνιακές δεξιότητες), όπως σχετική παροχή πληροφοριών, αποτελεσματική ακρόαση, γνώση ανάλυση πληροφοριών, αποτελεσματική έρευνα και συνέργεια, που επιτρέπουν αποτελεσματικές οριζόντιες ροές επικοινωνιών σε έναν οργανισμό.

Γ) Μάκρο επίπεδο

1. Οι οργανωτικοί στόχοι, δηλαδή οι δηλώσεις αποστολής του που εκτιμούν τις επικοινωνίες και τους επικοινωνιακούς, καθώς και μια συνολική στρατηγική επικοινωνιών, αποτελούν τη βάση των επικοινωνιών σε έναν οργανισμό.
2. Οι οργανωτικές επικοινωνιακές αξίες, για παράδειγμα, η διαφάνεια του συστήματος, η παροχή και η λήψη σχολίων, η συνεργασία, η αξιολόγηση ανεπίσημων επικοινωνιών, το άνοιγμα στην αλλαγή, η ανοχή στους κινδύνους, η μάθηση και η βελτίωση υποστηρίζουν ουσιαστικά την οργανωσιακή επικοινωνία.
3. Η ισχυρή ηθική των επικοινωνιών, που εκδηλώνεται ως αρμονία μεταξύ των εξωτερικών και εσωτερικών επικοινωνιών ενός οργανισμού, οι θετικές σχέσεις με όλες τις ομάδες συμφερόντων, η γνώση εθιμοτυπίας για τους υπαλλήλους και τη διοίκηση αποτελούν επίσης ένα υπόβαθρο αποτελεσματικού συστήματος επικοινωνιών.
4. Ο εντοπισμός και η υπέρβαση των οργανωτικών εμποδίων επικοινωνίας (έλλειψη κινήτρων, υπερφόρτωση πληροφοριών, ανταγωνισμός, ανεπαρκές στυλ διαχείρισης) μπορεί να επιλύσει μεγάλα ζητήματα επικοινωνίας, μερικές φορές προκαλώντας στρατηγικές ανατροπές σε έναν οργανισμό.
5. Η σωστή ανατροφοδότηση στις διαδικασίες επικοινωνίας είναι υψίστης σημασίας κατά την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της δυναμικής όλων των παραμέτρων στο σύστημα επικοινωνιών, ειδικά σύμφωνα με τις γραμμές κάθετων επικοινωνιών. Όντας ένας από τους πιο σημαντικούς παράγοντες αποτελεσματικών επικοινωνιών, χρησιμεύει ως μέσο προώθησης ενός ολιστικού λειτουργικού συστήματος επικοινωνιών σε έναν οργανισμό.
6. Η οργανωτική δομή πρέπει να αναθεωρηθεί, καθώς είναι δυνατή η ροή πληροφοριών, επιτρέποντας την κυκλοφορία των μηνυμάτων μεταξύ των επικοινωνιών και την άμεση ανατροφοδότηση για όλα τα επίπεδα αλληλεπίδρασης.
7. Η αποφασιστικότητα για τη δημιουργία ενός ίδιου συστήματος επικοινωνιών, που επιτρέπει τη συνέργεια στην αλληλεπίδραση, είναι ένας από τους βασικούς παράγοντες κατά την αναζήτηση αποτελεσματικών επικοινωνιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ: ΒΕΛΤΙΣΤΕΣ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ

3.1 Η αξία της παρακίνησης και επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα

Η ικανότητα αποτελεσματικής επικοινωνίας είναι ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού και τη βιωσιμότητά του. Ο στόχος, της επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα είναι να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον και, συγκεκριμένα, τους πολίτες. Μια Δημόσια Διοίκηση, η οποία είναι στην υπηρεσία των πολιτών, πρέπει να διασφαλίσει ότι έχει μια σαφή επικοινωνιακή διαδικασία, γραμμένη σε μια απλή γλώσσα που μπορεί να γίνει κατανοητή από όλους. Η θεσμική επικοινωνία αντιπροσωπεύει επίσης μια μορφή εξω-οργανωσιακής επικοινωνίας μέσω της οποίας η δημόσια υπηρεσία στοχεύει στην ενίσχυση της εικόνας της, αλλά και στη δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης με άλλους οργανισμούς και πρωτίστως με τους πολίτες, κάτι το οποίο συμβάλει στην ανατροφοδότηση σχετικά με τις ανάγκες, απαιτήσεις και τα παράπονα των πολιτών. Συνολικά, η επικοινωνία στον δημόσιο τομέα αναφέρεται στην επικοινωνία μεταξύ διαφόρων επιπέδων του δημοσίου τομέα, στην επικοινωνία μεταξύ πολιτικών αρχών και διοίκησης, στην επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού, στην επικοινωνία με άλλους οργανισμούς, αλλά και στην επικοινωνία με τους πολίτες. Υπό αυτό το πρίσμα, το ιδανικό θα ήταν ένα σημείο όπου ικανοποιούνται τόσο τα συμφέροντα των πολιτών όσο και τα συμφέροντα των δημοσίων θεσμών, μέσα από τη διαμόρφωση των κατάλληλων καναλιών επικοινωνίας και την επίλυση των προβλημάτων που υπάρχουν στη διαδικασία επικοινωνίας (Jianuetal., 2013). Οι Dalyetal. (2003) αναφέρουν πως η επικοινωνία μπορεί να βοηθήσει συνολικά στην κατανόηση των στρατηγικών διαχείρισης.

Η επικοινωνία είναι επίσης σημαντική για τον ίδιο τον οργανισμό, σε επίπεδο εσωτερικής επικοινωνίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ενημέρωση των εργαζομένων για ζητήματα που αφορούν τον οργανισμό, τη δημιουργία θετικής σκέψης, τη διασφάλιση ότι λειτουργούν προς έναν κοινό στόχο μέσω σαφούς κατεύθυνσης και οράματος, την εξάλειψη των συγκρούσεων στον χώρο εργασίας, την ενθάρρυνση της ανταλλαγής γνώσεων που ενθαρρύνει με τη σειρά της την καλύτερη απόδοση, την ενδυνάμωση των εργαζομένων, τη βελτίωση του συντονισμού και της συνεργασίας μεταξύ των τμημάτων. Η εσωτερική επικοινωνία είναι ένα σημαντικό μέσο για την αντιμετώπιση των οργανωσιακών προβλημάτων και, εάν γίνει επιτυχώς, βοηθά τους εργαζομένους να κατανοήσουν το όραμα, τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού και να καθορίσει επίσημους ρόλους και ευθύνες. Διατηρώντας ανοιχτές γραμμές επικοινωνίας μεταξύ

διοίκησης και εργαζομένων, η αποτελεσματική εσωτερική επικοινωνία μπορεί να ενισχύσει ισχυρότερες σχέσεις σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού και να δημιουργήσει μια αίσθηση κοινότητας. Συνολικά, τα πλεονεκτήματα της εσωτερικής επικοινωνίας είναι τα εξής (Government Communications, Republic of South Africa, χ.χ.):

- Η εσωτερική επικοινωνία παρέχει εργαλεία και τεχνικές βέλτιστης πρακτικής για την οργάνωση του τμήματος για την επίτευξη μέγιστων αποτελεσμάτων.
- Ένα τμήμα είναι ικανό να διακριθεί αρκετά για να προσελκύσει και να διατηρήσει τους ικανούς υπαλλήλους και ως εκ τούτου έχει μια ισχυρή αίσθηση κουλτούρας, στη δημιουργία της οποίας οι εργαζόμενοι βοηθούν και θέλουν να συμμετάσχουν. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι θέλουν να συμμετάσχουν στην αλλαγή και την ανάπτυξη.
- Οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα συμμετέχουν σε διάλογο για να εμπλακούν στενά στον οργανισμό και την καθημερινή του αλληλεπίδραση με τα ενδιαφερόμενα μέρη. Οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να δουν ότι εργάζονται για κάτι μεγαλύτερο από τον εαυτό τους, κάποια μεγαλύτερη αιτία, και έτσι μπορούν να δουν την επίδραση των προσπαθειών τους στη μεγαλύτερη εικόνα.
- Η σαφής επικοινωνία δημιουργεί μια στρατηγική συζήτηση για το τμήμα και τον κλάδο του, οδηγώντας σε συνεχή βελτίωση και καινοτομία που προβλέπει και αντιμετωπίζει τις ανάγκες των πολιτών. Στην εσωτερική επικοινωνία, απαιτούνται κοινά πλαίσια προγραμματισμού για να διασφαλιστεί η συνέπεια και η συνοχή.
- Οι εργαζόμενοι που είναι καλύτερα ενημερωμένοι είναι πιο ικανοποιημένοι, αισθάνονται περισσότερο εμπλεκόμενοι στο μέλλον του οργανισμού σας και συνεισφέρουν τελικά στην οργανωσιακή επίδοση. Τμήματα που καθιστούν την εσωτερική επικοινωνία προτεραιότητα είναι πιο πιθανό να επιτύχουν τους στόχους τους μέσω της υποκίνησης των εργαζομένων, να μειώσουν και να επιλύσουν τυχόν συγκρούσεις και να βελτιώσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων.
- Οι εργαζόμενοι μπορούν οι ίδιοι να πάρουν περισσότερες αποφάσεις αφού διαθέτουν τα εργαλεία και τις γνώσεις για να γνωρίζουν τις «σωστές» αποφάσεις σύμφωνα με τους στόχους του οργανισμού.

Οι στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας σύμφωνα με τη σημασία τους είναι (Chmielecki, 2015): 1) Δημιουργία της αίσθησης ότι οι εργαζόμενοι είναι ένα σημαντικό πλεονέκτημα για τον οργανισμό, 2) Βελτίωση του ηθικού και προώθηση της καλής θέλησης μεταξύ υπαλλήλων και διοίκησης, 3) Ενημέρωση των εργαζομένων για εσωτερικές αλλαγές, 4) Επεξήγηση προγραμμάτων αποζημίωσης και παροχών, 5) Αυξάνοντας την κατανόηση των εργαζομένων για τον οργανισμό και τα προϊόντα / τις υπηρεσίες του, την οργάνωση, την ηθική, την κουλτούρα και το εξωτερικό περιβάλλον, 6) Αλλαγή της συμπεριφοράς των εργαζομένων για να γίνουν πιο παραγωγικοί και προσανατολισμένοι στην ποιότητα, 7) Αύξηση της κατανόησης των υπαλλήλων για σημαντικά θέματα υγείας / κοινωνικής φύσης ή τάσεις που τους επηρεάζουν, 8) Ενθάρρυνση της συμμετοχής των εργαζομένων σε κοινοτικές δραστηριότητες.

Εκτός από την επικοινωνία, σημαντική είναι και η υποκίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα. Οι υποκινημένοι εργαζόμενοι είναι οι ακρογωνιαίοι λίθοι όλων των οργανισμών, καθώς η υποκίνηση στην εργασία είναι ένας καθοριστικός παράγοντας για την ατομική και οργανωσιακή απόδοση. Στη βιβλιογραφία για τη δημόσια διοίκηση και τη διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων μελετήθηκε από δύο αντίθετες προσεγγίσεις. Η πρώτη, εμπνευσμένο από τις θεωρίες της δημόσιας επιλογής, υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι συμπεριφέρονται σύμφωνα με την έξυπνη μεγιστοποίηση του προσωπικού ενδιαφέροντος. Αυτή η αντίληψη για τα κίνητρα των δημοσίων υπαλλήλων έχει διεισδύσει στη δημόσια σφαίρα, τουλάχιστον στην Ευρώπη, σε σχέση με το νέο δημόσιο μανάτζμεντ (NPM) και τις επακόλουθες πρακτικές μεταρρυθμίσεις. Αυτό το όραμα του εργασιακού κινήτρου μεταφράστηκε συγκεκριμένα στην εισαγωγή εργαλείων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού (HRM) που προέρχονταν αρχικά από τη διαχείριση ιδιωτικών επιχειρήσεων, όπως η αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση. Αυτή η στρατηγική HRM στοχεύει σε μεγάλο βαθμό να παρακινήσει τους δημόσιους υπαλλήλους να ικανοποιήσουν τις εξωγενείς ανάγκες τους. Η δεύτερη προσέγγιση σχετίζεται με τη θεωρία αναγκών και υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι διεγείρονται από υψηλότερες αξίες, όπως ο αλτρουισμός και η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο, και αυτό τους διαφοροποιεί από τους εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα, δεδομένου ότι δεν καθοδηγούνται μόνο από εξωγενή κίνητρα (π.χ. αμοιβή) (Anderfuhren-Bigetetal., 2010).

Στην περίπτωση του δημοσίου τομέα, επομένως, η υποκίνηση των εργαζομένων ορίζεται ως οι πεποιθήσεις, τις αξίες και τις στάσεις που υπερβαίνουν το συμφέρον και το οργανωτικό ενδιαφέρον, που αφορούν το συμφέρον μιας μεγαλύτερης πολιτικής. Λόγω

αυτού του αλτρουιστικού συστατικού, η υποκίνηση στον δημόσιο τομέα θα πρέπει να νοηθεί ως ένα συγκεκριμένο είδος κινήτρου. Επιπλέον, περιλαμβάνει υποκείμενες κανονιστικές ανησυχίες, όπως πολιτικές ιδεολογίες, την έννοια του εθελοντισμού, έλξη στην πολιτική και τη χάραξη πολιτικής, δέσμευση για το δημόσιο συμφέρον, συμπόνια και αυτοθυσία. Επομένως, η υποκίνηση στον δημόσιο τομέα συνίσταται στην εκπλήρωση αναγκών υψηλότερης τάξης. Στη βάση αυτή, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι η βούληση ενός ατόμου να ενεργήσει σε συμφωνία ή συνέπεια με τις δημόσιες αξίες είναι μια συγκεκριμένη ανάγκη ή κίνητρο των δημοσίων υπαλλήλων. Η υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων είναι προσανατολισμένη προς την πραγματοποίηση των αξιών και των στόχων της δημόσιας υπηρεσίας, επειδή τα στοιχεία αυτά αποτελούν μέρος της ταυτότητας ορισμένων δημοσίων υπαλλήλων και ως εκ τούτου καθορίζουν και δικαιολογούν τη συμπεριφορά τους (Anderfuhren-Bigetetal., 2010).

Το επίπεδο και ο τύπος της υποκίνησης των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζουν την ατομική επιλογή εργασίας, την απόδοση της εργασίας και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Άτομα με υψηλό επίπεδο υποκίνησης επιδεικνύουν σταθερά εγγενή κίνητρα και έχουν αποδειχθεί ότι εκτιμούν μια αίσθηση ολοκλήρωσης έναντι των χρημάτων. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι οργανισμοί δημοσίου τομέα είναι πιο πιθανό να απασχολούν άτομα των οποίων οι αξίες είναι συνεπείς με την αποστολή του οργανισμού. Επίσης, η υποκίνηση έχει αντίκτυπο στην οργανωσιακή εμπιστοσύνη, στην παραγωγικότητα και στις διαχειριστικές πρακτικές (Austen&Zacny, 2015).

Επίσης, η υποκίνηση οδηγεί σε ικανοποίηση από την εργασία, η οποία είναι μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού του, μεταξύ των προσδοκιών του και της αντίληψης των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων. Επίσης, οδηγεί και σε οργανωσιακή δέσμευση, η οποία είναι μια ψυχολογική κατάσταση που χαρακτηρίζει τη σχέση μεταξύ ενός ατόμου και του οργανισμού του και σχετίζεται στενά με την απόφαση να παραμείνει μέσα στον οργανισμό ή όχι. Η οργανωσιακή ταυτοποίηση, που χαρακτηρίζει τη διαδικασία με την οποία οι στόχοι του οργανισμού και εκείνοι του ατόμου γίνονται όλο και πιο ολοκληρωμένοι ή σύμφωνοι, επίσης σχετίζεται με την υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων (Anderfuhren-Bigetetal., 2010).

