



ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ  
ΚΑΛΑΜΑΤΑΣ

ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΟΝΑΔΩΝ ΥΓΕΙΑΣ & ΠΡΟΝΟΙΑΣ

## ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

« ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ  
ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΔΗΜΟΣΙΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΠΑΡΟΧΗΣ  
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ. Η ΜΕΛΕΤΗ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ  
ΤΟΥ Π.Γ.Ν. ΠΑΤΡΩΝ »

ΠΑΠΑΓΙΑΝΝΟΠΟΥΛΟΥ ΓΕΩΡΓΙΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ: ΣΙΟΥΡΟΥΝΗ ΕΛΕΝΗ,  
Διοίκηση Μονάδων Υγείας, Msc

Καλαμάτα 2007

Στην οικογένειά μου, ιερό καταφύγιο της ζωής ...

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	1
-----------------------------------	---

---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1:

#### Η ΣΗΜΑΣΙΑ, Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

---

<b>1.1 Οι θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας .....</b>	<b>4</b>
1.1.1 Οι θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow και τον Alderfer (ERG) .....	4
1.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (Two Factors Theory) .....	7
1.1.3 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (Expectancy Theory) .....	9
1.1.4 Η θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας του Adams (Equity Theory) .....	10
<b>1.2 Τα οφέλη από την παροχή κινήτρων .....</b>	<b>11</b>
1.2.1 Αποτελέσματα στη ζωή και την εργασιακή απόδοση του ατόμου .....	11
1.2.2 Αποτελέσματα στην αποδοτικότητα του Οργανισμού .....	13
1.2.3 Το Κοινωνικό σύνολο .....	14

---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:

#### ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ

---

<b>2.1 Οι ιδιαιτερότητες του Δημόσιου Νοσοκομείου .....</b>	<b>16</b>
2.1.1 Οι συνθήκες εργασίας .....	16
2.1.2 Το ανθρώπινο δυναμικό .....	18
<b>2.2 Σύστημα κινήτρων .....</b>	<b>20</b>
2.2.1 Βαθμολογική – μισθολογική εξέλιξη .....	21
2.2.2 Το κίνητρο απόδοσης ως οικονομική παροχή .....	24
2.2.3 Ηθικές αμοιβές .....	25
2.2.4 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού .....	26

---

### ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3:

#### Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

---

<b>3.1 Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν .....</b>	<b>28</b>
3.1.1 Ο καθορισμός των προτύπων και η μέτρηση της απόδοσης .....	30
3.1.2 Η σύγκριση με τα πρότυπα και οι αποκλίσεις .....	31
3.1.3 Ανάδραση – διορθωτικές ενέργειες .....	31

<b>3.2 Οι ενέργειες του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης</b> .....	33
3.2.1 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών της Ε.Ε. ....	33
3.2.2 Σύστημα Διοίκησης με Στόχους .....	35

---

#### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4**

#### **Η ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ (Π.Γ.Ν.Π.)**

---

<b>4.1 Ο σχεδιασμός και η μέθοδος της έρευνας</b> .....	38
4.1.1 Η διαδικασία και τα μέσα συλλογής των δεδομένων .....	38
4.1.2 Η επιλογή του δείγματος .....	40
4.1.3 Οι δυσκολίες στη διεξαγωγή της έρευνας .....	40
<b>4.2 Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων</b> .....	41
4.2.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος .....	41
4.2.2 Τα ποσοστά απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων .....	48
4.2.3 Τα ποσοστά απαντήσεων των προϊσταμένων της Διοικητικής Υπηρεσίας .....	67
4.2.4 Συσχετίσεις συνάφειας των απαντήσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά .....	73
<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	80
<b>ΠΗΓΕΣ</b> .....	82
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: «Ερωτηματολόγιο διοικητικών υπαλλήλων»</b> .....	A1
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: « Ερωτηματολόγιο προϊσταμένων Διοικητικής Υπηρεσίας»</b> .....	B1
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: «Σχετική νομοθεσία»</b> .....	Γ1

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

<b>Πίνακας 1.1</b>	Οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής του Herzberg .....	8
<b>Εξίσωση 1.1</b>	Η σύγκριση των εισροών και εκροών στη θεωρία του Adams ...	10
<b>Πίνακας 4.1</b>	Μέτρα θέσης και διασποράς για την ηλικία των διοικητικών υπαλλήλων και των προϊσταμένων .....	41
<b>Πίνακας 4.2</b>	Συχνότητες απόλυτες και σχετικές για το φύλο των διοικητικών υπαλλήλων και των προϊσταμένων .....	42
<b>Πίνακας 4.3</b>	Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση και τη θέση εργασίας .....	43
<b>Πίνακας 4.4</b>	Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο σπουδών και τη θέση εργασίας .....	44
<b>Πίνακας 4.5</b>	Μέτρα θέσης και διασποράς για τα χρόνια υπηρεσίας των προϊσταμένων και των διοικητικών υπαλλήλων .....	45
<b>Πίνακας 4.6</b>	Κατανομή διοικητικών υπαλλήλων ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης και τον κλάδο .....	47
<b>Πίνακας 4.7</b>	Ο βαθμός ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων από τις μισθολογικές τους αποδοχές .....	48
<b>Πίνακας 4.8</b>	Βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους για την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας τους .....	51
<b>Πίνακας 4.9</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) υπαλλήλων σχετικά με το αν προβαίνουν σε ατομικές θυσίες για την ωφέλεια του κοινωνικού συνόλου .....	52
<b>Πίνακας 4.10</b>	Κατανομή υπαλλήλων ως προς την επιλογή του επαγγέλματός τους .....	52
<b>Πίνακας 4.11</b>	Κατανομή των υπαλλήλων σύμφωνα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους κατά Maslow .....	53
<b>Πίνακας 4.12</b>	Κατανομή υπαλλήλων ως προς το βαθμό που αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρέχει το εργασιακό τους περιβάλλον για εξέλιξη .....	55
<b>Πίνακας 4.13</b>	Κατανομή των διοικητικών υπαλλήλων σύμφωνα με το βαθμό ενημέρωσης και συμμετοχής τους σε θέματα του νοσοκομείου ...	56
<b>Πίνακας 4.14</b>	Κατανομή διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με το αν έχουν πλήρη περιγραφή των καθηκόντων τους .....	57
<b>Πίνακας 4.15</b>	Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας στο χώρο όπου εργάζονται .....	58

<b>Πίνακας 4.16</b>	Κατανομή υπαλλήλων με βάση τις αιτίες που υποστηρίζουν πως δεν έχουν καλές συνθήκες εργασίας .....	59
<b>Πίνακας 4.17</b>	Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν έχουν ενθαρρυνθεί να δώσουν προτάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους .....	60
<b>Πίνακας 4.18</b>	Κατανομή των υπαλλήλων σύμφωνα με το αν λαμβάνουν το κίνητρο αποδοτικότητας .....	60
<b>Πίνακας 4.19</b>	Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το βαθμό που οι μέθοδοι αξιολόγησής τους παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους .....	61
<b>Πίνακας 4.20</b>	Κατανομή ως προς την αιτιολόγηση του βαθμού που οι μέθοδοι αξιολόγησης παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα .....	62
<b>Πίνακας 4.21</b>	Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν η απόδοσή τους μετριέται με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια .....	63
<b>Πίνακας 4.22</b>	Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν ανταμείβεται το επίπεδο της πραγματικής τους απόδοσης .....	63
<b>Πίνακας 4.23</b>	Κατανομή των υπαλλήλων σχετικά με το αν παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π. για την βελτίωση της απόδοσής τους .....	64
<b>Πίνακας 4.24</b>	Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν έχουν κληθεί να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους .....	65
<b>Πίνακας 4.25</b>	Κατανομή των υπαλλήλων σχετικά με το αν δέχονται τη σύνδεση αμοιβής για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους .....	66
<b>Πίνακας 4.26</b>	Κατανομή των υπαλλήλων με βάση τα κίνητρα που οι ίδιοι θεωρούν πως θα αυξήσουν την αποδοτικότητά τους .....	67
<b>Πίνακας 4.27</b>	Κατανομή των προϊστάμενων σχετικά με το αν καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων κατά Maslow .....	68
<b>Πίνακας 4.28</b>	Κατανομή των προϊσταμένων σύμφωνα με το αν αναλύουν με λεπτομέρεια τα καθήκοντα των υπαλλήλων τους .....	69
<b>Πίνακας 4.29</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των προϊσταμένων για το αν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για καλύτερες συνθήκες εργασίας .....	70
<b>Πίνακας 4.30</b>	Κατανομή των προϊσταμένων σχετικά με το αν οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους .....	70
<b>Πίνακας 4.31</b>	Κατανομή των προϊσταμένων σε σχέση με το αν είναι σε θέση να αξιολογήσουν με αντικειμενικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια την αποδοτικότητα των υφισταμένων τους .....	71