3.2 Παρακίνηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από σημαντικές διαρθρωτικές αδυναμίες, στις οποίες προστέθηκαν και οι μεταρρυθμίσεις του στο πλαίσιο των Μνημονίων Συνεργασίας. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, οι Ρωσσίδης και συν. (σελ. 14-15) αναφέρουν ότι στον ελληνικό δημόσιο τομέα θα μπορούσε η παρακίνηση των εργαζομένων να ενδυναμωθεί μέσω των εξής:

- «Ένα σύγχρονο, αξιοκρατικό και αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης που θα επιβραβεύει τους καλύτερους επαγγελματίες παρέχοντάς τους κίνητρα βαθμολογικά ή ακόμα και μισθολογικά (Performance Related Pay—χωρίς να προσαυξάνονται αλλά ανακατανέμοντας τα λειτουργικά έξοδα), δύναται να αποτελέσει ένα ιδιαίτερα δυναμικό πεδίο υποκίνησης του προσωπικού στην Ελλάδα.
- Ο ανασχεδιασμός των θέσεων εργασίας μπορεί να βοηθήσει σημαντικά στην αξιοποίηση ικανών αλλά αδρανών υπαλλήλων εκσυγχρονίζοντας την υφιστάμενη οργανωτική δομή προς τέρψιν της καλύτερης διαχείρισης του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, δίνοντας την ευκαιρία στα πρόσωπα που διαχειρίζονται τα διοικητικά προβλήματα (όντας στην «πρώτη γραμμή»), να προτείνουν τις κατάλληλες για αυτούς λύσεις υποστηρίζοντας τη μέχρι τώρα παρωχημένη και αναποτελεσματική κεντρική διοίκηση.
- Χρήση ομαδικών κινήτρων, προάγοντας την ομαδικότητα και εστίαση στην καλλιέργεια ηγετικών στελεχών.
- Εφαρμογή μίας δέσμης διαύλων επικοινωνίας με στόχο την προώθηση μίας νέας κουλτούρας της δημόσιας υπαλληλίας βάσει της οποίας η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος θα έχει περίοπτη θέση καλλιεργώντας μία συλλογική συνείδηση και καθιστώντας σαφές πως η βελτίωση της λειτουργίας του Κράτους συνεπάγεται βελτίωση της προσωπικής θέσης όχι μόνο των εργαζομένων αλλά και του συνόλου των Ελλήνων πολιτών».

3.3 Βέλτιστες πρακτικές στη παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων

Η εκπαίδευση των εργαζομένων αποτελεί μία σημαντική μορφή παρακίνησης και ως εκ τούτου μία καλή πρακτική υποκίνησης στον δημόσιο τομέα. Στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων, τα προγράμματα εκπαίδευσης και κατάρτισης μπορούν να εμπεριέχουν τα ακόλουθα στοιχεία (Montenegro Judiciary Human Resource Management, χ.χ.):

- Παροχή ειδικής εκπαίδευσης σε διευθυντικά στελέχη, όπως πρόεδροι δικαστηρίων και επικεφαλής τμημάτων, των οποίων η ικανότητα και οι δεξιότητες είναι καθοριστικής σημασίας για την επιτυχία των δικαστηρίων και των εισαγγελέων.
- Συμμετοχή των δικαστηρίων στη διαμόρφωση των προγραμμάτων σπουδών ιδρυμάτων τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Αυτό περιλαμβάνει την ισορροπία της παροχής νομικών γνώσεων και πρακτικών ασκήσεων, τη διάρκεια της εκπαίδευσης, τα προσόντα των εκπαιδευτών, τη δημιουργία βιβλίων ή εγχειριδίων που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι εκπαιδευόμενοι μετά την ολοκλήρωση του μαθήματος και τη διεξαγωγή και ανάλυση των αξιολογήσεων της κατάρτισης.
- Αύξηση της ομότιμης μάθησης με τη δημιουργία ενός εθνικού δικτύου ομότιμων για δικαστές. Οι θεσμικοί δεσμοί με τους ευρωπαίους δικαστές θα μπορούσαν να εντατικοποιηθούν για να παρέχουν μεγαλύτερη ανταλλαγή γνώσεων και εμπειριών από ομότιμους. Η καθημερινή συζήτηση θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μέσο για ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικές από άλλες χώρες. Τέτοιες προσπάθειες μπορούν να ενισχύσουν περαιτέρω την ικανότητα, το ηθικό και την απόδοση των δικαστικών υπαλλήλων.
- Παροχή πληροφοριών σχετικά με τις προσεχείς συνεχιζόμενες εκπαιδεύσεις σε όλους τους δικαστές και τους εισαγγελείς και την καθιέρωση μιας ενθαρρυντικής διαδικασίας για τα άτομα να υποβάλλουν αίτηση για παρακολούθηση μαθημάτων.

Συνολικά, απαραίτητη είναι η βελτίωση ικανοτήτων και δεξιοτήτων προσωπικού και καλύτερη διαχείριση της απόδοσης των εργαζομένων, κάτι το οποίο μπορεί να επιτευχθεί μέσω των εξής (Montenegro Judiciary Human Resource Management, χ.χ.):

1. Προώθηση των στόχων ενός ενιαίου, διαφανούς σημείου εισόδου στο δικαστικό σώμα με την εισαγωγή αυστηρών κριτηρίων αξιολόγησης για τους συμμετέχοντες.
2. Βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων με την οριστικοποίηση κριτηρίων αξιολόγησης βάσει της θέσης εργασίας και τη σύνδεση των ελλειμμάτων που προσδιορίζονται στις αξιολογήσεις επιδόσεων με ανάγκες εκπαίδευσης και κατάρτισης.
3. Ενίσχυση του ρόλου των προέδρων δικαστών και εισαγγελέων με την επέκταση της κατάρτισης στη διαχείριση δικαστικών κλάδων, τη δημιουργία μοναδικών κριτηρίων αξιολόγησης απόδοσης για αυτούς και τη σύνδεση της αξιολόγησης απόδοσής τους με κοινές καταγγελίες που λαμβάνονται εναντίον θεσμικών οργάνων.
4. Διεύρυνση του ρόλου των συμβούλων στα δικαστήρια και τις εισαγγελικές αρχές με την ανάπτυξη μιας τυπικής περιγραφής θέσης, μιας μοναδικής διαδικασίας αξιολόγησης και ενός υποχρεωτικού προγράμματος κατάρτισης για τους συγκεκριμένους εργαζομένους.
5. Αύξηση της ικανότητας ανάλυσης και διαχείρισης θέσεων εργασίας και αντιστοιχία με τις διαδικασίες στελέχωσης.
6. Καλύτερη αξιοποίηση του προσωπικού υποστήριξης επεκτείνοντας και διευκρινίζοντας τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις ικανότητες για κάθε θέση εργασίας, χρησιμοποιώντας τις ανακοινώσεις θέσης ως ευκαιρία περιγραφής χαρακτηριστικά θέσεων και χρησιμοποιώντας αξιολογήσεις απόδοσης για να συνοψιστούν τα ελλείμματα επιδόσεων του προσωπικού που θα μπορούσαν να διορθωθούν μέσω της εκπαίδευσης και των προγραμμάτων κατάρτισης.

3.4 Βέλτιστες πρακτικές στην επικοινωνία στον δημόσιο τομέα

Εξετάζοντας την περίπτωση της Ρουμανίας, οι Jianu et al. (2013) αναφέρουν τέσσερις πρακτικές για τη βελτίωση της επικοινωνίας στον δημόσιο τομέα, που έχουν ως εξής:

- Εφαρμογή της έννοιας της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης: Η μεγάλη διεξόδυση του Διαδικτύου, σε συνδυασμό με το κίνημα για μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης, δημιούργησε ένα νέο κύμα ενδιαφέροντος για την ηλεκτρονική διακυβέρνηση, η οποία υπόσχεται να καταστήσει τα δημόσια ιδρύματα πιο αποτελεσματικά, διαφανή και νόμιμα. Τα τελευταία χρόνια και με την έννοια ενός

μέσου επικοινωνίας μεταξύ δημόσιων θεσμών και πολιτών, θεωρήθηκε ως η πιο σημαντική εξέλιξη στην παροχή πληροφοριών του κοινού. Με την έννοια των τεχνικών επικοινωνίας των δημόσιων θεσμών, η ιδέα της ηλεκτρονικής διακυβέρνησης αποσκοπούσε στη βελτίωση των συνεργασιών μεταξύ διαφορετικών οργανισμών δημόσιας διοίκησης και του κοινού τους και έδωσε στους πολίτες πολλές επιλογές προκειμένου να βρουν τις απαραίτητες πληροφορίες ή να λύσουν τα προβλήματά τους. Επομένως, η ηλεκτρονική διακυβέρνηση μπορεί να συμβάλει στην καλύτερη επικοινωνία του δημοσίου τομέα και των πολιτών.

- Διαμόρφωση ενός ισχυρού και αξιόπιστου προγράμματος επικοινωνίας: Ένα στρατηγικό πρόγραμμα επικοινωνίας συμβάλλει σημαντικά στη διαδικασία της δημόσιας διοίκησης. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής ή σχεδίου επικοινωνίας μπορεί να περιλαμβάνει δελτία ειδήσεων, ενημερώσεις για τα μέσα ενημέρωσης, συνεντεύξεις, διαφήμιση, ομιλίες, δημοσιεύσεις, φυλλάδια, ειδικές εκδηλώσεις (τελετές, ανοιχτά προγράμματα), βίντεο, σε διάφορα μέσα μαζικής επικοινωνίας. Είναι επίσης σημαντικό, ως μέρος της λειτουργίας επικοινωνίας, να παρακολουθείται και να αξιολογείται η αποτελεσματικότητα αυτών των δραστηριοτήτων, ούτως ώστε να υπάρξουν οι απαραίτητες βελτιώσεις αν κριθεί αναγκαίο.
- Δημιουργία και οργάνωση ενός Κέντρου Πληροφοριών: Κάθε μεγάλο και σημαντικό δημόσιο ίδρυμα απαιτεί μια επαγγελματική μονάδα για τη διαχείριση της ροής πληροφοριών στους πολίτες. Τα περισσότερα ευρωπαϊκά κράτη διατηρούν ένα γραφείο εντός ή κοντά στη δημόσια υπηρεσία, ενεργώντας ως ο πρώτος πάροχος υπηρεσιών πληροφοριών και ικανοποιώντας τις γενικές ανάγκες ενημέρωσης των μέσων ενημέρωσης. Μέσα από το κέντρο αυτό οι πολίτες μπορούν να λάβουν συμβουλευτικές υπηρεσίες, να πληροφορηθούν, να κλείσουν ραντεβού. Σε πολλές χώρες, αυτό το γραφείο πρωτοστατεί στη διοργάνωση τακτικών συνεδριάσεων που παρουσιάζουν θεσμικές προτεραιότητες, εκδηλώσεις και πιθανές εκστρατείες μέσω μαζικής ενημέρωσης. Τέτοιες συναντήσεις βοηθούν στο να διασφαλιστεί ότι οι τεχνικές επικοινωνίας και οι δημιουργικές ιδέες μοιράζονται σε όλο το κοινό, αλλά και ότι οι παρουσιάσεις των θεσμικών οργάνων είναι σχετικά συνεπείς και καθίστανται γνωστές στο κοινό.

- Δημιουργία στρατηγικών συνεργασιών και ορατότητας: Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις της πολύ ταχείας εξέλιξης των τεχνικών και των τεχνολογιών επικοινωνίας, ακόμη και για τους δημόσιους οργανισμούς, είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει μια ομάδα εργασίας. Αυτή είναι μια βασική προσέγγιση για την καλύτερη προώθηση των δραστηριοτήτων του οργανισμού να έρθει σε επαφή με το κοινό, αλλά και εκπληρώσει τους στόχους προβολής και επικοινωνίας και δημοσίων σχέσεων.

Περαιτέρω, η εσωτερική επικοινωνία μπορεί να γίνει περισσότερο αποτελεσματική λαμβάνοντας υπόψη τα ακόλουθα (Government Communications, Republic of South Africa, χ.χ.):

- Προσθήκη αξίας στον οργανισμό μέσω επικοινωνίας με βάση την απόδοση.
- Χρήση των πιο αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας και μέσων για το κοινό.
- Κατανόηση του ρόλου της λειτουργίας επικοινωνίας.
- Δέσμευση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα συνδέοντάς τους με τους στόχους και το στρατηγικό σχέδιο του οργανισμού για το μέλλον.
- Χρήση της ηγετικής επικοινωνίας για να οδηγήσει στην εμπιστοσύνη των εργαζομένων.
- Μετασχηματισμός των καθημερινών λειτουργιών ώστε να καταστούν πιο επικεντρωμένες στους πολίτες και προσανατολισμένες στα αποτελέσματα.
- Διασφάλιση ότι οι διαχειριστές σε όλα τα επίπεδα διαχειρίζονται καλά την επικοινωνία, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να έχουν τις πληροφορίες όταν τις χρειάζονται για να λάβουν τις σωστές αποφάσεις.
- Μέτρηση της επίδρασης της επικοινωνίας στα σχετικά μέτρα απόδοσης, όπως η ποιότητα, η εξυπηρέτηση και το κόστος.
- Ευθυγράμμιση των εσωτερικών και εξωτερικών στρατηγικών επικοινωνίας για τη διασφάλιση της συνέχειας εντός του οργανισμού και την προώθηση των στόχων του.

- Προώθηση της συμπεριφοράς και της κουλτούρας των εργαζομένων που εστιάζονται στην αποστολή για την υποστήριξη των στόχων του οργανισμού.
- Χρήση τεχνολογιών πληροφορίας και επικοινωνίας (π.χ. intranet).
- Εστίαση του μηνύματος στο να παράσχει τις αναγκαίες και επιθυμητές πληροφορίες αποτελεσματικά.
- Ανάπτυξη μιας εσωτερικής καμπάνιας επωνυμίας, επικοινωνία με τους υπαλλήλους σας για τη δημιουργία της επωνυμίας σας,
- Υποστήριξη από ανώτερα ηγετικά στελέχη και βασικά ενδιαφερόμενα μέρη.

Οι Daly et al. (2003) εστιάζουν στη δέσμευση από μέρους των ανώτατων στελεχών, υποστηρίζοντας πως οι αποτελεσματικές ηγετικές δεξιότητες πρέπει να περιέχουν δεξιότητες επικοινωνίας, η διεύθυνση θα πρέπει να είναι υπεύθυνη για τη σύλληψη και τη συντήρηση του συστήματος επικοινωνιών. Επίσης, τονίζουν πως η αποτελεσματική επικοινωνία πρέπει να περιλαμβάνει τόσο γραπτές όσο και προσωπικές επικοινωνίες, τα μηνύματα πρέπει να είναι συνεπή με τις ενέργειες του οργανισμού, το σύστημα επικοινωνιών πρέπει πάντα να παρακολουθείται και να αξιολογείται τακτικά, ενώ τέλος η καλύτερη κατανόηση των αντιλήψεων των εργαζομένων σχετικά με τα προβλήματα επικοινωνίας στους οργανισμούς τους θα βοηθούσε τους διευθυντές να επικοινωνούν πιο αποτελεσματικά και να βελτιώνουν την ικανότητά τους να προωθούν πιο αποτελεσματικές επικοινωνίες σε ολόκληρο τον οργανισμό.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1 Σκοπός της έρευνας και ερευνητικά ερωτήματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι να εξεταστεί η επικοινωνία και η παρακίνηση στην περίπτωση του ελληνικού δημόσιου τομέα και πιο συγκεκριμένα στην περίπτωση των δικαστικών υπαλλήλων. Τα ερευνητικά ερωτήματα που προκύπτουν είναι τα εξής:

1. Ποιο είναι το επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων;
2. Ποιες είναι οι προτιμώμενες μέθοδοι παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων;
3. Ποιες είναι οι μέθοδοι παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων που χρησιμοποιούνται από τον φορέα στον οποίον υπηρετούν;
4. Πώς συσχετίζονται οι μέθοδοι παρακίνησης και η εργασιακή ικανοποίηση των δικαστικών υπαλλήλων;

4.2 Μέθοδος και εργαλείο συλλογής δεδομένων

Στην παρούσα έρευνα χρησιμοποιήθηκε η στατιστική μέθοδος, η οποία βασίζεται σε στατιστική ανάλυση. Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς αυτής της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο που στοχεύει στη συλλογή και ανάλυση των δεδομένων που αφορούν τις απόψεις, τις στάσεις και τις συμπεριφορές των ιδίων των υποκειμένων της έρευνας (Creswell, 2015). Το βασικό χαρακτηριστικό και το πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου έρευνας είναι ότι επιτρέπει τη συλλογή ποσοτικών (αριθμητικών δεδομένων), τα οποία μπορούν να αναλυθούν με στατιστική ανάλυση, έτσι ώστε να αναδειχθούν συγκεκριμένες τάσεις στις απόψεις και τις συμπεριφορές των συμμετεχόντων. Με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατή και η σύγκριση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας με τα ευρήματα παλαιότερων μελετών, ούτως ώστε να καταδειχθούν ομοιότητες και διαφορές (Creswell, 2015).

Η στατιστική μέθοδος συνίσταται στη διερεύνηση συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών, προκειμένου να διερευνηθεί η σχέση μεταξύ μεταβλητών, όπως εργασιακής ικανοποίησης και παρακίνησης. Η συσχέτιση «είναι ένας στατιστικός έλεγχος για να προσδιοριστεί η τάση ή το επαναλαμβανόμενο σχήμα που έχουν δύο (ή περισσότερες) μεταβλητές ή δύο σύνολα δεδομένων να μεταβάλλονται με συνέπεια (Creswell, 2015, σελ. 337). Όπως αναφέρει η Κυριαζή (2009, σελ. 49), «η ποσοτική έρευνα εκθέτει τα θετικιστικά της στοιχεία στην αναγκαιότητα μέτρησης και εμπειρικής υπόστασης των θεωρητικών εννοιών, στη σημασία ανεύρεσης αιτιωδών συνδέσεων των μεταβλητών,

καθώς και στην έμφαση στις εμπειρικές γενικεύσεις και συνεπώς στις κανονικότητες των κοινωνικών φαινομένων».

Ένα ακόμη πλεονέκτημα της ποσοτικής μεθόδου που οδήγησε την ερευνήτρια στην απόφαση να χρησιμοποιήσει αυτή τη μέθοδο, εκτός από τον κυριότερο που είναι η αριθμητική αναπαράσταση των δεδομένων που έχουν συλλεχθεί, είναι ο υψηλός βαθμός αντικειμενικότητας της ερευνήτριας, σε σύγκριση για παράδειγμα με την ποιοτική έρευνα (Hoy, 2010). Αυτό ισχύει διότι η ερευνήτρια συλλέγει τα δεδομένα και τα αναλύει με στατιστική ανάλυση, χωρίς να επηρεάζει τον ερωτηθέντα, όπως θα συνέβαινε μέσα από την αλληλεπίδρασή του σε μία συνέντευξη.

Το εργαλείο συλλογής δεδομένων που χρησιμοποιήθηκε για τους σκοπούς αυτής της έρευνας είναι το ερωτηματολόγιο. Το συγκεκριμένο εργαλείο είναι το πλέον κατάλληλο για τη μέτρηση στάσεων, απόψεων και συμπεριφορών των ερωτηθέντων, στο πλαίσιο της έρευνας, ενώ παράλληλα επιτρέπει και τη διεξαγωγή συσχετίσεων, καθώς συλλέγει ποσοτικά δεδομένα. Επίσης, μπορεί να διασφαλίσει την ανωνυμία των ερωτηθέντων, οδηγώντας σε πιο ειλικρινείς απαντήσεις από μέρους των υποκειμένων της έρευνας (Creswell, 2015). Το δομημένο ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις κλειστού τύπου. Οι κλειστές απαντήσεις έχουν την μορφή της πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert. Το Α μέρος περιλαμβάνει 30 ερωτήσεις κλειστού τύπου (Likert), οι απαντήσεις των οποίων λαμβάνουν τιμές κλίμακας πέντε βαθμών, με 1η στην κλίμακα την απάντηση “Σίγουρα Διαφωνώ”, την 2η “Μάλλον Διαφωνώ”, την 3η “Ούτε διαφωνώ - ούτε συμφωνώ”, την 4η “Μάλλον συμφωνώ” και την 5η “Σίγουρα Συμφωνώ”. Όπως υποστηρίζουν οι Cohen et al. (2007, σελ. 417), «εξαιρετικά δομημένες, κλειστές ερωτήσεις είναι χρήσιμες, καθώς μπορούν να παράγουν συχνότητες απαντήσεων που επιδέχονται στατιστικούς χειρισμούς και ανάλυση. Επίσης, δίνουν τη δυνατότητα συγκρίσεων μεταξύ ομάδων του δείγματος». Το ερωτηματολόγιο αυτής της έρευνας αποτελείται από δύο βασικές ενότητες.

Η πρώτη ενότητα αποτελείται από έντεκα (11) ερωτήσεις που μελετούν: α) την εργασιακή ικανοποίηση των δικαστικών υπαλλήλων, β) τους παράγοντες που θα τους παρακινούσαν να εργαστούν περισσότερο, γ) τους παράγοντες παρακίνησης που χρησιμοποιούνται από τον οργανισμό στον οποίον υπηρετούν, δ) παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης, ε) λοιπές ερωτήσεις που αφορούν την υποκίνησή τους. Η δεύτερη ενότητα αποτελείται επίσης από έντεκα (11) ερωτήσεις που αφορούν τα δημογραφικά στοιχεία των δικαστικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα: φύλο, ηλικία, οικογενειακή

κατάσταση, αριθμός παιδιών, επίπεδο εκπαίδευσης, κλάδος, μηναίο εισόδημα, σχέση εργασίας, θέση, υπηρεσία εργασίας, έτη εργασίας στον δημόσιο τομέα.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αναπτύχθηκε από τους Lampiris et al. (2008) και είναι βασισμένο στη θεωρία του Herzberg με στόχο να διερευνήσει τους παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής των εργαζομένων. Ο λόγος για τον οποίον επιλέχθηκε αυτό το ερωτηματολόγιο είναι: α) έχει χρησιμοποιηθεί σε έρευνες παρουσιάζοντας ικανοποιητικά ψυχομετρικά χαρακτηριστικά, β) έχει δημιουργηθεί και χρησιμοποιηθεί στον ελληνικό πληθυσμό, γ) έχει βασιστεί σε μία εκ των σημαντικότερων θεωριών παρακίνησης.

Τέλος, αναφέρεται ότι η εσωτερική αξιοπιστία των δεδομένων εξετάστηκε με τη χρήση του δείκτη Cronbach'sa. Ο δείκτης βρέθηκε ίσος με 0,939, που σημαίνει ότι υπάρχει υψηλό επίπεδο εσωτερικής αξιοπιστίας. Επομένως, τα δεδομένα είναι κατάλληλα για στατιστική ανάλυση.

4.3 Συλλογή και ανάλυση δεδομένων

Το ερωτηματολόγιο αναρτήθηκε στην πλατφόρμα Google Forms και ο σύνδεσμος εστάλη από την ερευνήτρια μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Στο ερωτηματολόγιο υπήρχε μία συνοδευτική επιστολή στην οποία υπήρχαν πληροφορίες για τους συμμετέχοντες σχετικά με τον σκοπό της έρευνας, την τήρηση της ανωνυμίας και τη διασφάλιση της εμπιστευτικότητας των δεδομένων, αλλά και την ταυτότητα της ερευνήτριας. Στο τέλος της επιστολής υπήρχαν στοιχεία επικοινωνίας.

Για την ανάλυση των δεδομένων, χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πρόγραμμα Statistical Package for Social Sciences (SPSS) έκδοση 21.0, το οποίο αποτελεί ένα εύχρηστο, διαδεδομένο, και κατάλληλο εργαλείο ανάλυσης δεδομένων στην περίπτωση που χρησιμοποιείται η ποσοτική έρευνα (Blessing&Chakrabarti, 2009). Για την ανάλυση χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική και η επαγωγική στατιστική (Argyrous, 2011). Η περιγραφική στατιστική περιλαμβάνει απλές στατιστικές (πίνακες συχνοτήτων και ποσοστών, πίνακες μέσων όρων και τυπικής απόκλισης) που περιγράφουν το δείγμα και τις απόψεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Η επεξηγηματική-επαγωγική στατιστική συμβάλει στο να κατανοηθούν οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Στατιστική ανάλυση

5.1.1 Περιγραφική στατιστική

Δείγμα της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από τα άτομα εκείνα που ως μέρος ενός μεγαλύτερου συνόλου, έχουν τα χαρακτηριστικά που απαιτούνται για να συμμετάσχουν στην έρευνα (Cohen et al., 2007). Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα «είναι μια υποομάδα του πληθυσμού-στόχου που ο ερευνητής σχεδιάζει να μελετήσει για να κάνει γενικεύσεις που θα αφορούν με τον πληθυσμό-στόχο» (Creswell, 2015, σελ. 179). Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από 149 δικαστικούς υπαλλήλους. Αναφορικά με το φύλο, το 81,9% είναι γυναίκες, ενώ το 16,8% είναι άντρες.

Πίνακας 5.1 Φύλο ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άντρας	25	16.8	17.0	17.0
Γυναίκα	122	81.9	83.0	100.0
Σύνολο	147	98.7	100.0	
ΔΑ	2	1.3		
Σύνολο	149	100.0		

Όσον αφορά στην ηλικία, οι περισσότεροι σε ποσοστό 50,3% είναι 41-50 ετών και ακολουθούν όσοι είναι ηλικίας 51-60 ετών. Μικρότερο ποσοστό είναι 31-40 ετών (10,7%), ακόμα μικρότερο είναι άνω των 61 ετών (4,7%), ενώ ένα μόνο άτομο είναι έως 30 ετών (0,7%).

Πίνακας 5.2 Ηλικία ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Έως 30 ετών	1	.7	.7	.7
31-40 ετών	16	10.7	10.8	11.5
41-50 ετών	75	50.3	50.7	62.2
51-60 ετών	49	32.9	33.1	95.3
61 και άνω	7	4.7	4.7	100.0
Σύνολο	148	99.3	100.0	
ΔΑ	1	.7		
Σύνολο	149	100.0		

Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα σε ποσοστό 75,2% είναι έγγαμοι. Σε μικρότερο ποσοστό είναι άγαμοι (14,1%). Ακόμα μικρότερο είναι το ποσοστό όσων είναι διαζευγμένοι (4,7%), ενώ μόνο δύο άτομα (1,3%) είναι χήροι.

Πίνακας 5.3 Οικογενειακή κατάσταση ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Άγαμος-η	21	14.1	14.1	14.1
Έγγαμος-η	112	75.2	75.2	89.3
Χήρος-α	2	1.3	1.3	90.6
Διαζευγμένος-η	7	4.7	4.7	95.3
Δεν επιθυμώ να απαντήσω	7	4.7	4.7	100.0
Σύνολο	149	100.0	100.0	

Όσον αφορά στον αριθμό των παιδιών, το 38,3% έχει δύο παιδιά, το 20,8% έχει ένα παιδί, το 18,8% δεν έχει κανένα παιδί, ενώ το 13,4% έχει τρία παιδιά. Μικρότερο ποσοστό έχει τέσσερα παιδιά (7,4%), ενώ μόνο ένα άτομο (0,7%) έχει πέντε παιδιά και άνω.

Πίνακας 5.4 Αριθμός παιδιών ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Κανένα παιδί	28	18.8	18.9	18.9
1 παιδί	31	20.8	20.9	39.9
2 παιδιά	57	38.3	38.5	78.4
3 παιδιά	20	13.4	13.5	91.9
4 παιδιά	11	7.4	7.4	99.3
5 και πάνω	1	.7	.7	100.0
Σύνολο	148	99.3	100.0	
ΔΑ	1	.7		
Σύνολο	149	100.0		

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζεται το επίπεδο εκπαίδευσης των δικαστικών υπαλλήλων. Οι περισσότεροι είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού (40,9%), ενώ ακολουθούν οι πτυχιούχοι ΑΕΙ (24,8%) και οι απόφοιτοι λυκείου (20,8%). Μικρότερο ποσοστό είναι απόφοιτοι ΤΕΙ (6%), κάτοχοι διδακτορικού (4%), απόφοιτοι τεχνικής σχολής (2,7%) και τέλος μόνο ένα άτομο που είναι απόφοιτος γυμνασίου (0,7%).

Πίνακας 5.5 Επίπεδο εκπαίδευσης ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Γυμνάσιο	1	.7	.7	.7
Λύκειο	31	20.8	20.8	21.5

Τεχνική Σχολή	4	2.7	2.7	24.2
T.E.I.	9	6.0	6.0	30.2
A.E.I.	37	24.8	24.8	55.0
Κάτ. Μετ/κού	61	40.9	40.9	96.0
Κάτ. Διδ/κού	6	4.0	4.0	100.0
Σύνολο	149	100.0	100.0	

Ο κλάδος στον οποίον ανήκουν οι περισσότεροι ερωτηθέντες είναι ΠΕ σε ποσοστό 65,1%. Σε μικρότερο ποσοστό οι ερωτηθέντες ανήκουν στον κλάδο ΔΕ (22,8%), ενώ πολύ μικρό είναι το ποσοστό όσων ανήκουν στον κλάδο ΤΕ (8,7%) και ΥΕ (2,7%).

Πίνακας 5.6 Κλάδος στον οποίον ανήκουν οι ερωτηθέντες

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
ΥΕ	4	2.7	2.7	2.7
ΔΕ	34	22.8	23.0	25.7
ΤΕ	13	8.7	8.8	34.5
ΠΕ	97	65.1	65.5	100.0
Σύνολο	148	99.3	100.0	
ΔΑ	1	.7		
Σύνολο	149	100.0		

Όσον αφορά στο επίπεδο εκπαίδευσης, οι περισσότεροι ανήκουν στην κατηγορία 1.001 -1.300 € (51,7%) και ακολουθούν όσοι ανήκουν στην κατηγορία 701 -1.000 € (22,8%). Μικρότερο ποσοστό ανήκει στην εισοδηματική κατηγορία 1.301 - 1.600 € (16,1%) και ακόμα μικρότερο ανήκει στην κατηγορία 1.601-2.000 € (6,7%).

Πίνακας 5.7 Επίπεδο εισοδήματος ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
701 -1.000 €	34	22.8	23.4	23.4
1.001 -1.300 €	77	51.7	53.1	76.6
1.301 - 1.600 €	24	16.1	16.6	93.1
1.601-2.000 €	10	6.7	6.9	100.0
Σύνολο	145	97.3	100.0	
ΔΑ	4	2.7		
Σύνολο	149	100.0		

Η συντριπτική πλειοψηφία των δικαστικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι μόνιμοι (93,3%), ενώ μόνο το 5,4% είναι Ι.Δ. αορίστου χρόνου.

Πίνακας 5.8 Σχέση εργασίας ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μόνιμος/η	139	93.3	94.6	94.6
Ι.Δ. Αορίστου Χρόνου	8	5.4	5.4	100.0
Σύνολο	147	98.7	100.0	
ΔΑ	2	1.3		
Σύνολο	149	100.0		

Οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα είναι υπάλληλοι σε ποσοστό 87,2%. Το 9,4% είναι προϊστάμενοι τμήματος, το 2% είναι προϊστάμενοι διεύθυνσης, ενώ μόνο ένα άτομο είναι προϊστάμενος γενικής διεύθυνσης (0,7%).

Πίνακας 5.9 Θέση εργασίας ερωτηθέντων

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Υπάλληλος	130	87.2	87.8	87.8
Προϊστάμενος/η Τμήματος	14	9.4	9.5	97.3
Προϊστάμενος/η Δ/νσης	3	2.0	2.0	99.3
Προϊστάμενος/η Γεν. Δ/νσης	1	.7	.7	100.0
Σύνολο	148	99.3	100.0	
ΔΑ	1	.7		
Σύνολο	149	100.0		

Όσον αφορά στα έτη προϋπηρεσίας των ερωτηθέντων στον δημόσιο τομέα, οι περισσότεροι σε ποσοστό 37,6% έχουν εμπειρία 10-20 έτη, ενώ σε ποσοστό 32,2% έχουν εμπειρία 20-30 ετών. Το 10,1% έχουν προϋπηρεσία άνω των 30 ετών, το 8,7% έχουν προϋπηρεσία 2-5 έτη, το 6% έχουν προϋπηρεσία 5-10 έτη, ενώ τέλος μόνο το 3,4% έχουν εμπειρία έως δύο χρόνια.