<b>Πίνακας 4.32</b>	Ο βαθμός που οι προϊστάμενοι παρακινούν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης για τη βελτίωση της απόδοσής τους .....	72
<b>Πίνακας 4.33</b>	Κατανομή των προϊσταμένων ως προς τα κίνητρα που προτείνουν για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των υφισταμένων τους .....	73
<b>Πίνακας 4.34</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων που προβαίνουν σε ατομικές θυσίες για την ωφέλεια του συνόλου ως προς την ηλικία τους και εφαρμογή του $\chi^2$ test .....	75
<b>Πίνακας 4.35</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) της επιλογής του επαγγέλματος των υπαλλήλων ως προς την ηλικία τους και εφαρμογή του $\chi^2$ test .....	75
<b>Πίνακας 4.36</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων ως προς την επιλογή του επαγγέλματός τους και το επίπεδο μόρφωσης και εφαρμογή του $\chi^2$ test .....	76
<b>Πίνακας 4.37</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων ως προς τις συνθήκες εργασίας τους και το επίπεδο μόρφωσης και εφαρμογή του $\chi^2$ test .....	77
<b>Πίνακας 4.38</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων ως προς την επιλογή του επαγγέλματός τους και τα χρόνια υπηρεσίας και εφαρμογή του $\chi^2$ test .....	78
<b>Πίνακας 4.39</b>	Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των προϊσταμένων σχετικά με το αν καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων σύμφωνα με την ηλικία τους και εφαρμογή του $\chi^2$ test .....	79

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

<b>Σχήμα 1.1</b>	Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow .....	4
<b>Σχήμα 1.2</b>	Η επικάλυψη των αναγκών .....	6
<b>Σχήμα 1.3</b>	Η διαδικασία της παρακίνησης του Vroom .....	9
<b>Σχήμα 3.1</b>	Τα στάδια ακολουθίας στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης .....	29
<b>Σχήμα 4.1</b>	Ιστόγραμμα για την ηλικία του δείγματος .....	42
<b>Σχήμα 4.2</b>	Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο και τη θέση εργασίας του .....	43
<b>Σχήμα 4.3</b>	Σύνθετο ακιδωτό διάγραμμα για την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων ως προς τη θέση εργασίας τους .....	44
<b>Σχήμα 4.4</b>	Κατανομή του δείγματος ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης και τη θέση εργασίας .....	45
<b>Σχήμα 4.5</b>	Ιστόγραμμα για τα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος .....	46
<b>Σχήμα 4.6</b>	Ποσοστιαία απεικόνιση των διοικητικών υπαλλήλων ανά κατηγορία και κλάδο .....	48
<b>Σχήμα 4.7</b>	Ο βαθμός ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων από τις μισθολογικές τους αποδοχές .....	49
<b>Σχήμα 4.8</b>	Αιτιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων από το μισθό τους .....	50
<b>Σχήμα 4.9</b>	Ραβδόγραμμα για το βαθμό προσπάθειας των υπαλλήλων να επιτεύξουν τους ατομικούς τους στόχους .....	50
<b>Σχήμα 4.10</b>	Βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους για την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας τους .....	51
<b>Σχήμα 4.11</b>	Γράφημα πίτας για την επιλογή του επαγγέλματος των υπαλλήλων .....	53
<b>Σχήμα 4.12</b>	Βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των υπαλλήλων κατά Maslow .....	54
<b>Σχήμα 4.13</b>	Γράφημα πίτας για την αιτιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών των υπαλλήλων .....	54
<b>Σχήμα 4.14</b>	Κατανομή των υπαλλήλων σύμφωνα με το βαθμό που αξιοποιούν τις ευκαιρίες του εργασιακού τους περιβάλλοντος .....	55
<b>Σχήμα 4.15</b>	Ο Βαθμός ενημέρωσης και συμμετοχής των υπαλλήλων σε θέματα που αφορούν το νοσοκομείο .....	56



<b>Σχήμα 4.16</b>	Γράφημα πίτας σχετικά με το αν οι υπάλληλοι έχουν πλήρη περιγραφή των καθηκόντων τους .....	57
<b>Σχήμα 4.17</b>	Γράφημα πίτας για το αν οι υπάλληλοι έχουν καλές συνθήκες εργασίας .....	58
<b>Σχήμα 4.18</b>	Κύριες αιτίες που οι υπάλληλοι υποστηρίζουν πως δεν έχουν καλές συνθήκες εργασίας .....	59
<b>Σχήμα 4.19</b>	Ραβδόγραμμα για την ποσοστιαία κατανομή των υπαλλήλων σχετικά με το βαθμό που οι μέθοδοι αξιολόγησής τους παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους .....	62
<b>Σχήμα 4.20</b>	Ποσοστά απαντήσεων υπαλλήλων για το αν παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης μέσω του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π .....	64
<b>Σχήμα 4.21</b>	Γράφημα πίτας σχετικά με το αν οι υπάλληλοι έχουν κληθεί να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους .....	65
<b>Σχήμα 4.22</b>	Ποσοστιαία ανάλυση των κινήτρων που σύμφωνα με τους υπαλλήλους θα αυξήσουν την αποδοτικότητά τους .....	67
<b>Σχήμα 4.23</b>	Γράφημα πίτας για το αν οι προϊστάμενοι καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων τους κατά Maslow .....	68
<b>Σχήμα 4.24</b>	Ποσοστό προϊσταμένων σχετικά με το αν αναλύουν τα καθήκοντα των υπαλλήλων τους .....	69
<b>Σχήμα 4.25</b>	Γράφημα πίτας για το αν οι προϊστάμενοι πιστεύουν πως οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων αποδίδουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους .....	70
<b>Σχήμα 4.26</b>	Κατανομή των προϊσταμένων σε σχέση με το αν είναι σε θέση να αξιολογήσουν με αντικειμενικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια την αποδοτικότητα των υφισταμένων τους .....	71
<b>Σχήμα 4.27</b>	Γράφημα πίτας για το βαθμό που οι προϊστάμενοι παρακινούν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης για τη βελτίωση της απόδοσής τους .....	72
<b>Σχήμα 4.28</b>	Ποσοστιαία ανάλυση των κινήτρων που προτείνουν οι προϊστάμενοι για την αύξηση της αποδοτικότητας των υφισταμένων τους .....	73

## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η εκπόνηση της παρούσας εργασίας πραγματοποιήθηκε στο προπτυχιακό επίπεδο του Τμήματος Διοίκησης Μονάδων Υγείας και Πρόνοιας του ΤΕΙ Καλαμάτας και έχει σκοπό, να διερευνήσει τα κίνητρα που επιδρούν στην αποδοτικότητα των διοικητικών υπαλλήλων στους δημόσιους Οργανισμούς υγείας.

Είναι αντιληπτό ότι το ανθρώπινο κεφάλαιο και συγκεκριμένα το διοικητικό προσωπικό, διαδραματίζει βασικό ρόλο στη διεκπεραίωση και διανομή υπηρεσιών μέσα στο νοσοκομείο και για το λόγο αυτό κρίνεται αναγκαίο εκ των πραγμάτων να είναι αποδοτικό, καθώς η ορθολογικότερη χρήση και αξιοποίηση των διατιθέμενων πόρων - λόγω της στενότητας που παρουσιάζουν- προς όφελος της εξυπηρέτησης του δημοσίου συμφέροντος, αποτελεί κοινωνική απαίτηση. Για να μπορεί να ισχύει μία τέτοια συνθήκη, πρέπει οι εργαζόμενοι να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους συνολικά, αλλά και από τις επιμέρους διαστάσεις της.