Πίνακας 5.10 Έτη προϋπηρεσίας ερωτηθέντων στον δημόσιο τομέα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Μέχρι 2 χρόνια	5	3.4	3.4	3.4
Από 2+ έως 5	13	8.7	8.9	12.3
Από 5+ έως 10	9	6.0	6.2	18.5
Από 10+ έως 20	56	37.6	38.4	56.8
Από 20+ έως 30	48	32.2	32.9	89.7
Από 30+	15	10.1	10.3	100.0
Σύνολο	146	98.0	100.0	
ΔΑ	3	2.0		

Σύνολο	149	100.0
--------	-----	-------

Τέλος, το 87,2% δήλωσε πως έχει εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό στον δημόσιο τομέα, ενώ μόνο το 11,4% απάντησε αρνητικά.

Πίνακας 5.11 Ποσοστό δικαστικών υπαλλήλων που έχει εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό στον δημόσιο τομέα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	130	87.2	88.4	88.4
Όχι	17	11.4	11.6	100.0
Σύνολο	147	98.7	100.0	
ΔΑ	2	1.3		
Σύνολο	149	100.0		

Ικανοποίηση δικαστικών υπαλλήλων από την εργασία

Ο πίνακας που ακολουθεί απεικονίζει τον μέσο όρο και την τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που αφορούν την εργασιακή ικανοποίηση των δικαστικών υπαλλήλων. Υψηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στη δήλωση «Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ» (M=4,18, TA=1,057) και στη δήλωση «Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας» (M=4,16, TA=1,079). Αντίθετα, χαμηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στη δήλωση «Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων» (M=1,84, TA=1,001). Επομένως, οι ερωτηθέντες είναι ικανοποιημένοι από την απόδοσή τους και από την ασφάλεια της θέσης εργασίας στον δημόσιο τομέα, αλλά όχι από τη διοργάνωση εκδηλώσεων για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.

Πίνακας 5.12 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για την εργασιακή ικανοποίηση (Likert τιμές κλίμακας 5 βαθμών)

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ	146	4.18	1.057
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην συγκεκριμένη υπηρεσία	147	3.65	1.114
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	146	2.90	1.182
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	148	2.85	1.192
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	148	2.26	1.209
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	148	2.84	1.227
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	147	3.72	1.032
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	145	3.82	1.134
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	147	3.76	1.132
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	146	3.50	1.340
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	147	4.06	1.099
Εμπιστεύομαι τον/την προϊστάμενό/η μου.	147	3.43	1.293
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	147	2.87	1.267
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	145	2.83	1.255

Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	146	2.73	1.122
Ο/Η προϊστάμενος/η μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	146	2.84	1.355
Ο/Η προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	147	3.77	1.228
Ο/Η προϊστάμενος/η μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	146	3.43	1.291
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	146	1.94	1.128
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	145	3.34	1.210
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	148	2.53	1.192
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	147	4.16	1.079
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	147	4.39	.872
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	147	3.03	1.219
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	148	1.84	1.001
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	148	1.99	1.143
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	146	3.64	1.022
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	147	2.99	1.182

Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	147	2.99	1.452
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	148	2.61	1.302

Παρακίνηση δικαστικών υπαλλήλων στον χώρο εργασίας

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζονται τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων όσον αφορά στους τρόπους οι οποίοι θα τους παρακινούσαν να εργαστούν με ζήλο. Υψηλότερος μέσος όρος - και επομένως υψηλότερος μέσος όρος συμφωνίας - καταγράφεται στις εξής μεθόδους παρακίνησης: «Εκπαίδευση υπαλλήλων» (M=4,61, TA=0,903), «Αύξηση αποδοχών» (M=4,45, TA=0,920), «Ευχάριστο περιβάλλον» (M=4,40, TA=0,987), «Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης» (M=4,34, TA=0,946). Αντίθετα, χαμηλότερος μέσος όρος καταγράφεται στις εξής μεθόδους παρακίνησης: «Πρόσθετη άδεια» (M=3,51, TA=1,229) και «Αλλαγή θέσης εργασίας» (M=3,33, TA=1,325).

Πίνακας 5.13 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για τις επιθυμητές μεθόδους παρακίνησης (Likert τιμές κλίμακας 5 βαθμών)

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Πρόσθετη άδεια	144	3.51	1.229
Αύξηση αποδοχών	145	4.45	.920
Αλλαγή θέσης εργασίας	147	3.33	1.325
Ευχάριστο περιβάλλον	146	4.40	.987
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	145	4.34	.946
Έπαινος	146	4.10	1.098
Δημιουργία καθηκοντολογίου	147	3.99	1.113
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	144	4.10	.944
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	147	4.08	1.144

Αξιολόγηση προσωπικού	146	4.26	1.017
Εκπαίδευση υπαλλήλων	147	4.61	.903
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	145	3.66	1.340
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	146	3.55	1.243
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	146	4.32	.967
Ανάληψη πρωτοβουλιών	146	4.33	.969

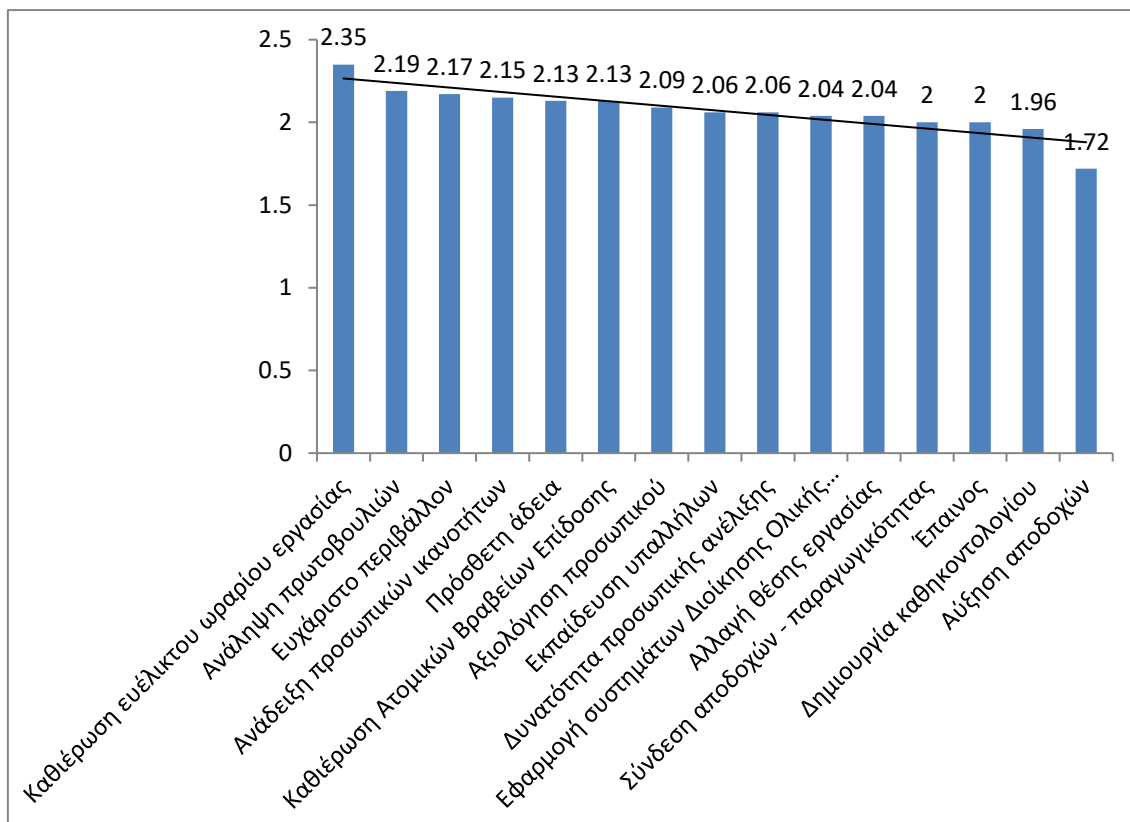
Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα περιγραφικά μέτρα που αφορούν τους παράγοντες παρακίνησης στη βάση της ιεράρχησης από τους ερωτηθέντες, από τον πιο σημαντικό έως τον λιγότερο σημαντικό. Σε υψηλότερη θέση βρίσκεται η αύξηση αποδοχών ($M=1,72$, $TA=0,897$), στη δεύτερη θέση η δημιουργία καθηκοντολογίου ($M=1,96$, $TA=0,898$) και στην τρίτη θέση η σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας ($M=2,00$, $TA=0,798$). Στην τελευταία θέση βρίσκεται η καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας ($M=2,35$, $TA=0,699$).

Πίνακας 5.14 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για επιθυμητές μεθόδους παρακίνησης στη βάση της ιεράρχησης (Likert τιμές κλίμακας 3 βαθμών)

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Πρόσθετη άδεια	62	2.13	.799
Αύξηση αποδοχών	114	1.72	.897
Αλλαγή θέσης εργασίας	49	2.04	.789
Ευχάριστο περιβάλλον	93	2.17	.829
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	66	2.06	.839
Έπαινος	45	2.00	.798
Δημιουργία καθηκοντολογίου	48	1.96	.898

Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής	52	2.04	.791
Ποιότητας			
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	69	2.00	.857
Αξιολόγηση προσωπικού	54	2.09	.896
Εκπαίδευση υπαλλήλων	70	2.06	.866
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων	39	2.13	.833
Επίδοσης			
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	48	2.35	.699
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	61	2.15	.872
Ανάληψη πρωτοβουλιών	47	2.19	.876

Γράφημα 5.1 Ιεράρχηση μεθόδων παρακίνησης



Ο πίνακας που ακολουθεί απεικονίζει τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των δικαστικών υπαλλήλων όσον αφορά στο κατά πόσο ο φορέας στον οποίον εργάζονται

τους παρέχει συγκεκριμένες μεθόδους παρακίνησης. Οι μέθοδοι παρακίνησης που εφαρμόζονται είναι: «Ευχάριστο περιβάλλον» (M=2,46, TA=1,183) και «Αξιολόγηση προσωπικού» (M=2,44, TA=1,297). Αντίθετα, δεν εφαρμόζονται καθιέρωση ατομικών βραβείων επίδοσης (M=1,62, TA=0,982) και αύξηση αποδοχών (M=1,64, TA=1,011).

Πίνακας 5.15 Περιγραφικά μέτρα απόψεων ερωτηθέντων για τις μεθόδους παρακίνησης που εφαρμόζει ο φορέας στον οποίον εργάζονται (Likert τιμές κλίμακας 3 βαθμών)

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Πρόσθετη άδεια	147	2.33	1.189
Αύξηση αποδοχών	148	1.64	1.011
Αλλαγή θέσης εργασίας	145	2.23	.970
Ευχάριστο περιβάλλον	147	2.46	1.183
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	147	2.14	1.123
Έπαινος	147	2.05	1.209
Δημιουργία καθηκοντολογίου	146	2.10	1.128
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής και Ποιότητας	146	2.02	1.159
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	147	1.73	1.100
Αξιολόγηση προσωπικού	146	2.44	1.297
Εκπαίδευση υπαλλήλων	147	1.85	1.137
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	147	1.62	.982
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	147	2.16	1.145
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	147	2.15	1.196
Ανάληψη πρωτοβουλιών	146	2.34	1.273

Αναφορικά με το πώς αξιολογούν οι ερωτηθέντες το επίπεδο της ατομικής τους παρακίνησης, από τον παρακάτω πίνακα παρατηρείται πως το 36,2% θεωρεί το επίπεδο

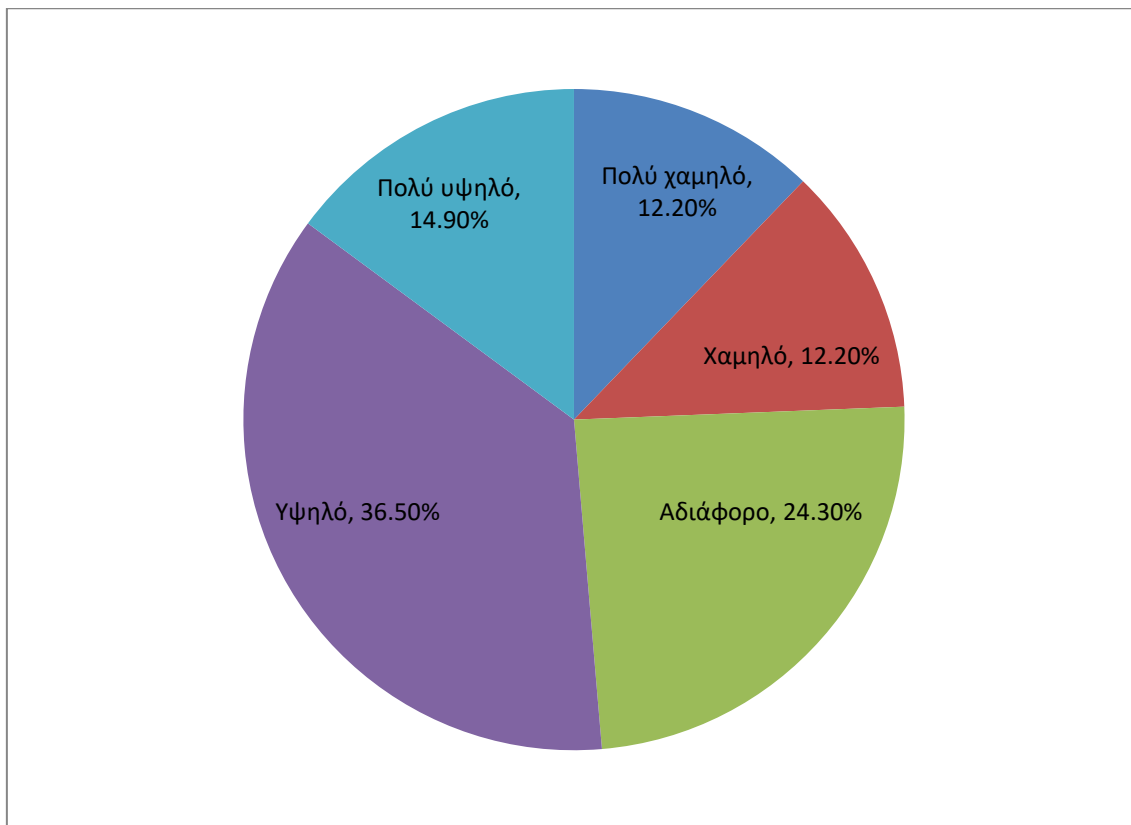
αυτό υψηλό. Συνολικά, το 24,2% θεωρεί το επίπεδο της ατομικής του παρακίνησης ως πολύ χαμηλό και χαμηλό, ενώ το 51% το θεωρεί ως υψηλό και πολύ υψηλό.

Πίνακας 5.16 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων

(Likert τιμές κλίμακας 5 βαθμών)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ χαμηλό	18	12.1	12.2	12.2
Χαμηλό	18	12.1	12.2	24.3
Αδιάφορο	36	24.2	24.3	48.6
Υψηλό	54	36.2	36.5	85.1
Πολύ υψηλό	22	14.8	14.9	100.0
Total	148	99.3	100.0	
ΔΑ	1	.7		
Total	149	100.0		

Γράφημα 5.2 Επίπεδο ατομικής παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων



Αναφορικά με το κατά πόσο οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα, από τον πιο κάτω πίνακα φαίνεται ότι το 32,9% συμφωνεί με αυτήν την άποψη. Συνολικά, το 35,6% διαφωνεί με αυτήν την άποψη, ενώ το 49,7% συμφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη.

Πίνακας 5.17 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα (Likert τιμές κλίμακας 4 βαθμών)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Σίγουρα όχι	19	12.8	12.8	12.8
Μάλλον όχι	34	22.8	23.0	35.8
Δεν επηρεάζει	21	14.1	14.2	50.0
Μάλλον ναι	49	32.9	33.1	83.1
Σίγουρα ναι	25	16.8	16.9	100.0

Total	148	99.3	100.0
ΔΑ	1	.7	
Total	149	100.0	

Στη συνέχεια οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να αξιολογήσουν τα εσωτερικά κίνητρα τα οποία θεωρούν ότι θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν, εκτός των οικονομικών κινήτρων. Στον πίνακα απεικονίζονται τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων. Τα κίνητρα εσωτερικής παρακίνησης που αναφέρθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό είναι: «Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης» (M=4,28, TA=0,903), «Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας» (M=4,19, TA=0,974), «Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης» (M=4,14, TA=0,917), «Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης» (M=4,12, TA=1,014) και «Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας» (M=4,11, TA=1,028).

Πίνακας 5.18 Περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με τα εσωτερικά κίνητρα (Likert τιμές κλίμακας 5 βαθμών)

	N	Μέσος όρος	Τυπική απόκλιση
Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους	147	3.88	.992
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης	145	4.28	.903
Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης	146	4.14	.917
Αποδοχή από τους συναδέλφους	145	3.67	1.100
Ανάπτυξη φιλικών – κοινωνικών σχέσεων	145	3.50	1.155
Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης	144	4.12	1.014
Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας	145	4.11	1.028
Αίσθημα αλληλεγγύης και αλληλοβοήθειας	145	4.19	.974
Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας	147	2.90	1.201
Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας	147	2.08	1.162

Στον πιο κάτω πίνακα απεικονίζονται τα περιγραφικά μέτρα των απόψεων των ερωτηθέντων σχετικά με το κατά πόσο πιστεύουν ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο. Με βάση τις απαντήσεις τους διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι δικαστικοί υπάλληλοι σε ποσοστό 43,6% διαφωνεί με τη συγκεκριμένη άποψη. Συνολικά, το 57% διαφωνεί / διαφωνεί απόλυτα, ενώ το 41,7% συμφωνεί / συμφωνεί απόλυτα.

Πίνακας 5.19 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο. (Likert τιμές κλίμακας 4 βαθμών)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Διαφωνώ Απόλυτα	20	13.4	13.6	13.6
Διαφωνώ	65	43.6	44.2	57.8
Συμφωνώ	43	28.9	29.3	87.1
Συμφωνώ απόλυτα	19	12.8	12.9	100.0
Total	147	98.7	100.0	
ΔΑ	2	1.3		
Total	149	149	100.0	

Αναφορικά με το κατά πόσο οι ερωτηθέντες αισθάνονται ότι η αμοιβή τους είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχουν, το 49,7% θεωρούν ότι η αμοιβή τους είναι αντίστοιχη. Συνολικά, το 47,6% των δικαστικών υπαλλήλων πιστεύουν ότι η αμοιβή τους είναι πολύ χαμηλότερη / χαμηλότερη από την εργασία που παρέχουν, ενώ μόνο τρία άτομα δήλωσαν το αντίθετο.

Πίνακας 5.20 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι η αμοιβή τους είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχουν (Likert τιμές κλίμακας 4 βαθμών)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Είναι πολύ χαμηλότερη	23	15.4	15.4	15.4
Είναι χαμηλότερη	48	32.2	32.2	47.7
Είναι αντίστοιχη	74	49.7	49.7	97.3
Είναι υψηλότερη	3	2.0	2.0	99.3
Total	1	.7	.7	100.0

Στη συνέχεια ζητήθηκε από τους ερωτηθέντες να συγκρίνουν την αμοιβή τους με την αμοιβή των συναδέλφων τους που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική τους στον ίδιο φορέα. Οι περισσότεροι σε ποσοστό 30,9% ανέφεραν πως η αμοιβή αυτή είναι υψηλότερη. Συνολικά, το 37,6% ανέφερε πως η αμοιβή τους είναι πολύ χαμηλότερη / χαμηλότερη, ενώ το 33,6% δήλωσε πως η αμοιβή τους είναι υψηλότερη / πολύ υψηλότερη.

Πίνακας 5.21 Απόψεις ερωτηθέντων σχετικά με το ότι η αμοιβή τους είναι αντίστοιχη με των συναδέλφων τους που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία (Likert τιμές κλίμακας 5 βαθμών)

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Πολύ χαμηλότερη	14	9.4	9.4	9.4
Χαμηλότερη	42	28.2	28.2	37.6
Αντίστοιχη	43	28.9	28.9	66.4
Υψηλότερη	46	30.9	30.9	97.3
Πολύ υψηλότερη	4	2.7	2.7	100.0
Total	149	100.0	100.0	

5.1.2 Παραγοντική ανάλυση

Στην ενότητα αυτή διεξάγεται μία παραγοντική ανάλυση προκειμένου να προσδιοριστούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες της εργασιακής ικανοποίησης με βάση τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα, σχετικά με τον Φορέα (Α. Περιγράψτε εάν και πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία). Η παραγοντική ανάλυση διεξήχθη στη βάση των τεσσάρων ομάδων στις οποίες ανήκουν οι ερωτήσεις, δηλαδή: α) εργασιακό περιβάλλον, β) συνάδελφοι και ανθρώπινες σχέσεις, γ) αντικείμενο εργασίας, δ) χρηματικά δεδομένα. Από τον πιο κάτω πίνακα παρατηρείται πως τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.891
	Approx. Chi-Square	2918.324
Bartlett's Test of Sphericity	df	435
	Sig.	.000

Ο πιο κάτω πίνακας (Communalities) εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση.

Communalities

	Initial	Extraction
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ	1.000	.488
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην συγκεκριμένη υπηρεσία	1.000	.520
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	1.000	.767
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	1.000	.529
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	1.000	.573
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	1.000	.480

Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1.000	.627
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1.000	.656
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1.000	.655
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	1.000	.715
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	1.000	.632
Εμπιστεύομαι τον/την προϊστάμενό/η μου.	1.000	.776
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	1.000	.797
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	1.000	.791
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	1.000	.771
Ο/Η προϊστάμενος/η μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	1.000	.597
Ο/Η προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	1.000	.748
Ο/Η προϊστάμενός/η μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	1.000	.607
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	1.000	.536
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	1.000	.442
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	1.000	.669
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	1.000	.533
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	1.000	.328
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	1.000	.684
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	1.000	.604
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	1.000	.523
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	1.000	.486
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	1.000	.545

Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	1.000	.592
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	1.000	.754

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ιδιοτιμές και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγεί ο κάθε παράγοντας. Από τις αρχικές 30 δηλώσεις, οι έξι πρώτοι παράγοντες είναι οι πιο σημαντικοί, καθώς συνολικά εξηγούν το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	12.436	41.453	41.453	12.436	41.453	41.453	6.422	21.407	21.407
2	2.453	8.176	49.629	2.453	8.176	49.629	4.978	16.593	38.000
3	1.968	6.561	56.189	1.968	6.561	56.189	4.715	15.717	53.717
4	1.569	5.229	61.419	1.569	5.229	61.419	2.310	7.702	61.419
5	1.231	4.102	65.520						
6	1.124	3.747	69.268						
7	.977	3.257	72.525						
8	.873	2.909	75.433						
9	.803	2.677	78.110						
10	.704	2.348	80.458						
11	.640	2.133	82.591						
12	.576	1.920	84.511						
13	.509	1.698	86.210						
14	.478	1.595	87.804						
15	.434	1.446	89.250						
16	.401	1.336	90.586						
17	.366	1.219	91.805						
18	.340	1.133	92.938						
19	.319	1.064	94.002						
20	.284	.945	94.947						
21	.236	.787	95.734						
22	.229	.762	96.496						
23	.194	.645	97.141						
24	.179	.596	97.737						
25	.173	.578	98.315						
26	.156	.520	98.835						
27	.114	.380	99.215						
28	.103	.344	99.559						
29	.073	.245	99.803						
30	.059	.197	100.000						

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται τα φορτία (loadings) των μεταβλητών σε κάθε έναν από τους τέσσερις παράγοντες, ή αλλιώς οι συντελεστές συσχέτισης κάθε πρότασης με τον παράγοντα στον οποίον ανήκουν. Οι έξι παράγοντες που διαμορφώνονται έχουν ως εξής:

Πρώτος παράγοντας: Εμπεριέχει τις δηλώσεις: «Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της», «Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ», «Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές», «Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση», «Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει», «Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις», «Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική», «Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική», «Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων». Επομένως αυτός ο παράγοντας περιέχει δηλώσεις που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον (περιβάλλον υπηρεσίας).

Δεύτερος παράγοντας: Εμπεριέχει τις δηλώσεις: «Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι», «Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι», «Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου», «Εμπιστεύομαι τον/την προϊστάμενό/η μου», «Ο/Η προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με σεβασμό», «Ο/Η προϊστάμενός/η μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων». Επομένως, αυτός ο παράγοντας περιέχει δηλώσεις που σχετίζονται με τους συναδέλφους και τις ανθρώπινες σχέσεις (περιβάλλον τμήματος).

Τρίτος παράγοντας: Εμπεριέχει τις δηλώσεις: «Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασίας μου στο Φορέα που υπηρετώ», «Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην συγκεκριμένη υπηρεσία», «Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί», «Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου», «Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί». Επομένως, αυτός ο παράγοντας σχετίζεται με το αντικείμενο της εργασίας των δικαστικών υπαλλήλων.

Τέταρτος παράγοντας: Εμπεριέχει τις δηλώσεις: «Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου» και «Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν». Επομένως, αυτός ο παράγοντας σχετίζεται με την αμοιβή των δικαστικών υπαλλήλων.

Rotated Component Matrix^a

	Component			
	1	2	3	4
Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασίας μου στο Φορέα που υπηρετώ			.634	
Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην συγκεκριμένη υπηρεσία			.658	
Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	.649			
Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	.661			
Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	.666			
Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.				
Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.			.682	
Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.		.722		
Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.		.725		
Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.		.679		
Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.			.701	
Εμπιστεύομαι τον/την προϊστάμενό/η μου.		.757		
Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	.769			
Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	.750			
Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	.755			
Ο/Η προϊστάμενος/η μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.				
Ο/Η προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.		.774		

Ο/Η προϊστάμενός/η μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.		.620	
Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	.620		
Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.			
Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.			.751
Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.			
Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.			
Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	.615		
Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	.674		
Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.			
Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.			.618
Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.			
Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.			
Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.			.860

Στη συνέχεια διεξάγεται μία παραγοντική ανάλυση προκειμένου να προσδιοριστούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων, σύμφωνα με την προσωπική τους άποψη για το ποιοι είναι πιο σημαντικοί για τους ίδιους. (Γ. Ιεραρχήστε αριθμώντας τους 3 σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης, από τον πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό). Η παραγοντική ανάλυση διεξάγεται στη βάση τριών παραγόντων: α) χρηματικά δεδομένα, β) μη χρηματικά δεδομένα, γ) προοπτικές ανέλιξης. Από τον πιο κάτω πίνακα παρατηρείται πως τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση.

KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.822
	Approx. Chi-Square	1091.978
Bartlett's Test of Sphericity	df	105
	Sig.	.000

Ο πιο κάτω πίνακας (Communalities) εξηγεί το ποσοστό της διακύμανσης κάθε μεταβλητής που εξηγείται από τις ερωτήσεις που σχετίζονται με την παρακίνηση των δικαστικών υπαλλήλων.

Communalities

	Initial	Extraction
Πρόσθετη άδεια	1.000	.627
Αύξηση αποδοχών	1.000	.595
Αλλαγή θέσης εργασίας	1.000	.413
Ευχάριστο περιβάλλον	1.000	.630
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	1.000	.502
Έπαινος	1.000	.536
Δημιουργία καθκοντολογίου	1.000	.755
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1.000	.681
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1.000	.600
Αξιολόγηση προσωπικού	1.000	.675
Εκπαίδευση υπαλλήλων	1.000	.719
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1.000	.532
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	1.000	.455
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	1.000	.644
Ανάληψη πρωτοβουλιών	1.000	.698

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται οι ιδιοτιμές και το ποσοστό διακύμανσης που εξηγεί ο κάθε παράγοντας. Από τους αρχικούς 15 παράγοντες, οι τρεις πρώτοι παράγοντες είναι οι πιο σημαντικοί, καθώς συνολικά εξηγούν το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης.

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	6.523	43.484	43.484	6.523	43.484	43.484	3.410	22.731	22.731
2	1.443	9.621	53.105	1.443	9.621	53.105	3.070	20.466	43.197
3	1.097	7.313	60.419	1.097	7.313	60.419	2.583	17.221	60.419
4	.973	6.489	66.907						
5	.906	6.041	72.948						
6	.773	5.151	78.099						
7	.715	4.765	82.864						
8	.534	3.560	86.424						
9	.481	3.206	89.630						
10	.419	2.795	92.425						
11	.379	2.527	94.952						
12	.256	1.706	96.658						
13	.220	1.469	98.127						
14	.150	1.001	99.128						
15	.131	.872	100.000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Στον πιο κάτω πίνακα παρουσιάζονται τα φορτία (loadings) των μεταβλητών σε κάθε έναν από τους έξι παράγοντες, ή αλλιώς οι συντελεστές συσχέτισης κάθε πρότασης με τον παράγοντα στον οποίον ανήκουν. Οι τρεις παράγοντες που διαμορφώνονται έχουν ως εξής:

Πρώτος παράγοντας: Εμπεριέχει τα στοιχεία - ερωτήσεις: «Δημιουργία καθηκοντολογίου», «Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας», «Εκπαίδευση υπαλλήλων», «Ανάληψη πρωτοβουλιών». Επομένως ο παράγοντας αυτός εμπεριέχει στοιχεία που αφορούν τις προοπτικές εξέλιξης.

Δεύτερος παράγοντας: Εμπεριέχει τα στοιχεία - ερωτήσεις: «Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας», «Αξιολόγηση προσωπικού», «Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης», «Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων». Επομένως ο παράγοντας αυτός εμπεριέχει στοιχεία που αφορούν μη χρηματικά δεδομένα.

Τρίτος παράγοντας: Εμπεριέχει τα στοιχεία - ερωτήσεις: «Πρόσθετη άδεια», «Αύξηση αποδοχών». Επομένως ο παράγοντας αυτός εμπεριέχει στοιχεία που αφορούν χρηματικά δεδομένα.

Rotated Component Matrix^a

	Component		
	1	2	3
Πρόσθετη άδεια			.788
Αύξηση αποδοχών			.686
Αλλαγή θέσης εργασίας			
Ευχάριστο περιβάλλον			
Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης			
Έπαινος			
Δημιουργία καθηκοντολογίου	.853		
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	.776		
Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας		.762	
Αξιολόγηση προσωπικού		.669	
Εκπαίδευση υπαλλήλων	.640		
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης		.677	
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας			
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων		.606	
Ανάληψη πρωτοβουλιών	.629		

5.2 Συζήτηση αποτελεσμάτων της έρευνας

Από τη στατιστική ανάλυση που προηγήθηκε εξάγονται ορισμένα ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Το πρώτο αφορά την εργασιακή ικανοποίηση των δικαστικών υπαλλήλων. Από τα αποτελέσματα της έρευνας βρέθηκε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ατομικής παρακίνησης των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα βρέθηκε υψηλός μέσος όρος, δηλαδή υψηλό επίπεδο ικανοποίησης, από στοιχεία τα οποία σχετίζονται με την απόδοση των εργαζομένων και τη συνεισφορά τους στον φορέα στον οποίον εργάζονται («Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ», «Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου», «Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην συγκεκριμένη υπηρεσία»). Επίσης, διαπιστώθηκε πως οι δικαστικοί υπάλληλοι που συμμετείχαν στην έρευνα τείνουν να αναφέρουν ένα αυξημένο επίπεδο εργασιακής ικανοποίησης από τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας («Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας», «Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία», «Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί»), από την επικοινωνία και συνεργασία («Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί», «Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι», «Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι»), καθώς και από τον προϊστάμενο («Ο/Η προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με σεβασμό». Παρομοίως, από την παραγοντική ανάλυση βρέθηκε ότι κυριότεροι παράγοντες που οδηγούν σε εργασιακή ικανοποίηση των δικαστικών υπαλλήλων είναι το εργασιακό περιβάλλον που συμπεριλαμβάνει την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη με την ανώτατη διοίκηση («Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ», «Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση», «Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις», «Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι», «Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι»), οι συνάδελφοι και οι ανθρώπινες σχέσεις («Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι», «Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι», «Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου»), το αντικείμενο εργασίας («Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ», «Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί», «Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί») και η αμοιβή (««Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου» και «Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν»).