Επιπλέον, το συναίσθημα της σταθερότητας και σιγουριάς των διοικητικών υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα δε τους δίνει την κινητήρια ώθηση που χρειάζεται κάθε υπάλληλος ώστε να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του και να παράγει υπηρεσίες οι οποίες να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις και τις ανάγκες των πολιτών.

Από την άλλη πλευρά, η όποια προσφορά κινήτρων στο δημόσιο τομέα είναι καθολική και οι εργαζόμενοι, λόγω των διαφορετικών αναγκών τους, αντιδρούν με διαφορετικό τρόπο στο ίδιο κίνητρο.

Η μελέτη αυτή προσπαθεί να δείξει, ότι η εφαρμογή ενός οργανωμένου συστήματος παροχής κινήτρων σε έναν δημόσιο Οργανισμό υγείας, με βάση την απόδοση των διοικητικών υπαλλήλων, τους παρακινεί για αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Παράλληλο στόχο αποτελεί το γεγονός, πως η εφαρμογή ενός οργανωμένου συστήματος παροχής κινήτρων σε έναν δημόσιο Οργανισμό υγείας προϋποθέτει τη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης των διοικητικών υπαλλήλων με τη χρήση δεικτών.

Για την προαγωγή της αποδοτικότητας, χρειάζεται να υπάρχει η σύνδεση ενός συστήματος ανταμοιβής με δείκτες αποδοτικότητας που θα μετρούν την εργασία των διοικητικών υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα σε ποσοτικό και ποιοτικό επίπεδο.

Στην προσπάθεια επίτευξης του σκοπού μας, θέτουμε επιμέρους στόχους οι οποίοι εξετάζονται ανά κεφάλαιο.

Έτσι, η δομή της εργασίας περιλαμβάνει τέσσερα κεφάλαια συνολικά και συγκεκριμένα στο πρώτο αναλύεται η αυξημένη σημασία των κινήτρων στο χώρο της εργασίας, μέσω των θεωριών που έχουν αναπτυχθεί και επεξηγούν τις ψυχολογικές συνθήκες εκείνες κάτω από τις οποίες μπορεί να επιτευχθεί η μεγαλύτερη και ικανοποιητικότερη απόδοση από την εργασία κάθε ατόμου. Στη συνέχεια, εντοπίζονται τα οφέλη που απορρέουν από την παροχή των κινήτρων για το ίδιο το άτομο, τον δημόσιο Οργανισμό και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Στο δεύτερο κεφάλαιο, εξετάζονται οι ιδιαιτερότητες στον εργασιακό χώρο του δημόσιου νοσοκομείου επικεντρώνοντας το ενδιαφέρον μας στη καθολική παροχή κινήτρων και στον τρόπο που αυτά μπορούν να συνδεθούν με την διαφορετική απόδοση των υπαλλήλων ώστε, μέσω της ικανοποίησης των διαφορετικών αναγκών τους, να τους παρακινεί για αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Στο τρίτο κεφάλαιο μελετάται, ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να μετρηθεί και να αξιολογηθεί η εργασιακή απόδοση των δημόσιων διοικητικών υπαλλήλων με τη χρήση δεικτών αποδοτικότητας, ώστε να συγκρίνεται και να εντοπίζεται η διαφορετική τους απόδοση. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται, τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε στο Π.Γ.Ν. Πατρών προκειμένου να διερευνηθεί το θέμα της εκπλήρωσης των αναγκών των εργαζομένων σε σχέση με την ικανοποίησή τους από το περιβάλλον εργασίας του νοσοκομείου και κατά συνέπεια να αναδειχθούν τα κατάλληλα κίνητρα που θα τους οδηγήσουν σε αύξηση της αποδοτικότητάς τους.

Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συγκεκριμένη μελέτη, ήταν η καταγραφή των απόψεων των πλευρών που εμπλέκονται στο ζήτημα μέσω ερωτηματολογίων. Αρχικά, απευθυνθήκαμε στους διοικητικούς υπαλλήλους, ενώ με έναν δεύτερο τύπο ερωτηματολογίου απευθυνθήκαμε στους προϊστάμενους της διοικητικής Υπηρεσίας του Π.Γ.Ν.Π. για την πληρέστερη εικόνα του θέματος. Η επεξεργασία των απαντήσεων και η απεικόνισή τους έγινε με τη χρήση της έκδοσης 12.0 του προγράμματος S.P.S.S., αλλά και των υπολογιστικών φύλων του Microsoft Excel. Η συνολική θεώρηση του θέματος προέκυψε από τη σχετική βιβλιογραφία, ενώ πηγή πληροφόρησης για τα κίνητρα και τους δείκτες αποδοτικότητας στο δημόσιο ήταν η εγκύκλιος του Υπουργείου Εσωτερικών, της Διεύθυνσης Ποιότητας και Αποδοτικότητας, Τμήμα ερευνών και μετρήσεων αποδοτικότητας και η σχετική νομοθεσία, ενώ πιο συγκεκριμένα για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα της υγείας πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνεντεύξεις.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

### Η ΣΗΜΑΣΙΑ, Η ΔΙΑΚΡΙΣΗ ΤΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΟΝ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ ΚΑΙ Η ΣΧΕΣΗ ΤΟΥΣ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ

Πριν μελετήσουμε τις κυριότερες θεωρίες κινήτρων, είναι αναγκαίο να κάνουμε ορισμένες διευκρινήσεις, σχετικά με την ορολογία που θα χρησιμοποιηθεί, καθώς η έννοια των κινήτρων (motives) γενικά, αποδίδεται με διαφορετικό τρόπο από την εκάστοτε επιστήμη που τη μελετά. Ο όρος «motivation», στο χώρο της ψυχολογίας, έχει σχεδόν καθιερωθεί (στα ελληνικά) ως «κίνητρα της συμπεριφοράς», στα παιδαγωγικά αναφέρεται ως «παρώθηση», ενώ στο χώρο των οικονομικών επιστημών και της διοίκησης των επιχειρήσεων, αποδίδεται συνήθως ως «υποκίνηση» ή «παρακίνηση». Το πρόβλημα όμως είναι πως ο όρος «κίνητρα», που είναι ένα ουσιαστικό στον πληθυντικό, δε μεταφέρει την έννοια της ενέργειας που εμπεριέχει ο ξενόγλωσσος όρος «motivation».

«Η έννοια των κινήτρων, αναφέρεται στην εσωτερική δύναμη εκείνη που οδηγεί, παρακινεί ή παρωθεί τα άτομα, σε κάποια μορφή ενέργειας ή δράσης και εμπεριέχει το στοιχείο του εσωτερικά αναδυόμενου».<sup>1</sup> Υπό αυτή την άποψη, ο όρος «υποκίνηση», είναι μάλλον ατυχής και ο όρος «παρώθηση» ή «παρακίνηση» επιτυχής. Επιμένουμε στο σημείο αυτό, καθώς η χρήση των όρων «υποκίνηση» ή «παρακίνηση» στον εργασιακό χώρο, μας οδηγούν στο συμπέρασμα της χειραγώγησης των εργαζομένων, ενώ η πραγματική έννοια των κινήτρων, δεν είναι «κάνω κάποιον να κάνει κάτι» αλλά «δημιουργώ τις συνθήκες εκείνες, που πιθανόν, να κάνουν κάποιον να κάνει κάτι». Ουσιαστικά, δε λείπει ποτέ από το άτομο, η δυνατότητα της προσωπικής του επιλογής.

Το θέμα των κινήτρων λοιπόν, έχει να κάνει με την ψυχολογική εκείνη διαδικασία (παρακίνηση), που οδηγεί το άτομο στο να επιλέξει έναν τρόπο συμπεριφοράς έναντι κάποιου άλλου.