Αντίθετα, διαπιστώθηκε χαμηλός μέρος όρος εργασιακής ικανοποίησης σε δηλώσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων («Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου

παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική»), την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων («Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων»), αλλά και την επιβράβευση στη βάση της ποιότητας του παραγόμενου έργου («Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση»). Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί μέσα από τον χαρακτήρα των δημοσίων υπηρεσιών, ο οποίος δίνει περισσότερη έμφαση στην τυπολατρία, στην τήρηση κανόνων και στη γραφειοκρατία (Αυγενάκης, 2010; Κτιστάκη, 2014; Ραμματά, 2018).

Το δεύτερο συμπέρασμα αφορά στην παρακίνηση των δικαστικών υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα. Οι ερωτηθέντες δήλωσαν πως οι μέθοδοι παρακίνησης που θα τους οδηγούσαν να εργαστούν με περισσότερο ζήλο είναι οι μέθοδοι που θα οδηγούσαν σε επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη («Εκπαίδευση υπαλλήλων», «Ανάληψη πρωτοβουλιών», «Δημιουργία καθηκοντολογίου»), που σχετίζονται με την αμοιβή «Πρόσθετη άδεια», «Αύξηση αποδοχών»), αλλά και μη χρηματικά δεδομένα («Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας», «Αξιολόγηση προσωπικού», «Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης», «Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων»). Στην αμοιβή δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση, καθώς θεωρείται ως ένας από τους πιο σημαντικούς, αν όχι ο σημαντικότερος, τρόπος παρακίνησης σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Παρ' όλα αυτά πιστεύουν ότι η αμοιβή τους είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχουν, και μάλιστα υψηλότερη από την αμοιβή των συναδέλφων τους που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική τους στον ίδιο φορέα.

Η επικοινωνία αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση διαμέσου της παρακίνησης των εργαζομένων, όπως έχει αναφερθεί και από άλλους μελετητές (Pandey&Garnett, 2006; Chalmers, 2008; Trahant, 2008; Bogdat, 2013; Jianuetal., 2013; Fredriksson & Pallas, 2018). Επίσης έχει τονιστεί στη βιβλιογραφία (Barrows&Powers, 2009; Itika, 2011; Mathis&Jackson, 2011; Adeniji&Osibanjo, 2012) ο σημαντικός ρόλος της αμοιβής, αλλά και της εκπαίδευσης των εργαζομένων. Επίσης τα ανωτέρω συμφωνούν και παραπέμπουν στη θεωρία ισότητας (Adams, 1965; Ritz et al., 2017), των προσδοκιών του Vroom (Vroom, 1964; Ritz et al., 2017), αλλά και επίτευξης στόχων (Locke&Latham, 2002; Ritz et al., 2017), οι οποίες δίνουν έμφαση στη διαδικασία. Επίσης, συμφωνούν και με τις θεωρίες παρακίνησης που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και πιο συγκεκριμένα στο ιεραρχικό μοντέλο των πέντε αναγκών του Maslow (1943), στη θεωρία ERG του Alderfer (1977),

στο μοντέλο δύο παραγόντων του Herzberg (1974). Τέλος, ότι οι εργαζόμενοι δίνουν έμφαση στην καλλιέργεια σχέσεων με συναδέλφους, αλλά και στη συνεργασία, την αλληλεγγύη, τις διαπροσωπικές σχέσεις και την επικοινωνία με τη διοίκηση και εντός του τμήματος συνδέεται με τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων (Mathis&Jackson, 2011).

Παρ' όλα αυτά, οι μέθοδοι παρακίνησης που εφαρμόζονται από τον φορέα στον οποίον εργάζονται οι δικαστικοί υπάλληλοι δε φαίνεται να συμφωνούν με τις μεθόδους παρακίνησης που επιθυμούν οι ίδιοι. Αν και ο φορέας χρησιμοποιεί μεθόδους που σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας («Ευχάριστο περιβάλλον») και μεθόδους που μπορούν να συνεισφέρουν στην εξέλιξη του προσωπικού («Αξιολόγηση προσωπικού», «Ανάληψη πρωτοβουλιών»), δεν εφαρμόζει μεθόδους που σχετίζονται με την αμοιβή («Αύξηση αποδοχών», «Σύνδεση αποδοχών – παραγωγικότητας») και μεθόδους που μπορούν άμεσα να συμβάλουν στην προσωπική και επαγγελματική τους εξέλιξη («Εκπαίδευση υπαλλήλων», «Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης»). Άλλωστε και από τη διεξαγωγή συσχετίσεων βρέθηκε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των μεθόδων παρακίνησης που επιθυμούν οι εργαζόμενοι και των μεθόδων παρακίνησης που εφαρμόζονται από τον φορέα στον οποίον υπηρετούν. Αυτό μπορεί να ερμηνευθεί αφενός μέσα από τον χαρακτήρα του δημοσίου τομέα και αφετέρου μέσα από το ότι μπορεί ο φορέας να εφαρμόζει επιθυμητές από τους εργαζομένους μεθόδους παρακίνησης, αλλά όχι στον βαθμό που οι ίδιοι θα επιθυμούσαν ή με αποτελεσματικό τρόπο, κάτι το οποίο και πάλι συνδέεται με τον χαρακτήρα και τη φύση του δημοσίου τομέα (Festré&Garrouste, 2008; Anderfuhren-Bigetetal., 2010).

Το τρίτο συμπέρασμα αυτής της εργασίας ήταν η σύνδεση παρακίνησης και εργασιακής ικανοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, όλες οι μέθοδοι παρακίνησης που εξετάστηκαν σε αυτήν την εργασία σχετίζονται με το κατά πόσο οι δικαστικοί υπάλληλοι είναι ικανοποιημένοι από την απόδοση της εργασίας τους στον φορέα τον οποίον υπηρετούν, με το κατά πόσο τους αρέσουν τα καθήκοντα τα οποία τους έχουν ανατεθεί, καθώς και με το κατά πόσο προέχει για εκείνους η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία. Επίσης, η πλειοψηφία των μεθόδων παρακίνησης που εξετάστηκαν συσχετίζονται με το κατά πόσο οι εργαζόμενοι αισθάνονται υπερήφανοι που εργάζονται στη συγκεκριμένη υπηρεσία, με το κατά πόσο υπάρχει συνεργασία και επικοινωνία στο τμήμα στο οποίο εργάζονται, με το κατά πόσο αισθάνονται χρήσιμοι και ότι συνεισφέρουν με την εργασία τους, με το κατά πόσο η μονιμότητα στην εργασία τους δημιουργεί το αίσθημα της

ασφάλειας, αλλά και με το κατά πόσο τους ικανοποιεί το αντικείμενο της εργασίας τους. Συνολικά, οι μέθοδοι παρακίνησης (χρηματικές και μη χρηματικές, προοπτικές ανέλιξης) σχετίζονται με τους συναδέλφους και τις ανθρώπινες σχέσεις, καθώς και το αντικείμενο εργασίας. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών, βάσει των οποίων η παρακίνηση επηρεάζει την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση των αποδοτικότητα των εργαζομένων (Anderfuhren-Bigetetal., 2010; IPA, 2013; Republic of Kenya, 2014; Austen& Zacny, 2015; Chughtai, 2017; Serham, 2018).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Συμπεράσματα και συζήτηση

Τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την έρευνα αυτή έχουν ως εξής:

α) Βρέθηκε ένα σχετικά υψηλό επίπεδο ατομικής παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων, κυρίως από παράγοντες που σχετίζονται με την απόδοσή τους, από τη φύση και το αντικείμενο της εργασίας, την επικοινωνία, από τον προϊστάμενο.

β) Βρέθηκε χαμηλός μέρος όρος εργασιακής ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων σε δηλώσεις που αφορούν την εκπαίδευση των εργαζομένων, την καλλιέργεια των διαπροσωπικών σχέσεων, την επιβράβευση στη βάση της ποιότητας του παραγόμενου έργου.

γ) Οι παράγοντες που θα οδηγούσαν τους δικαστικούς υπαλλήλους να εργαστούν με περισσότερο ζήλο είναι οι μέθοδοι που θα οδηγούσαν σε επαγγελματική και προσωπική ανάπτυξη, που σχετίζονται με την αμοιβή, αλλά και μη χρηματικά δεδομένα που σχετίζονται συνολικά με τη βελτίωση του τρόπου λειτουργίας και παροχής υπηρεσιών από μέρους των ελληνικών δικαστηρίων.

δ) Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεθόδων παρακίνησης που επιθυμούν οι δικαστικοί υπάλληλοι και των μεθόδων παρακίνησης που εφαρμόζονται από την υπηρεσία τους. Αυτό σημαίνει ότι, ο φορέας στον οποίον εργάζονται οι δικαστικοί υπάλληλοι είτε δεν εφαρμόζει τις μεθόδους παρακίνησης που οι ίδιοι επιθυμούν, είτε τις εφαρμόζει αλλά με μη αποτελεσματικό τρόπο.

ε) Βρέθηκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεθόδων παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης.

Με δεδομένη τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των μεθόδων παρακίνησης των δικαστικών υπαλλήλων και της εργασιακής τους ικανοποίησης, αλλά και με δεδομένο ότι εν τέλει οι μέθοδοι παρακίνησης που εφαρμόζονται από τον οργανισμό στον οποίον υπηρετούν οι δικαστικοί υπάλληλοι δεν συνάδουν με τις μεθόδους που θέλουν οι ίδιοι, ή τουλάχιστον στον βαθμό που θέλουν, κρίνεται απαραίτητη η αναδιαμόρφωση των ελληνικών δικαστηρίων σε αυτόν τον τομέα. Πιο συγκεκριμένα, θα πρέπει τα ελληνικά δικαστήρια να εφαρμόσουν μεθόδους παρακίνησης που θα οδηγούν σε αυξημένη εργασιακή

ικανοποίηση τους δικαστικούς υπαλλήλους και επομένως σε αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα. Για τον λόγο αυτό, κρίνονται απαραίτητα τα παρακάτω:

α) Διεξαγωγή ερευνών στους ίδιους τους εργαζομένους. Με βάση τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι απαιτείται έρευνα στο προσωπικό των ελληνικών δικαστηρίων σχετικά με τα εξής: α) τις μεθόδους παρακίνησης που οι ίδιοι επιθυμούν και εκτιμούν ότι θα τους οδηγήσουν σε αυξημένη αποδοτικότητα και παραγωγικότητα, με αποτέλεσμα την παροχή υπηρεσιών υψηλής ποιότητας προς τους πολίτες και την οργανωσιακή επίδοση και επίσης β) τις μεθόδους παρακίνησης που θεωρούν οι ίδιοι ότι εφαρμόζει ο φορέας στον οποίον εργάζονται και τον βαθμό στον οποίον οι ίδιοι κρίνουν ότι αυτές είναι μέθοδοι είναι και εφαρμόζονται με αποτελεσματικό τρόπο. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση μπορεί να προσδιορίσει τους τομείς εκείνους που χρίζουν βελτίωσης, ως προς την εφαρμογή των κατάλληλων μεθόδων παρακίνησης με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο.

β) Ανασχεδιασμός του τρόπου λειτουργίας του δημοσίου τομέα. Αναφέρθηκε παραπάνω ότι ο ελληνικός δημόσιος τομέας χαρακτηρίζεται από σημαντικές χρόνιες αδυναμίες και σημαντικά προβλήματα, τα οποία οδηγούν σε αγκυλώσεις και μη εκσυγχρονισμό με τις σημερινές απαιτήσεις της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων. Η γραφειοκρατία, η πιστή τήρηση πρωτοκόλλων και ιεραρχίας, η εξάρτηση από την κεντρική κυβέρνηση σε ζητήματα που σχετίζονται με τις λειτουργίες των ανθρωπίνων πόρων, οδηγούν σε έλλειψη αυτονομίας των δημοσίων υπηρεσιών. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο δημόσιος τομέας να μην μπορεί να εφαρμόσει μεθόδους που θα ανταποκρίνονται στις νέες συνθήκες (π.χ. ζήτηση από τους πολίτες, ψηφιακός μετασχηματισμός υπηρεσιών και διασύνδεση υπηρεσιών μεταξύ τους και μεταξύ υπηρεσιών και φυσικών και νομικών προσώπων, αλλαγές στις συνθήκες εργασίας και στις ανάγκες των εργαζομένων), μέσα από την κατάλληλη παρακίνηση των εργαζομένων. Επομένως, είναι απαραίτητο ο δημόσιος τομέας να αποκτήσει μία μεγαλύτερη ευελιξία και προσαρμοστικότητα στη νέα πραγματικότητα, μέσω μίας μεγαλύτερης αυτονομίας των δημοσίων υπηρεσιών, ούτως ώστε να ανταποκρίνεται πρωτίστως στις ανάγκες των εργαζομένων. Η ανάγκη αυτή απορρέει σε μεγάλο βαθμό από το ότι στην περίπτωση των υπηρεσιών, το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο που αποτελεί το περιουσιακό στοιχείο αυτών των οργανισμών. Επομένως, θα πρέπει να δίνεται έμφαση στους παράγοντες εκείνους που αυξάνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση, την αποδοτικότητα και την παραγωγικότητά τους.

γ) Ενίσχυση της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Από τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας καταδείχθηκε η σημασία της επικοινωνίας στην παρακίνηση και επομένως την εργασιακή ικανοποίηση των δικαστικών υπαλλήλων. Κατά συνέπεια, τα ελληνικά δικαστήρια θα πρέπει να εφαρμόσουν πολιτικές που θα στοχεύουν στην ενίσχυση της επικοινωνίας και μάλιστα της αποτελεσματικής επικοινωνίας. Τα νέα μέσα τεχνολογίας πληροφορίας και επικοινωνίας μπορούν να συμβάλουν στην αναβάθμιση της αποτελεσματικής επικοινωνίας εντός του οργανισμού, δηλαδή μεταξύ των τμημάτων, μεταξύ του οργανισμού και άλλων δημοσίων οργανισμών, καθώς και μεταξύ του οργανισμού και των χρηστών των υπηρεσιών, δηλαδή φυσικών και νομικών προσώπων.

δ) Προσωπική και επαγγελματική ανάπτυξη προσωπικού. Από την έρευνα διαπιστώθηκε πόση σημασία αποδίδουν οι εργαζόμενοι σε μεθόδους που αφορούν την προσωπική και την επαγγελματική τους ανάπτυξη. Επομένως, θα πρέπει να δοθεί έμφαση σε αυτόν τον τομέα, μέσω της διεξαγωγής σεμιναρίων και εκπαιδευτικών προγραμμάτων, αλλά και μέσα από την εφαρμογή δράσεων και ενεργειών που θα αποσκοπούν στο να ενισχύσουν την ανάληψη αρμοδιοτήτων και ευθυνών από τους εργαζομένους, αξιοποιώντας τις υφιστάμενες και δημιουργώντας νέες γνώσεις, ικανότητες και δεξιότητες. Τα νέα μέσα τεχνολογίας και επικοινωνίας μπορούν να διευκολύνουν ακόμα περισσότερο τον σχεδιασμό και την υλοποίηση εκπαιδευτικών προγραμμάτων εξ αποστάσεως.