Σύμφωνα με την επιστήμη της Οργανωτικής/Βιομηχανικής ψυχολογίας οι περισσότερες θεωρίες, που απευθύνονται στα κίνητρα, έχουν τις ρίζες τους στον ηδονισμό, δηλαδή την άποψη ότι «κάθε άτομο έχει την τάση να επιλέγει τη συμπεριφορά εκείνη, που θα του προσφέρει ευχαρίστηση ή ικανοποίηση και προσπαθεί να αποφεύγει τον πόνο».<sup>2</sup>

Γιατί όμως ένα άτομο δραστηριοποιείται για να πετύχει κάτι συγκεκριμένο; Με ποιο τρόπο η παρακίνηση οδηγεί στην απόδοση ενός εργαζόμενου και ποια η σχέση της με την

<sup>1</sup> Α. Κάντας & Α. Χαντζή, *Η ψυχολογία της εργασίας: θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης*, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 1991, σ. 48

<sup>2</sup> Α. Κάντας, *Οργανωτική –Βιομηχανική ψυχολογία*, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 1998, σ. 55

ικανοποίηση των υπαλλήλων; Γιατί είναι τόσο σημαντικά τα κίνητρα γενικά στη ζωή μας, αλλά και ειδικά στο χώρο της εργασίας μας και ποια οφέλη απορρέουν από αυτά, σε ατομικό αλλά και συλλογικό επίπεδο;

Τα βασικά αυτά ερωτήματα θα εξετάσουμε και θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε στην ανάπτυξη του συγκεκριμένου κεφαλαίου, μελετώντας τις θεωρίες οι οποίες επεξηγούν τον τρόπο, που η αποδοτικότητα των εργαζομένων εξαρτάται από τα κίνητρα και τις ανάγκες.

## 1.1 Οι θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας

### 1.1.1 Οι θεωρίες των ανθρώπινων αναγκών σύμφωνα με τον Maslow και τον Alderfer (ERG)

Ο Abraham Maslow<sup>3</sup> (ψυχολόγος), διατύπωσε για πρώτη φορά μία ολοκληρωμένη άποψη για την παρακίνηση.

Οι επιρροές των κινήτρων στην ανθρώπινη συμπεριφορά, οδηγούν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων είτε γιατί έχουν κάποια κοινωνική αξία, είτε γιατί επιζητούμε την οικονομική ενίσχυση (ικανοποίηση) ή την καταξίωσή μας. Υποστήριξε δηλαδή, πως οι ανάγκες που οδηγούν το άτομο να εργαστεί και να αποδώσει, ταξινομούνται σε πέντε (5) ιεραρχικά επίπεδα με τον εξής τρόπο:



**Σχήμα 1.1** Η ιεράρχηση των αναγκών κατά τον Maslow

Πηγή: Παρθενόπουλος, Κ., *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*, Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 1997, σ. 293

<sup>3</sup> A. H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper, New York, 1954

Η έννοια αυτής της ιεραρχικής δομής έχει να κάνει με το γεγονός πως ο άνθρωπος προσπαθεί να καλύψει τις ανάγκες του με κάποια συγκεκριμένη σειρά, ξεκινώντας από τις βασικές-φυσιολογικές και όταν οι ανάγκες αυτές καλυφθούν, τότε αρχίζει η αναζήτηση τρόπων (κινητοποίηση) για την κάλυψη της επόμενης κατηγορίας, ακολουθώντας -με τον τρόπο αυτό- μία ανοδική πορεία από τις κατώτερες προς τις ανώτερες κατηγορίες αναγκών.

Στο κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο, τοποθετούνται οι βασικές ανθρώπινες ανάγκες που αποτελούν επιδίωξη και προτεραιότητα κάθε ανθρώπου αφού συνδέονται άμεσα με τις βιολογικές του λειτουργίες (στέγη, τροφή, ρουχισμός, κ.ά.). Σε μία οικονομικά ανεπτυγμένη χώρα, οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας σπάνια κυριαρχούν, διότι αυτές ικανοποιούνται σχεδόν αυτόματα με τις οικονομικές απολαβές του ατόμου. Αντίθετα, σε χώρες λιγότερο ανεπτυγμένες ή σε περιόδους πολέμου, πλημμύρων, σεισμών, πυρκαγιών ή άλλων καταστροφών που έχουν άμεσο και έμμεσο αντίκτυπο στο οικονομικό επίπεδο μίας χώρας, μπορούμε να πούμε πως οι βιολογικές ανάγκες αποκτούν μεγαλύτερη σημασία απ'ότι συνήθως, καθώς δημιουργούνται προβλήματα σχετικά με τον τρόπο κάλυψής τους.

Στο αμέσως επόμενο ιεραρχικό επίπεδο, βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας. Αυτές έχουν να κάνουν με την προστασία από φυσικούς και ψυχολογικούς κινδύνους. Η αντιμετώπιση τέτοιων κινδύνων στη σύγχρονη κοινωνία, είναι η προστασία από αρρώστιες και φυσικά φαινόμενα, η μόνιμη εργασία, η ασφάλιση, κ.ά.

Στο αμέσως ανώτερο επίπεδο (κοινωνικές ανάγκες), εντάσσεται η ανάγκη της φιλίας, της κοινωνικής αποδοχής, η αίσθηση του να ανήκει κάποιος σε μία ομάδα ατόμων (π.χ. εργασιακή, αθλητική). Στις οικονομικά προηγμένες χώρες, αυτές κυριαρχούν σε μεγαλύτερο βαθμό. Επίσης, «οι κοινωνικές ανάγκες, συνδέουν περισσότερο τα μέλη μιας ομάδας, ώστε κάθε ένας ενεργώντας χωριστά και όλοι μαζί να φθάσουν στον μεγαλύτερο βαθμό απόδοσης».<sup>4</sup>

Η επόμενη κατηγορία αναγκών, αυτή της (αυτο)εκτίμησης και αναγνώρισης, περιλαμβάνει την ανάγκη του ανθρώπου να αισθάνεται σημαντικός και να εκτιμώνται η προσπάθεια και η απόδοσή του από τα άτομα γύρω του, το περιβάλλον του και την κοινωνία γενικά.

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας υπάρχει η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης, δηλαδή η ενεργοποίηση όλων των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του ατόμου, προκειμένου να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες και τα ιδανικά του.

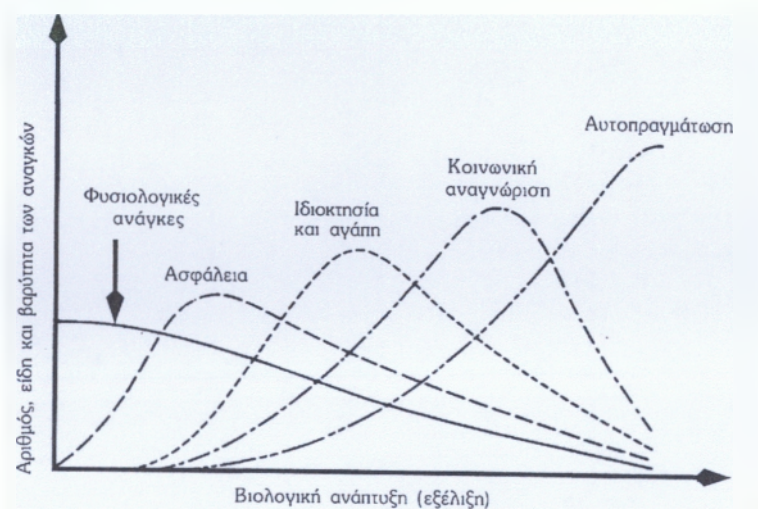
---

<sup>4</sup> Α. Κάντας, *Οργανωτική...*, ό.π., σ. 63

Στο σημείο αυτό αναφέρεται, το εξής εύλογο ερώτημα: Τι συμβαίνει όταν το άτομο έχει φτάσει στο επίπεδο αυτό της ιεραρχικής κλίμακας, έχοντας ικανοποιήσει όλες τις κατηγορίες αναγκών και ως κίνητρο έχει απομείνει πλέον η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης;

Η «αυτοπραγμάτωση» ορίζεται ως κατάσταση ολοκλήρωσης που μόνο λίγοι άνθρωποι μπορούν να πετύχουν. Πρόκειται επομένως, «για μερική ικανοποίηση της ανάγκης αυτής που οδηγεί σε αύξηση της σημασίας της, αφού για τους περισσότερους ανθρώπους παραμένει συνεχής επιθυμία και επιδίωξη, αποτελώντας έτσι ένα συνεχές κίνητρο».<sup>5</sup> Η συμπεριφορά δηλαδή, των ατόμων επηρεάζεται μόνο από τις ανάγκες τους εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί.