δ) Μελέτη βέλτιστων πρακτικών. Παραπάνω αναφέρθηκαν ορισμένες βέλτιστες πρακτικές που εφαρμόζονται σε δημόσιες υπηρεσίες, δικαστικές και μη, όσον αφορά στην επικοινωνία και την παρακίνηση των εργαζομένων. Ο ελληνικός δημόσιος τομέας και εν προκειμένω τα ελληνικά δικαστήρια μπορούν να αντλήσουν διδάγματα μέσα από βέλτιστες πρακτικές, δηλαδή πρακτικές που εφαρμόζονται στο δικαστικό σύστημα άλλων χωρών. Αυτό δε σημαίνει πως θα πρέπει οι μέθοδοι αυτοί να υιοθετούν στην περίπτωση των ελληνικών δικαστηρίων άκριτα. Θα πρέπει να υπάρξει προσεκτική μελέτη αυτών και προσαρμογή τους, αν και όπου χρειάζεται, στην ελληνική πραγματικότητα. Επομένως θα πρέπει να ληφθεί υπόψη η λειτουργία του δικαστικού συστήματος στην Ελλάδα, ο τρόπος δομής, οργάνωσης και λειτουργίας του ελληνικού δημόσιου τομέα, τα χαρακτηριστικά της ελληνικής κοινωνίας. Με τον τρόπο αυτόν μπορεί η προσαρμογή των βέλτιστων πρακτικών από άλλες χώρες του εξωτερικού να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα.

6.2 Περιορισμούς της έρευνας

Η υπηρεσία της γράφουσας αριθμεί σαράντα (40) άτομα εκ των οποίων τα έξι (6) έλειπαν όλο το χρονικό διάστημα που διεξήχθη η έρευνα, λόγω συνταξιοδότησης, υγείας, κ.ά.. Μοιράστηκαν συνολικά τριακόσια πενήντα ερωτηματολόγια (350) σε όλο το δικαστικό μέγαρο, σε όλα τα καταστήματα, σε όσους συναδέλφους βρέθηκαν να υπηρετούν το χρονικό διάστημα που διεξήχθη η έρευνα λόγω της υγειονομικής κρίσης. Επιπλέον ερωτηματολόγια στάλθηκαν και με mail, όπου αυτό ήταν εφικτό, όπως Θεσσαλονίκη, Αθήνα, Πειραιά, Λάρισα, Βέροια, Γιαννιτσά, Σέρρες, Χαλκίδα, Πολύγυρο. Όμως οι ιδιαίτερες συνθήκες του lockdown, η τηλεργασία σε κάποια καταστήματα του δικαστικού μεγάρου Θεσσαλονίκης και η εκ περιτροπής εργασία λόγω της πανδημίας covid-19, συντέλεσαν στη συγκέντρωση εκατό σαράντα εννέα (149) συμπληρωμένων ερωτηματολογίων. Παρόλο που το τελικό ποσοστό ανταπόκρισης της έρευνας ήταν αρκετά ικανοποιητικό, εκείνοι που επέλεξαν να μην συμπληρώσουν καθόλου το ερωτηματολόγιο μπορεί να είχαν διαφορετική άποψη από αυτούς που το συμπλήρωσαν. Πιθανόν, εκείνοι που δεν το συμπλήρωσαν να εξέφραζαν χαμηλότερο βαθμό υποκίνησης και ικανοποίησης.

Η χρονική στιγμή κατά την οποία διενεργήθηκε η δειγματοληψία των δεδομένων, δηλαδή το ότι η συλλογή των δεδομένων πραγματοποιήθηκε σε συνθήκες καραντίνας λόγω της υγειονομικής κρίσης που οφείλεται στην εμφάνιση του covid-19 και η οποία ενδέχεται να επέδρασε στις αντιλήψεις των εργαζομένων σε σχέση με τον εργασιακό τους βίο.

Επιπλέον τα ερωτηματολόγια που συμπληρώθηκαν από δικαστικούς υπάλληλους, οι οποίοι ανήκουν σε διαφορετικά καταστήματα πανελλαδικά, αποτελούν ένα μικρό δείγμα του συνόλου των δικαστικών υπαλλήλων. Συνεπώς, τα συμπεράσματα της έρευνας είναι περισσότερο ενδεικτικά και όχι αντιπροσωπευτικά του συνόλου των δικαστικών υπαλλήλων. Χρειάζεται επομένως έρευνα σε μεγαλύτερη κλίμακα, ώστε να συμπεριληφθούν περισσότερες αντιλήψεις δικαστικών υπαλλήλων.

Τέλος θα πρέπει να συνυπολογιστεί το γεγονός ότι η Ελλάδα βρίσκεται στο νοτιότερο άκρο της Νοτιοανατολικής Ευρώπης με συγκεκριμένο οιομικο-πολιτικό-πολιτισμικό χαρακτήρα και με μια πορεία μέσα από βαθιά οικονομική κρίση. Επίσης όπως όλοι οι δημόσιοι οργανισμοί έτσι και οι δικαστικές υπηρεσίες λειτουργούν σε ένα σύνθετο θεσμικό πλαίσιο, το οποίο χαρακτηρίζει συγκεκριμένες εργασιακές σχέσεις και συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα.

Συνοψίζοντας, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα της έρευνας είναι αποδεκτά στο βαθμό που οι συμμετέχοντες αντιλήφθηκαν με ορθό τρόπο τις επιμέρους ερωτήσεις του ερωτηματολογίου και απάντησαν σε αυτές με ειλικρίνεια.

6.3 Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η παρούσα εργασία εξέτασε την παρακίνηση των δικαστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα, καθώς και τη σχέση αυτή με την εργασιακή τους ικανοποίηση. Μέσα από την έρευνα αυτή εξήχθησαν ορισμένα ενδιαφέροντα συμπεράσματα, τα οποία οδήγησαν στην κατάθεση αντίστοιχων προτάσεων πρακτικής εφαρμογής. Ωστόσο, τα αποτελέσματα από την έρευνα αυτή δεν μπορούν εύκολα να γενικευθούν, διότι το δείγμα δεν είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού. Κατά συνέπεια, απαιτείται μία περαιτέρω έρευνα σε ένα δείγμα που θα είναι μεγαλύτερο, θα καλύπτει όλες τις περιφέρειες της Ελλάδας και θα είναι και περισσότερο αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού των εργαζομένων στα ελληνικά δικαστήρια.

Εκτός από την έρευνα αυτή, προτείνεται στο μέλλον η διεξαγωγή μίας έρευνας τόσο στους ιδίους τους εργαζόμενους, όσο και στους διοικητές των αντίστοιχων οργανισμών. Μία τέτοια έρευνα θα μπορούσε να οδηγήσει σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα ως προς το πώς και οι διοικητές αντιλαμβάνονται την παρακίνηση των εργαζομένων και το ζήτημα της επικοινωνίας, και πώς οι ίδιοι θεωρούν ότι εφαρμόζονται και πώς μπορούν να βελτιωθούν περαιτέρω. Η έρευνα αυτή θα μπορούσε να διεξαχθεί μέσω της μικτής μεθόδου έρευνας, δηλαδή την ταυτόχρονη χρήση ποσοτικής και ποιοτικής μεθόδου. Η τριγωνοποίηση που είναι το πλεονέκτημα της μικτής μεθόδου έρευνας μπορεί να οδηγήσει σε πιο έγκυρα και αξιόπιστα αποτελέσματα. Επιπλέον, η έρευνα αυτή θα εξήγαγε αποτελέσματα στη βάση των απόψεων διαφόρων ενδιαφερομένων μερών, με αποτέλεσμα να είναι περισσότερο ολοκληρωμένα και να οδηγούν στη δημιουργία μίας πιο ολιστικής εικόνας για το υπό εξέταση ζήτημα.

Τέλος, μία μελέτη που μπορεί να διεξαχθεί στο μέλλον είναι μία συγκριτική έρευνα μεταξύ των εργαζομένων στα δικαστικά συστήματα μεταξύ της Ελλάδας και διαφόρων χωρών. Η έρευνα αυτή θα οδηγούσε στην εξαγωγή συμπερασμάτων (ομοιοτήτων και διαφοροποιήσεων) και ενδεχομένως και καλών πρακτικών στη βάση των διαφορετικών

χαρακτηριστικών που υπάρχουν σε κάθε χώρα όπως για παράδειγμα τη δομή και τη λειτουργία του δημοσίου τομέα, το μέγεθος του δικαστικού τομέα, τη χρήση νέων τεχνολογιών πληροφορίας και αυτονομίας, την έμφαση σε μεθόδους παρακίνησης και επικοινωνίας, την αυτονομία, την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία των δικαστικών υπηρεσιών, τη γενικότερη νοοτροπία της κεντρικής κυβέρνησης και της εκάστοτε κοινωνίας στο σύνολό της (κουλτούρα λειτουργίας δημοσίου τομέα). Τα ευρήματα αυτά θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην κατεύθυνση της εξαγωγής συμπερασμάτων που με τη σειρά τους θα είχαν ως αποτέλεσμα την κατάθεση προτάσεων πρακτικής εφαρμογής, δηλαδή προτάσεων που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη βελτίωση της επικοινωνίας, της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των δικαστικών υπαλλήλων στην Ελλάδα. Έτσι, θα μπορούσε να επιτευχθεί η βελτίωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας του ανθρωπίνου δυναμικού, κάτι το οποίο στη συνέχεια θα μπορούσε να συνεισφέρει στη βελτίωση της λειτουργίας των δικαστικών υπηρεσιών στην οργανωσιακή τους επίδοση και εν τέλει στην ενίσχυση του επιπέδου ικανοποίησης των τελικών χρηστών.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση

- Αυγενάκης, Λ. (2010). *Δημόσια διοίκηση ώρα μηδέν και ο Θεός φοβάται το ελληνικό κράτος*. Ηράκλειο: Αυτοέκδοση.
- Βαρδακόστα, Ι. (2001). *Η έννοια της επικοινωνίας και η εφαρμογή της στις Ακαδημαϊκές Βιβλιοθήκες: Μια πρώτη προσέγγιση*. 10ο Πανελλήνιο Συνέδριο Ακαδημαϊκών Βιβλιοθηκών, Θεσσαλονίκη, 99-112. Ανακτήθηκε από: <http://eprints.rclis.org/9718/>
- Γκερμότσης, Σ. (2016). Δικαστής και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού - Ο Δικαστής σε ρόλο "manager". Ανακτήθηκε από: <https://www.esdi.gr/nex/images/stories/pdf/epimorfosi/2016/EISIGHSEIS/gkermotsis.pdf>
- Cohen, L., Manion, L. & Morrison, K. (2007). *Μεθοδολογία εκπαιδευτικής έρευνας*, Αθήνα: Μεταίχμιο.
- Creswell, J. (2015). *Η έρευνα στην εκπαίδευση*. Αθήνα: Ίων.
- Θεοδωράτος, Ε., (2004), *Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά*, Αθήνα: Σταμούλης.
- Κτιστάκη, Σ. Ν. (2014). *Εισαγωγή στη δημόσια διοίκηση*. Αθήνα: Παπαζήσης.
- Κυριαζή, Ν. (2009). *Η κοινωνιολογική έρευνα. Κριτική επισκόπηση των μεθόδων και των τεχνικών*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Μπουραντάς, Δ., (2002), *Μάνατζμεντ. Θεωρητικό Υπόβαθρο. Σύγχρονες Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Ραμματά, Μ. (2018). Μεταρρυθμιστικές απόπειρες στην ελληνική δημόσια διοίκηση. *Θεωρία και Πράξη Διοικητικού Δικαίου*, 8-9, 708-721.
- Ρωσσίδης, Ι., Ασπρίδης, Γ., Κατσίμαρδος, Π., & Μπούας, Κ. (2015). Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της. Ανακτήθηκε από: https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_paraki

[neses kai e epharmoge tous sten ellenike demosia dioikese gia ten auxese tes apodotikotetas tes](#)

Υπουργείο Δικαιοσύνης (2020). Οργανόγραμμα δικαστηρίων. Ανακτήθηκε από: https://www.ministryofjustice.gr/?page_id=612

Ξενόγλωσση

- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. Στο: L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology, Vol. 2* (σελ. 267-299). New York: Elsevier.
- Adeniji, A. A., & Osibanjo, A. O. (2012). *Human resource management: Theory & Practice*. Lagos: Pumark Nigeria Ltd.
- Alderfer, C. P. (1977). A critique of Salancik and Pfeffer's examination of needsatisfaction theories. *Administrative Science Quarterly*, 22, 658-669.
- Anderfuhren-Biget, S., Varone, F., Giauque, D., & Ritz, A. (2010). Motivating Employees of the Public Sector: Does Public Service Motivation Matter?. *International Public Management Journal*, 13(3), 213-246.
- Argurous, G. (2011). *Statistics for research: with a guide to SPSS*. London: Sage.
- Austen, A., & Zacny, B. (2015). The role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment. *Management*, 19(2), 21-34.
- Barrett, D. J. (2002). Change communication: using strategic employee communication to facilitate major change. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 219-231.
- Barrows, C. W., & Powers, T. (2009). *Introduction to management in the hospitality industry*. New Jersey: John Wiley & Sons.
- Blessing, L. T. M., & Chakrabarti, A. (2009). *DRM A Design Research Methodology*. London: Springer-Verlag.

- Bogdat, M. (2013). Communication management in public sectors: the case of the Polish energy sector. *Comunicação Pública*, 8(14), 7-23.
- Chalmers, S. (2008). *The Changing Role of Internal Communications. Are Required Practitioner Competencies Keeping Pace with the Opportunities and Challenges?*. Paper presented at Euprera (European Public Relations Education and Research Association) 2008 conference, Milan, 16th-18th October 2008. Ανακτήθηκε από: <https://core.ac.uk/download/pdf/141194584.pdf>
- Chmielecki, M. (2015). Factors Influencing Effectiveness of Internal Communication. Management and Business Administration. *Central Europe*, 23(2), 24-38.
- Chughtai, M. S. (2017). *HRM practices and employee's performance: moderating role of Islamic work ethics and mediating role of HR outcomes in judiciary of Punjab, Pakistan*. Master Thesis, Virtual University of Pakistan, Lahore.
- Conrad, C., & Haynes, J. (2001). Key constructs: Views from varying perspectives. Στο: L. L. Putnam, & F. M. Jablin (Eds.), *The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods* (σελ. 47-77). Thousand Oaks: Sage Publications. https://www.webssa.net/files/Article_2008_Motivations_incentives_Perf_PS_rev_2.pdf
- Daly, F., Teague, P., & Kitchen, P. (2003). Exploring the role of internal communication during organisational change. *Corporate Communications: An International Journal*, 8(3), 153-162.
- Deci, E. L., & Ryan, R. (2002). *Handbook of Self-Determination Research*. Rochester: University of Rochester's Press.
- Festré, A., & Garrouste, P. (2008). Motivation, incentives and performance in the public sector. Ανακτήθηκε από:
- Fredriksson, M., & Pallas, J. (2018). Public Sector Communication. Στο: R. L. Heath & W. Johansen (Eds.), *The International Encyclopedia of Strategic Communication* (σελ. 1-11). New York: John Wiley & Sons.

- Government Communications, Republic of South Africa (χ.χ.). Internal communication in the public sector. Ανακτήθηκε από: <https://www.gcis.gov.za/sites/default/files/docs/resourcecentre/guidelines/handbook/Chapter11%2879-89%29.pdf>
- Herzberg, F. (1974). Motivation-hygiene profiles: Pinpointing what ails the organization. *Organizational Dynamics*, 3(2), 18-29.
- IPA (2013). Public service motivation. Ανακτήθηκε από: <https://www.ipa.ie/fileUpload/Documents/PublicServiceMotivation.pdf>
- Itika, J. S. (2011). *Fundamentals of human resource management*. Leiden: AfricanStudies Centre.
- Jianu, E., Ciobanu, N., & Cioboata, R. (2013). Techniques and Methods to Improve the Communication Channels in Modern Public Administration. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 92, 174-179.
- Karimi, M. J. (2013). *The impact of communication on employee motivation in the Kenyan public service: a case study of postal corporation of Kenya*. Master Thesis, University Of Nairobi.
- Lambiris G., Gitona K., Drosou V., & Niakas D. (2008). A Proposed instrument for the assessment of job satisfaction in Greek mental NHS hospitals. *Journal of Medical Systems*, 32, 333-341.
- Lawspot (2017). Διάκριση δικαστηρίων στην Ελλάδα. Ανακτήθηκε από: <https://www.lawspot.gr/nomikes-plirofories/voithitika-kemena/diakrisi-dikastirion-stin-ellada>
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50, 370-396.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2011). *Human Resource Management*. Mason: South-western Cengage Learning.