Πολλοί από τους επικριτές της θεωρίας του Maslow, βασισμένοι στα αποτελέσματα ερευνών, έδειξαν πως υπάρχει επικάλυψη μεταξύ των διαφορετικών κατηγοριών αναγκών. Υποστήριξαν πως δεν ακολουθείται αυτή η άκαμπτη ιεράρχηση που η μία ανάγκη διαδέχεται την άλλη, αλλά πως «όλες οι ανάγκες συνυπάρχουν (Σχ. 1.2), με τη διαφορά ότι μία από αυτές εμφανίζεται σαν επικρατέστερη απέναντι στις άλλες σε κάθε χρονική περίοδο».<sup>6</sup>



**Σχήμα 1.2** Η επικάλυψη των αναγκών

Πηγή: Καριώτης, Π., *Management υπηρεσιών υγείας & Βιοϊατρική τεχνολογία*, Euroclinica, Αθήνα, 1992, σ. 79

Ανάγκες όπως αυτές για τροφή, ύπνο, κ.λπ. ποτέ δεν εξαφανίζονται ακόμα και όταν το επίπεδο των άλλων αναγκών είναι υψηλό.

<sup>5</sup> Κ. Παρθενόπουλος, *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*, Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 1997, σ. 295

<sup>6</sup> Α. Κάντας, ό.π., σ. 67

Έπειτα από την παραδοχή αυτή, αποκτά ενδιαφέρον η θεωρία που διατύπωσε ο Clayton Alderfer<sup>7</sup> (ονομάστηκε ERG ακριβώς από τα αρχικά των τριών λέξεων, που περιγράφουν τις κατηγορίες αναγκών) όπου, περιορίζει τις πέντε κατηγορίες αναγκών του Maslow σε τρεις. Αυτές είναι οι:

- (α) Ανάγκες ύπαρξης (Existence). Εδώ υπάγονται οι φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας του Maslow.
- (β) Ανάγκες σχέσης (Relatedness). Υπάρχει αντιστοιχία ανάμεσα σε αυτές και τις κοινωνικές ανάγκες.
- (γ) Ανάγκες ανάπτυξης (Growth). Συγκρίνονται με τις δύο ανώτερες κατηγορίες της πυραμίδας.

Σε σύγκριση πάλι με τη θεωρία Maslow, η θεωρία ERG δέχεται την οπισθοδρόμηση από ανάγκες ανώτερου επιπέδου, σε ανάγκες κατώτερου όταν υπάρχει αδυναμία ικανοποίησης των αναγκών του ανώτερου επιπέδου.

Οι δύο θεωρίες αυτές, που ήταν μόνο η αρχή, έδωσαν το έναυσμα ώστε να βρεθεί ο συνδετικός κρίκος μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της ικανοποίησης που νιώθει ο εργαζόμενος από την εργασία του, αιτιολογώντας έτσι και τη βελτίωση στην απόδοσή του.

### 1.1.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (Two Factors Theory)

Ο Frederick Herzberg, παρουσίασε μία ολοκληρωμένη θεωρία κινήτρων που στηριζόταν στην έννοια της επαγγελματικής ικανοποίησης, της ικανοποίησης δηλαδή που αποκομίζει ο εργαζόμενος από την εργασία του.

Ξεχώρισε δύο κατηγορίες παραγόντων, που «επηρεάζουν τη διάθεση προς εργασία και απόδοση», αναδεικνύοντας οκτώ (8) παράγοντες υγιεινής - συντήρησης (πιν. 1.1), η ύπαρξη των οποίων «δεν αυξάνει μεν την απόδοση (δεν παρακινεί), η απουσία τους όμως την μειώνει, αφού προκαλεί τη δυσαρέσκεια του εργαζόμενου»<sup>8</sup> και έξι (6) παράγοντες παρακίνησης «η παρουσία των οποίων οδηγεί το προσωπικό σε βελτίωση της απόδοσής του και έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση».<sup>9</sup>

<sup>7</sup> Κ. Δίκαιος, Μ. Κουτούζης, Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας & Μ. Χλέτσος, *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999, σ. 319

<sup>8</sup> Ε. Μπιτσάνη, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας, Καλαμάτα, 2006, σ. 70

<sup>9</sup> Στο ίδιο, σ. 71



**Πίνακας 1.1** Οι παράγοντες παρακίνησης και υγιεινής του Herzberg

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ (MOTIVATION FACTORS)	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ (HYGIENE – MAINTENANCE FACTORS)
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Επίτευξη κάποιου στόχου</li> <li>2. Αναγνώριση της προσπάθειας</li> <li>3. Εξέλιξη στην εργασία</li> <li>4. Η φύση της εργασίας</li> <li>5. Υπευθυνότητα</li> <li>6. Δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Η διοίκηση και η πολιτική του Οργανισμού</li> <li>2. Η επίβλεψη</li> <li>3. Οι συνθήκες εργασίας</li> <li>4. Οι διαπροσωπικές σχέσεις προϊσταμένων - υφισταμένων</li> <li>5. Το κύρος</li> <li>6. Ο μισθός - η αμοιβή</li> <li>7. Η προσωπική ζωή</li> <li>8. Η ασφάλεια που παρέχει η εργασία</li> </ol>

Πηγή: Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. & Χλέτσος, Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, Ε.Α.Π., Πάτρα, 1999, σ. 318

Στο σημερινό δυναμικό περιβάλλον, που προσπαθούν να προσαρμοστούν οι επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί, η Διοίκηση Προσωπικού θα πρέπει να επικεντρωθεί στους παράγοντες παρακίνησης που είναι ψυχολογικοί και δυσδιάκριτοι, και όχι στους παράγοντες υγιεινής που είναι απλά οι προϋποθέσεις και την συντηρούν.

Επίσης, για να εφαρμοστεί ένα αποτελεσματικό σύστημα παροχής κινήτρων, θα πρέπει η διοίκηση να δώσει την ανάλογη προσοχή στις ατομικές διαφορές που συναντώνται ανάμεσα στους εργαζομένους και να προσπαθήσει να δημιουργήσει έτσι, ένα σύστημα εξατομικευμένων κινήτρων, που θα ανταποκρίνεται περισσότερο στις ανάγκες κάθε ατόμου μεμονωμένα. Οι διαφορές αυτές οφείλονται, στο επίπεδο εκπαίδευσης, την οικογενειακή κατάσταση, την προϋπηρεσία, τη προσωπικότητα γενικά και τις διανοητικές ικανότητες του ατόμου, καθώς και στις προτεραιότητες που θέτει κάθε άτομο στην επαγγελματική του ζωή και για το λόγο αυτό κάθε εργαζόμενος πρέπει να αντιμετωπίζεται σαν ένα όλως ιδιαίτερο ον.

### 1.1.3 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom (Expectancy Theory)

Ο Victor Vroom<sup>10</sup>, υιοθετεί την αντίληψη ότι ο άνθρωπος κάνει λογικο-οικονομικές επιλογές. Μεταξύ δηλαδή, εναλλακτικών λύσεων επιλέγει να πραγματοποιήσει την ενέργεια εκείνη που, όπως κρίνει ο ίδιος, θα του δώσει τα περισσότερα οφέλη.

Η θεωρία αυτή επιχειρεί στην ουσία να εξηγήσει το φαινόμενο της παρακίνησης, παρά τους παράγοντες που το προκαλούν και εξηγεί πως η παρακίνηση εξαρτάται από τη δυναμικότητα, την προσδοκία και την ενεργοποίηση (δηλαδή ισχύει πως, η παρακίνηση = Δυναμικότητα \* Προσδοκία \* Ενεργοποίηση). Η δυναμικότητα (Σχ. 1.3) μετράει την προτίμηση του ατόμου για μία συγκεκριμένη αμοιβή από την επίτευξη του στόχου, η προσδοκία μετράει τη γνώση του ατόμου για την εργασιακή απόδοσή του, που οδηγεί στα επιθυμητά αποτελέσματα, η ενεργοποίηση μετράει τη γνώση του ατόμου ότι η ανταμοιβή που του υποσχέθηκαν θα του δοθεί όταν θα έχει εκπληρώσει με επιτυχία την εργασία του.<sup>11</sup>



**Σχήμα 1.3** Η διαδικασία της παρακίνησης του Vroom

Πηγή: Μάρκοβιτς, Γ., *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*, U.S.P., Θεσσαλονίκη, 2002, σ. 43

Η παρακίνηση του εργαζομένου οδηγεί στη δράση και στην επίτευξη πρωτευόντων αποτελεσμάτων (αποδοτικότητα, απουσίες, κ.ά.) και δευτερευόντων (αύξηση αποδοχών, προαγωγή, κ.ά.), ως συνέπεια του συνδυασμού των δύο μεταβλητών της προσδοκίας και της δυναμικότητας.

<sup>10</sup> Α. Κάντας, *ό.π.*, σ. 69

<sup>11</sup> Γ. Μάρκοβιτς, *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*, U.S.P., Θεσσαλονίκη, 2002, σ. 41

#### 1.1.4 Η θεωρία της δικαιοσύνης – ισότητας του Adams (Equity Theory)

Οι άνθρωποι κατά τη διαμόρφωση των κοινωνικών τους σχέσεων κάνουν κάποιες επενδύσεις από τις οποίες περιμένουν κάποια αποτελέσματα, κάποια δηλαδή οφέλη, που αναμένουν να είναι μεγαλύτερα από το κόστος που συνεπάγεται η διατήρηση αυτών των σχέσεων και προκειμένου να αξιολογήσουν τα αποκομιζόμενα αποτελέσματα (οφέλη), προβαίνουν σε κοινωνικές συγκρίσεις. «Συγκρίνουν τη δική τους συνεισφορά και τα οφέλη που αποκομίζουν, με τα αντίστοιχα άλλων ανθρώπων γύρω τους».<sup>12</sup>

«Η εσωτερική παρόρμηση για δράση»<sup>13</sup> από την ανισότητα που δημιουργείται, είναι ο πυρήνας της θεωρίας του Stacy Adams.

Μιλώντας τώρα πιο συγκεκριμένα, το άτομο συγκρίνει τα δικά του εισερχόμενα (Input) και εξερχόμενα (Output) με τα εισερχόμενα και εξερχόμενα κάποιου άλλου ατόμου (Εξίσ. 1.1) που μπορεί να ανήκει στην ίδια ή κάποια άλλη παρόμοια εργασιακή ομάδα. Ως εισερχόμενα μπορεί να θεωρηθούν τα προσόντα, ο κόπος ή η προσπάθεια που καταβάλλει ένα άτομο για την εκτέλεση ενός έργου, η εμπειρία του, κ.λπ. και στα εξερχόμενα περιλαμβάνονται η χρηματική αμοιβή, αλλά μπορούμε να προσθέσουμε και όλα εκείνα που μπορούν να αποτελέσουν αμοιβή για ένα άτομο, όπως η μεταχείριση που έχει από τους προϊσταμένους, οι εργασίες που του αναθέτουν, τα διάφορα αξιώματα ή σύμβολα κύρους και εξουσίας, οι συμπληρωματικές αμοιβές (π.χ. εκπαίδευση, ταξίδια).

$$O_p / I_p = O_o / I_o$$

#### **Εξίσωση 1.1** Η σύγκριση των εισροών και εκροών στη θεωρία του Adams

Πηγή: Κάντας, Α., *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία*, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 1998, σ. 74

όπου  $O_p$  είναι τα εξερχόμενα του ατόμου (Output of person), οι αμοιβές δηλαδή που αποκομίζει το άτομο αυτό και  $I_p$  είναι τα εισερχόμενά του (Input of person), δηλαδή η προσφορά του. Αντίθετα,  $O_o$  (Output of other) είναι τα εξερχόμενα, οι αμοιβές, του άλλου με βάση τον οποίο το άτομο κάνει τη σύγκριση και  $I_o$  (Input of other) τα εισερχόμενα, η προσφορά του άλλου ατόμου. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει πως όταν οι δύο λόγοι είναι ίσοι,

<sup>12</sup> Π. Καριώτης, *Management υπηρεσιών υγείας & Βιοιατρική τεχνολογία*, Euroclinica, Αθήνα, 1992, σ. 87

<sup>13</sup> Α. Κάντας, ό.π., σ. 73

τότε έχουμε κατάσταση ισότητας και δικαιοσύνης, αλλιώς έχουμε ανισότητα υπέρ (ή εις βάρος) του ενός από τα δύο μέλη.

Στην προσπάθεια να αναλύσουμε την εξίσωση αυτή (με απλό μαθηματικό τρόπο), βγάζουμε τα εξής συμπεράσματα: α) Αν το άτομο μεταβάλει τα εισερχόμενα, και συγκεκριμένα εάν προσφέρει λιγότερα, επιδιώκοντας την ισότητα με το μέτρο σύγκρισης, μειώνοντας δηλ. τον παρανομαστή του κλάσματος, επόμενο είναι ο λόγος να αυξηθεί σε απόλυτη τιμή. Ένας τρόπος για να μειώσει τα εισερχόμενά του είναι, να εργάζεται λιγότερο και να απουσιάζει περισσότερο, β) Μπορεί επίσης να μεταβάλει τα εξερχόμενα και συγκεκριμένα να προσπαθήσει να αποκομίσει περισσότερα, επιδιώκοντας πάντα την ισότητα, αυξάνοντας δηλ. τον αριθμητή του κλάσματος με συνέπεια να αυξάνει πάλι η απόλυτη τιμή του λόγου.

Η προσφορά της θεωρίας της ισότητας στο χώρο της εργασίας είναι ότι έστρεψε την προσοχή στο θέμα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών και «στο ρόλο που παίζει για την αποδοτικότητα και παραγωγικότητα το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης».<sup>14</sup>

## 1.2 Τα οφέλη από την παροχή κινήτρων

### 1.2.1 Αποτελέσματα στη ζωή και την εργασιακή απόδοση του ατόμου

Τα κίνητρα ρυθμίζουν τη ζωή του ανθρώπου και κανονίζουν τη συμπεριφορά του. Είναι η κινητήρια δύναμη, που ωθεί τον άνθρωπο σε δράση και τον ενεργοποιεί (παρακινεί) για να φθάσει τους στόχους του.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η παρακίνηση, αναφέρεται είτε ως μία ψυχολογική διαδικασία που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση, είτε ως μία εσωτερική ώθηση για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του, είτε ως μία εσωτερική δύναμη που τον οδηγεί να υλοποιήσει τους προσωπικούς, αλλά και τους οργανωσιακούς στόχους του.

Κάθε πράξη και κάθε ενέργεια του ανθρώπου (συνειδητή ή ασυνειδητή), έχει κάποιο κίνητρο, που κεντρίζει το ενδιαφέρον του για διάκριση, πνευματική και ψυχική ανάπτυξη, για επαγγελματική αποκατάσταση, κ.λπ..

---

<sup>14</sup> Κ. Δημητρίου, *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη*, Παπαζήση, Αθήνα, 1991, σ. 56

«Η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται σημαντικά από εσωτερικά κίνητρα, όπως είναι η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, η μάθηση και το αίσθημα της ολοκλήρωσης, αλλά και εξωτερικά όπως οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση, το κύρος, οι ποινές, η σωστή καθοδήγηση, κ.ά.».<sup>15</sup>

Βοηθούν τον άνθρωπο να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του, ενθαρρύνουν την αγωνιστικότητα και ενισχύουν τις προσπάθειες του ατόμου για επιτυχία και διάκριση, προσφέρουν την αναγνώριση, επιβράβευση και ανταμοιβή της προσπάθειας. Το άτομο γίνεται υπεύθυνο και αποδοτικό, γιατί αναλαμβάνει πρωτοβουλία, καταβάλλει ατομική προσπάθεια και υποχρεώνεται να εργαστεί ώστε να πραγματοποιήσει τους σκοπούς του.

Καλλιεργούν την υπομονή και την επιμονή του ατόμου, προσφέρουν ηθική ικανοποίηση και χαρά για το θετικό αποτέλεσμα των προσπαθειών του. Επιπλέον, μειώνονται οι απουσίες του από το χώρο εργασίας (που μεταφράζεται ως κόστος σε ανθρωπόωρες εργασίας), οι καθυστερήσεις και αυξάνεται το ενδιαφέρον του για τα αποτελέσματα. Το αίσθημα της ικανοποίησης, που νιώθει ο εργαζόμενος όταν πετυχαίνει τους στόχους του, θεωρείται από την βιομηχανική ψυχολογία σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων.