- Montenegro Judiciary Human Resource Management (χ.χ.). Analysis of Human Resources Management In the Montenegrin Judiciary. Ανακτήθηκε από: <https://openknowledge.worldbank.org/bitstream/handle/10986/25186/108244.pdf?sequence=4&isAllowed=y>
- Oberoi, G. (2018). The Curious Case of Court Manager in India: From Its Creation to Its Desertion. *International Journal for Court Administration*, 9(1), <https://ssrn.com/abstract=3097013>
- Obi, O. C. (2018). *Influence of Leader Communication on Employee Motivation*. PhD Thesis, Walden University.
- Pandey, S. K., & Garnett, J. L. (2006). Exploring Public Sector Communication Performance: Testing a Model and Drawing Implications. *Public Administration Review*, January-February, 37-51.
- Rahim, A. (2001). *Managing Conflict in Organizations*. Westport: Quorum Books.
- Republic of Kenya (2014). The Judiciary. Human Resource Policies and Procedures Manual. Ανακτήθηκε από: <http://www.judicialservicecommission.go.ke/assets/resources/Policies%20&%20Procedures/HR%20MANUAL.pdf>
- Ritz, A., Neumann, O., & Vandenabeele, W. (2017). Motivation in the Public Sector. Στο: T. R. Klassen, D. Cepiku, & T. J. Lah (Eds.), *The Routledge Handbook of Global Public Policy and Administration* (σελ. 346-359). New York: Routledge.
- Serham, C., Al Achy, E., & Nicolas, E. (2018). Understanding Public Sector Employees' Motivation: What Makes Them Inspired?. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(1), 249-273.
- Trahant, B. (2008). Six Communication Secrets of Top-Performing Organizations. *The Public Manager*, Fall, 68-75.
- Vroom, V. (1964). *Work and motivation*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Wise, L. R. (2004). Bureaucratic Posture: On the Need for a Composite Theory of Bureaucratic Behavior. *PublicAdministrationReview*, 64(6), 669-680.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΓΙΑ ΤΗΝ ΜΕΤΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ – ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

*«Οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές της θέλησης του
κράτους και υπηρετούν το λαό»
οφείλουν πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα».*
(Άρθρο 103 παρ. 1 Συντάγματος)

Η συγκεκριμένη έρευνα αποτελείται από το έγκριτο ερωτηματολόγιο του καθηγητή κ. Λαμπίρη και των συνεργατών του (Lambiris et al.,2008). Πρόκειται για ένα τροποποιημένο ερωτηματολόγιο, με σκοπό την **ικανοποίηση των Ελλήνων δικαστικών υπαλλήλων στο εργασιακό περιβάλλον και η διερεύνηση των παραγόντων που συνθέτουν την εργασιακή παρακίνηση.**

Για την καταγραφή των απαντήσεων έχει συνταχθεί και ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο που είναι διαθέσιμο:.....

Σας παρακαλώ απαντήστε **ειλικρινά**. Όλες οι απαντήσεις είναι **ανώνυμες** και οι απαντήσεις που θα δώσετε θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά και μόνο** για τους σκοπούς της έρευνας.

Δεν υπάρχουν σωστές ή λάθος απαντήσεις.

Παρακαλώ πολύ πρέπει να απαντηθούν όλες οι ερωτήσεις.

Η συμμετοχή σας είναι πολύτιμη, συμβάλλοντας ενεργά και εσείς στην ερευνά μου, στο πλαίσιο εκπόνησης της Μεταπτυχιακής Εργασίας μου με θέμα: «Επικοινωνία και παρακίνηση στον Δημόσιο τομέα. Η περίπτωση των Ελλήνων δικαστικών υπαλλήλων», στο μεταπτυχιακό Δημόσια Διοίκηση του Πανεπιστημίου Μακεδονίας Θεσσαλονίκης.

Για οποιαδήποτε απορία, διευκρίνιση ή πληροφορία μπορείτε να επικοινωνήσετε μαζί μου.

Δέσποινα Ελαία

Δικαστική υπάλληλος της Εισαγγελίας Εφετών Θεσσαλονίκης

Email: despoina.el20@gmail.com

Τηλ. 6946257614

A. Περιγράψτε εάν και πόσο συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις παρακάτω εκφράσεις, επιλέγοντας ένα από τα παρακάτω πεδία:

		Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1.	Είμαι ικανοποιημένος/η από την απόδοση εργασία μου στο Φορέα που υπηρετώ	1	2	3	4	5
2.	Αισθάνομαι περήφανος/η που εργάζομαι στην συγκεκριμένη υπηρεσία	1	2	3	4	5
3.	Εμπιστεύομαι τη Διοίκηση για την εκπλήρωση των στόχων της.	1	2	3	4	5
4.	Ενημερώνομαι για την πορεία και το όραμα του Φορέα που υπηρετώ.	1	2	3	4	5
5.	Οι συνθήκες Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας μου είναι καλές.	1	2	3	4	5
6.	Αισθάνομαι μέλος μιας ομάδας που έχει κοινούς στόχους.	1	2	3	4	5
7.	Μου αρέσουν τα καθήκοντα που μου έχουν ανατεθεί.	1	2	3	4	5
8.	Υπάρχει συνεργασία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1	2	3	4	5
9.	Υπάρχει επικοινωνία στο Τμήμα που εργάζομαι.	1	2	3	4	5

10.	Υπάρχει αναγνώριση της εργασίας μου από τον προϊστάμενό μου.	1	2	3	4	5
11.	Αισθάνομαι χρήσιμος/η και ότι συνεισφέρω με την εργασία μου.	1	2	3	4	5
12.	Εμπιστεύομαι τον/την προϊστάμενό/η μου.	1	2	3	4	5
13.	Εμπιστεύομαι την ανώτερη Διοίκηση.	1	2	3	4	5
14.	Η ανώτερη Διοίκηση με υποστηρίζει.	1	2	3	4	5
15.	Η ανώτερη Διοίκηση παίρνει τις σωστές αποφάσεις.	1	2	3	4	5
16.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου υποδεικνύει ακριβώς, πότε η εργασία μου χρειάζεται βελτίωση.	1	2	3	4	5
17.	Ο/Η προϊστάμενος/η μου συμπεριφέρεται με σεβασμό.	1	2	3	4	5
18.	Ο/Η προϊστάμενός/η μου υπολογίζει την άποψή μου στη λήψη αποφάσεων.	1	2	3	4	5
19.	Η δυνατότητα εκπαίδευσης που μου παρέχει ο Φορέας είναι ικανοποιητική.	1	2	3	4	5
20.	Η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών αποτελεί προτεραιότητα στο χώρο εργασίας μου.	1	2	3	4	5
21.	Η αμοιβή της εργασίας μου είναι ανάλογη και αντίστοιχη των προσόντων μου.	1	2	3	4	5
22.	Η μονιμότητα στην εργασία μου δημιουργεί το αίσθημα της ασφάλειας.	1	2	3	4	5
23.	Προέχει για εμένα η εξυπηρέτηση του πολίτη παρά η γραφειοκρατία.	1	2	3	4	5

24.	Η συνεργασία μεταξύ Διευθύνσεων και Τμημάτων του Φορέα που υπηρετώ είναι ικανοποιητική.	1	2	3	4	5
25.	Διοργανώνονται αρκετές κοινωνικές εκδηλώσεις από το Φορέα, ικανές για την ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων.	1	2	3	4	5
26.	Η ποιότητα της εργασίας μου επιβραβεύεται (με έπαινο ή προαγωγή) από τη Διοίκηση.	1	2	3	4	5
27.	Το αντικείμενο της εργασίας μου με ικανοποιεί.	1	2	3	4	5
28.	Οι συνθήκες εργασίας μου είναι ικανοποιητικές.	1	2	3	4	5
29.	Αναλαμβάνω πρωτοβουλίες κατόπιν ενθάρρυνσης από τους ανωτέρω μου.	1	2	3	4	5
30.	Οι αποδοχές που λαμβάνω με ικανοποιούν.	1	2	3	4	5

Β. Αξιολογείστε τους παρακάτω τρόπους, που θα σας παρακινούσαν να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο:

		Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1.	Πρόσθετη άδεια	1	2	3	4	5
2.	Αύξηση αποδοχών	1	2	3	4	5
3.	Αλλαγή θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
4.	Ευχάριστο περιβάλλον	1	2	3	4	5
5.	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	1	2	3	4	5
6.	Έπαινος	1	2	3	4	5
7.	Δημιουργία καθηκοντολογίου	1	2	3	4	5
8.	Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1	2	3	4	5

9.	Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1	2	3	4	5
10.	Αξιολόγηση προσωπικού	1	2	3	4	5
11.	Εκπαίδευση υπαλλήλων	1	2	3	4	5
12.	Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1	2	3	4	5
13.	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	1	2	3	4	5
14.	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	1	2	3	4	5
15.	Ανάληψη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5

Γ. Ιεραρχήστε αριθμώντας τους 3 σημαντικότερους τρόπους παρακίνησης, από τον πιο σημαντικό στο λιγότερο σημαντικό:

1.	Πρόσθετη άδεια		9.	Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	
2.	Αύξηση αποδοχών		10.	Αξιολόγηση προσωπικού	
3.	Αλλαγή θέσης εργασίας		11.	Εκπαίδευση υπαλλήλων	
4.	Ευχάριστο περιβάλλον		12.	Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	
5.	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης		13.	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	
6.	Έπαινος		14.	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	
7.	Δημιουργία καθηκοντολογίου		15.	Ανάληψη πρωτοβουλιών	
8.	Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας				

Δ. Αξιολογήστε αν αισθάνεστε ότι ο Φορέας σας προσφέρει τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης:

		Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1.	Πρόσθετη άδεια	1	2	3	4	5
2.	Αύξηση αποδοχών	1	2	3	4	5
3.	Αλλαγή θέσης εργασίας	1	2	3	4	5
4.	Ευχάριστο περιβάλλον	1	2	3	4	5
5.	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	1	2	3	4	5
6.	Έπαινος	1	2	3	4	5
7.	Δημιουργία καθηκοντολογίου	1	2	3	4	5
8.	Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	1	2	3	4	5
9.	Σύνδεση αποδοχών - παραγωγικότητας	1	2	3	4	5
10.	Αξιολόγηση προσωπικού	1	2	3	4	5
11.	Εκπαίδευση υπαλλήλων	1	2	3	4	5

12.	Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης	1	2	3	4	5
13.	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	1	2	3	4	5
14.	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	1	2	3	4	5
15.	Ανάληψη πρωτοβουλιών	1	2	3	4	5

Ε. Το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης θεωρείτε ότι είναι:

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Αδιάφορο	Υψηλό	Πολύ υψηλό
1	2	3	4	5

ΣΤ. Θεωρείτε ότι, σε περίοδο οικονομικής κρίσης, ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα

οικονομικά κίνητρα;

Σίγουρα όχι	Μάλλον όχι	Δεν επηρεάζει	Μάλλον ναι	Σίγουρα ναι
1	2	3	4	5

Z. Αξιολογείστε τα παρακάτω εσωτερικά κίνητρά που θεωρείτε ότι θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν, πέρα των οικονομικών κινήτρων:

		Σίγουρα Διαφωνώ	Μάλλον Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ, Ούτε συμφωνώ	Μάλλον Συμφωνώ	Σίγουρα Συμφωνώ
1.	Βελτίωση σχέσεων με συναδέλφους	1	2	3	4	5
2.	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης	1	2	3	4	5
3.	Ευκαιρία ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης	1	2	3	4	5
4.	Αποδοχή από τους συναδέλφους	1	2	3	4	5
5.	Ανάπτυξη φιλικών – κοινωνικών σχέσεων	1	2	3	4	5
6.	Ανάπτυξη αυτοεκτίμησης	1	2	3	4	5
7.	Αίσθημα ασφάλειας και μονιμότητας	1	2	3	4	5
8.	Αίσθημα αλληλεγγύης και Αλληλοβοήθειας	1	2	3	4	5
9.	Ανάπτυξη αισθήματος φιλοπατρίας	1	2	3	4	5
10.	Αίσθημα κυριαρχίας με τη μορφή εξουσίας	1	2	3	4	5

H. Πιστεύετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από όλα τα παραπάνω, αφού εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από το ίδιο το άτομο, το οποίο ανεξάρτητα από τις συνθήκες θα παρακινείται και θα αποδίδει με τον ίδιο τρόπο:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4

Θ. Αισθάνεστε ότι η αμοιβή σας είναι ανάλογη με την εργασία που παρέχετε:

Είναι πολύ χαμηλότερη	Είναι χαμηλότερη	Είναι αντίστοιχη	Είναι υψηλότερη	Είναι πολύ υψηλότερη
1	2	3	4	5

I. Αν συγκρίνατε την αμοιβή σας, με την αμοιβή συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο φορέα, θα λέγατε ότι είναι:

Πολύ χαμηλότερη	Χαμηλότερη	Αντίστοιχη	Υψηλότερη	Πολύ υψηλότερη
1	2	3	4	5

K. Θεωρείτε ότι η αμοιβή σας, συγκρίνοντάς την με την αντίστοιχη αμοιβή υπαλλήλων του Ιδιωτικού Τομέα, με τα ίδια προσόντα και την ίδια ειδικότητα, είναι:

Πολύ χαμηλότερη	Χαμηλότερη	Αντίστοιχη	Υψηλότερη	Πολύ υψηλότερη
1	2	3	4	5

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

i. Ποιο είναι το φύλο σας:

Αντρας	Γυναίκα
1	2

ii. Σε ποια ηλικιακή ομάδα ανήκετε:

Έως 30 ετών	31-40 ετών	41-50 ετών	51-60 ετών	61 και άνω
1	2	3	4	5

iii. Ποια είναι η οικογενειακή σας κατάσταση:

Άγαμος-η	Έγγαμος-η	Χήρος-α	Διαζευγμένος-η	Δεν επιθυμώ να απαντήσω
1	2	3	4	5

iv. Αριθμός παιδιών:

Κανένα παιδί	1 παιδί	2 παιδιά	3 παιδιά	4 παιδιά	5 και πάνω	Δεν επιθυμώ να απαντήσω
1	2	3	4	5	6	7

v. Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσής σας:

Δημοτικό	Γυμνάσιο	Λύκειο	Τεχνική Σχολή	Τ.Ε.Ι .	Α.Ε.Ι.	Κάτ. Μετ/κού	Κάτ. Διδ/κού
1	2	3	4	5	6	7	8

vi. Σε ποιόν κλάδο ανήκετε:

ΥΕ	ΔΕ	ΤΕ	ΠΕ
1	2	3	4

vii. Καθαρό μηνιαίο εισόδημα από την υπηρεσία:

Έως 700€	701 - 1.000 €	1.001 - 1.300 €	1.301 - 1.600 €	1.601 - 2.000 €	Πάνω από 2.000 €	Δεν επιθυμώ να απαντήσω
1	2	3	4	5	6	7

viii. Ποια σχέση εργασίας έχετε:

Μόνιμος/η	Ι.Δ. Αορίστου Χρόνου
1	2

ix. Θέση που κατέχετε:

Υπάλληλος	Προϊστάμενος/η Τμήματος	Προϊστάμενος/η Δ/σης	Προϊστάμενος/η Γεν. Δ/σης
1	2	3	4

x. Σε ποια υπηρεσία εργάζεστε;

.....

.....

xi. Πόσα χρόνια εργάζεστε συνολικά στο δημόσιο τομέα;

Μέχρι 2 χρόνια	Από 2+ έως 5	Από 5+ έως 10	Από 10+ έως 20	Από 20+ έως 30	Από 30+
1	2	3	4	5	6

xii. Έχετε εργαστεί στον ιδιωτικό τομέα πριν το διορισμό σας στο δημόσιο;

ΝΑΙ	ΟΧΙ
1	2

Ευχαριστώ πολύ για την συνεργασία!