«Με την παροχή κινήτρων λοιπόν, οι εργαζόμενοι απασχολούνται αποδοτικά και αποτελεσματικά».<sup>16</sup>

Ένας τρόπος όμως για να εκτιμήσουμε καλύτερα το όφελος των κινήτρων στο άτομο, είναι να εξετάζουμε το κόστος από την έλλειψή τους.

Έτσι λοιπόν, η απουσία των κινήτρων από τη ζωή του ανθρώπου μπορεί να έχει τα εξής αρνητικά αποτελέσματα: εξαφανίζει την πρωτοβουλία, το θάρρος, τον ενθουσιασμό, το δυναμισμό και τις φιλοδοξίες ή προσδοκίες του ατόμου. Η ζωή του δε θα είχε κανένα νόημα και θα ήταν σε στασιμότητα, αφού τα κίνητρα είναι παράγοντας προόδου, απελευθερώνοντας τις κρυφές εσωτερικές του δυνάμεις.

Ο άνθρωπος δεν δραστηριοποιείται και καταλήγει στην αδιαφορία και την αδράνεια, εφόσον δεν έχει κίνητρα για απόδοση και διάκριση. Δεν έχει ενδιαφέρον να βελτιώσει την απόδοσή του, καθώς «η έλλειψη κινήτρων δημιουργεί την αίσθηση στους εργαζόμενους ότι δεν υπάρχει λόγος αυτή να είναι υψηλή και εσκεμμένα μάλιστα προσπαθούν για το αντίθετο, δηλαδή να τη μειώσουν και να τη διατηρήσουν σε χαμηλά επίπεδα».<sup>17</sup>

<sup>15</sup> Δ. Ξουρής, Η παρανόηση του ρόλου των υψηλών απολαβών, π. *The Economist*, αρ. 37, Μάρτιος 2007, σσ. 46-48

<sup>16</sup> Γ. Μάρκοβιτς, *Διοίκηση ανθρώπινου...*, ό.π., σ. 57

<sup>17</sup> Κ. Παρθενόπουλος, *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση...*, ό.π., σ. 299

Νιώθει αβεβαιότητα, ανασφάλεια για το μέλλον και άγχος, με αποτέλεσμα να απογοητεύεται, να χάνει την πίστη του για τη ζωή, τις αξίες της και οδηγείται στη δυστυχία και στο συμβιβασμό.

Είναι βασικό λοιπόν, να υπάρχουν τα κίνητρα εκείνα στον εργασιακό χώρο του ατόμου, που θα του προσφέρουν τη δυνατότητα να ικανοποιήσει τις ανάγκες του - σύμφωνα με την ιεράρχηση που ο ίδιος έχει κάνει- και θα τον οδηγήσουν σε αύξηση της απόδοσής του.

### *1.2.2 Αποτελέσματα στην αποδοτικότητα του Οργανισμού*

Η προσοχή των μελετητών άρχισε να στρέφεται στα κίνητρα, τους παράγοντες δηλαδή εκείνους που έχουν σημαντικές επιπτώσεις στην απόδοσή των εργαζομένων, «από τη στιγμή που οι Οργανισμοί και οι Επιχειρήσεις προσπαθούσαν να αυξήσουν την απόδοση των υπαλλήλων τους».<sup>18</sup>

Η παρακίνηση ως διοικητική λειτουργία, είναι «η συνεχής διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων που καταβάλλουν προσπάθεια για να βελτιώσουν την απόδοσή τους, ώστε να επιτευχθούν οι επιμέρους στόχοι και οι γενικότεροι σκοποί του Οργανισμού».<sup>19</sup>

Επομένως, έρευνες έδειξαν πως όταν «η διοίκηση του Οργανισμού έδειχνε περισσότερο ενδιαφέρον στα κίνητρα των εργαζομένων, συνέβαλλαν στη μεγαλύτερη αποδοτικότητα τους και κατ' επέκταση του ίδιου του Οργανισμού».<sup>20</sup>

Ένας Δημόσιος Οργανισμός, που προσπαθεί να εξισορροπήσει τα έσοδα με τα κόστη του (και πιο συγκεκριμένα να ελαχιστοποιήσει το κόστος), λόγω της σπανιότητας των πόρων, ενδιαφέρεται για έννοιες όπως αυτές τις αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας. Η διοίκηση λοιπόν, πρέπει να στρέψει το ενδιαφέρον της σε μεθόδους που εξυπηρετούν το σκοπό αυτό της αποδοτικότητας, μία από τις οποίες είναι και η οργανωμένη παροχή κινήτρων στους εργαζομένους. Με τη μέθοδο αυτή της παρακίνησης, οι στόχοι των εργαζομένων είναι παράλληλοι με τους στόχους του τμήματος και στην προσπάθεια που καταβάλλουν τα άτομα να τους επιτεύξουν, αυξάνεται η απόδοσή τους και η απόδοση του

<sup>18</sup> Α. Κάντας & Α. Χαντζή, *Η ψυχολογία...*, ό.π., σ. 47

<sup>19</sup> Στο ίδιο, σ. 50

<sup>20</sup> Π. Αντωνόπουλος, Δ. Γιατράς, & Ν. Ζαμπέτας, *Ανάγκες και προβλήματα των εργαζομένων στη σημερινή εποχή*, Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών, Πάτρα, 2000, σ. 32

τμήματος (στο οποίο αυτοί εργάζονται) και κατ' επέκταση, η αποδοτικότητα του Οργανισμού και του ίδιου του κράτους.

Για την επίτευξη της αποδοτικότητας ενός Οργανισμού, βασικός στόχος της διοίκησης τίθεται η ικανοποίηση των μελών της, ενσωματώνοντας τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους στα συμφέροντα του Οργανισμού, ώστε να αισθάνονται πλήρεις συναισθηματικά και να αυξάνουν την προσπάθειά τους, την απόδοσή τους και το ενδιαφέρον τους για τους επιμέρους και συνολικούς στόχους προς επίτευξη.

Αποτελεί οικονομικό κίνητρο κάθε διοίκησης, να διατηρεί συναισθηματικά πλήρεις και ευτυχημένους υπαλλήλους, οι οποίοι είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους και από τον τρόπο που αντιμετωπίζονται μέσα στο χώρο αυτό.

Εφόσον η αποδοτικότητα εξαρτάται από τα κίνητρα και τις ανάγκες, μπορούμε να πούμε πως όσο περισσότερο προσανατολισμένη είναι η διοίκηση ενός οργανισμού προς τις διαδικασίες «ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα» με στόχο την ικανοποίηση των εργαζομένων (μέσω της παροχής κινήτρων), τόσο είναι πιθανό να βελτιώσει την αποδοτικότητά του. Η προσπάθεια αυτή, της ικανοποίησης των υπαλλήλων, καθοδηγεί τις ενέργειες της διοίκησης σε παροχές κινήτρων, οικονομικών και μη όπως η εκπαίδευση - επιμόρφωση, οι ηθικές αμοιβές, η ιεραρχική εξέλιξη, επιπλέον οικονομικές απολαβές οι οποίες συνδέονται με την απόδοση του εργαζόμενου, κ.ά.

### *1.2.3 Το Κοινωνικό σύνολο*

Το γεγονός πως οι μισθοί των δημοσίων υπαλλήλων, αποτελούν δημόσιο χρήμα και επιβαρύνουν τον κρατικό προϋπολογισμό, επισημαίνει την ανάγκη για βελτίωση της αποδοτικότητας των Οργανισμών προς όφελος του δημοσίου συμφέροντος που εξυπηρετούν.

Οι πολίτες που απευθύνονται στις υπηρεσίες του δημοσίου τομέα, απαιτούν το όφελος που αποκομίζουν να δικαιολογεί το κόστος που τους επιβαρύνει.

Το κόστος αυτό, που επιβαρύνει τους χρήστες των υπηρεσιών του δημοσίου θα μπορούσαμε να το χαρακτηρίσουμε κοινωνικό - οικονομικό. Το οικονομικό, έχει να κάνει με την αλόγιστη χρήση των οικονομικών πόρων -στο χώρο του δημοσίου- που επιβαρύνει τους πολίτες με τις εισφορές (ασφαλιστικές) και τους έμμεσους και άμεσους φόρους. Το κοινωνικό έχει να κάνει, με τη χαμηλή ποιότητα και αποδοτικότητα των υπηρεσιών, με τις χρονικές καθυστερήσεις για τη διεκπεραίωση υποθέσεων των πολιτών, την

αποπροσωποποίηση, που αναφέρεται στην αρνητική και πολλές φορές κυνική αντιμετώπιση των αποδεκτών των υπηρεσιών του δημοσίου, οι οποίοι πολλές φορές αντιμετωπίζονται ως αντικείμενα, κ.ά.

«Η ζωή του πολίτη υποβαθμίζεται από τις ταλαιπωρίες, που υφίσταται όταν συναλλάσσεται με το δημόσιο».<sup>21</sup>

Βασική προτεραιότητα επομένως, της Δημόσιας Διοίκησης πρέπει να είναι η εξεύρεση εκείνων των κινήτρων που αποβλέπουν στη μεγιστοποίηση του οφέλους του πολίτη, καθώς και στην αύξηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και τη βελτίωση της ποιότητας των προσφερόμενων υπηρεσιών.

Τέτοια κίνητρα, που όμως χρειάζονται τροποποιήσεις στο χώρο της Δημόσιας διοίκησης ώστε να παρακινούν επαρκώς τους υπαλλήλους και να τους οδηγούν σε αύξηση της απόδοσής τους, εξετάζονται στο επόμενο κεφάλαιο.

---

<sup>21</sup> Επιτροπή για την εξέταση μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής, *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση: Πρόταση αλλαγών*, Ε.Τ.Ε., Πάτρα, 1998, σ. 4



## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2**

### **ΟΙ ΔΗΜΟΣΙΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΠΑΡΟΧΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΥΓΕΙΑΣ ΚΑΙ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΗΝ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥΣ**

#### **2.1 Οι ιδιαιτερότητες του Δημόσιου Νοσοκομείου**

Η διοίκηση των Δημοσίων Οργανισμών υγείας, έχει σαφείς ιδιαιτερότητες σε σχέση με τη διοίκηση άλλων Οργανισμών του Δημοσίου ή ιδιωτικού τομέα. Ιδιαιτερότητες που οφείλονται στο είδος των υπηρεσιών που παρέχουν (φροντίδα υγείας - περίθαλψη), την ξεχωριστή σύνθεση του ανθρώπινου δυναμικού, ανάλογα με την υπηρεσία του νοσοκομείου στην οποία εργάζονται, την κατηγορία εκπαίδευσης και το κλάδο στον οποίο ανήκουν, τις διαφορετικές ανάγκες προς ικανοποίηση, κ.λπ., στις συνθήκες εργασίας που χαρακτηρίζουν το δημόσιο τομέα, την ειδική σύνδεση - εξάρτηση από τις προσδοκίες της κοινωνίας, την σημαντική εξέλιξη του κόστους παραγωγής και παροχής ενός «προϊόντος» που χαρακτηρίζεται ως κοινωνικό «αγαθό», καθώς και στη χρηματοδότησή τους (λόγω της δεδομένης σπανιότητας των πόρων).

Σε αυτό το κομμάτι του Κεφαλαίου, θα εξετάσουμε τις ιδιαιτερότητες των συνθηκών εργασίας στους Δημόσιους Οργανισμούς υγείας, αλλά και τις ιδιαιτερότητες που χαρακτηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό σε αυτούς.

##### *2.1.1 Οι συνθήκες εργασίας*

Οι βασικές προϋποθέσεις στις οποίες στηρίζεται η παρακίνηση, για την κάλυψη των διαφορετικών αναγκών των εργαζομένων, είναι οι ίδιες οι δεξιότητες και ικανότητές τους, καθώς και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας τους.

Οι συνθήκες αυτές σήμερα, δε χαρακτηρίζουν αποκλειστικά και μόνο το Δημόσιο τομέα της υγείας, όμως στην προσπάθεια προσέγγισης του συγκεκριμένου χώρου, εντοπίζουμε τα εξής χαρακτηριστικά:

- «Η υπηρεσιακή εξέλιξη -βαθμολογική και μισθολογική- των υπαλλήλων, διέπεται από ένα στείο και χωρίς κανόνες σύστημα προαγωγών».<sup>1</sup>
- Η γνώμη των υπαλλήλων σε θέματα της αρμοδιότητάς τους, σπάνια ζητείται και λαμβάνεται υπόψη από τους ανωτέρους τους.
- Οι τεχνικές παρακίνησης του ανθρώπινου παράγοντα, οι μέθοδοι προώθησης, ανάπτυξης, αξιολόγησης, ανταμοιβών, ακόμα και η ανατροφοδότηση απουσιάζουν από το γραφειοκρατικό σύστημα της Δημόσιας διοίκησης. Ο εργαζόμενος δε μαθαίνει το αποτέλεσμα της προσπάθειάς του και φθείρεται από την ανούσια επανάληψη τυπικών διαδικασιών που προκαλούν ανία. Η αυτοπαρακίνηση, αυτενέργεια, εργατικότητα υπάρχουν σε όλους τους υπαλλήλους (από την ύπαρξη αναγκών για ικανοποίηση), όμως απαιτείται και το ανάλογο περιβάλλον διοίκησης για να δώσουν αποτελέσματα.
- Δεν αξιοποιούνται οι ικανότεροι υπάλληλοι με τις αυξημένες πνευματικές και εξειδικευμένες δυνατότητες, ούτε προβάλλονται τα επιτεύγματα βελτίωσης σχετικά με την αποδοτικότητά τους.
- «Οι ετήσιες εκθέσεις αξιολόγησης δε στηρίζονται σε προκαθορισμένα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια στοχοθεσίας, ούτε εφαρμόζονται μέθοδοι μέτρησης της συνεισφοράς του εργαζόμενου, αλλά η αξιολόγηση γίνεται με βάση την υποκειμενική εκτίμηση των ιεραρχικά ανωτέρων του».<sup>2</sup>
- Η γενική γνώμη της κοινωνίας για την αποτελεσματικότητα του δημοσίου, και κατά συνέπεια για τον υπάλληλο, είναι αρνητική. Έτσι, ο εργαζόμενος με την πάροδο του χρόνου χάνει την εκτίμηση για το έργο και το καθήκον του και γίνεται αρνητικός και αδιάφορος.

Τέλος η αντιπαραγωγική ροή της εργασίας, η κακή διαρρύθμιση του χώρου εργασίας και ο κατακερματισμός των διοικητικών υπηρεσιών σε διαφορετικά κτίρια, μειώνουν την απόδοση της εργασίας και ελάχιστα εξυπηρετούν τον πολίτη.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Δ. Τσίγκρος & Ε. Λέγουρα, *Ο δημόσιος τομέας, ο ρόλος και τα προβλήματά του στα πλαίσια της Ελληνικής Οικονομίας*, Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών, Πάτρα, 2002, σ. 39

<sup>2</sup> Στο ίδιο, σ. 40

<sup>3</sup> Επιτροπή για την εξέταση μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής, *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση: Πρόταση αλλαγών*, Ε.Τ.Ε., Πάτρα, 1998, σ. 5

### 2.1.2 Το ανθρώπινο δυναμικό

Παρά τις μεγάλες τεχνολογικές εξελίξεις που σημειώνονται καθημερινά στην εποχή μας, σε όλους τους τομείς της κοινωνίας, ο άνθρωπος εξακολουθεί να παραμένει ο πιο σημαντικός συντελεστής επιτυχίας των στόχων κάθε Οργανισμού. Το ανθρώπινο δυναμικό κάθε Οργανισμού, αποτελεί ένα πολύτιμο κεφάλαιο γι' αυτόν και η συμβολή του στην επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και στόχων του είναι καθοριστική.

Η λειτουργία κάθε συστήματος υγείας συγκεκριμένα, βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στον συντελεστή παραγωγής «εργασία» και για το λόγο αυτό χαρακτηρίζεται και ως σύστημα έντασης εργασίας.

Το ανθρώπινο δυναμικό που απασχολείται στον Δημόσιο υγειονομικό τομέα, αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα για τη σωστή, αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος υγείας, κυρίως στο ρόλο που αυτό διαδραματίζει τόσο στην παραγωγή όσο και στη διανομή των υπηρεσιών. «Είναι το έμψυχο υλικό, που μετατρέπει το άψυχο οργανωτικό σχήμα της δημόσιας διοίκησης σε ζωντανό Οργανισμό»<sup>4</sup> και κατευθύνει τη λειτουργία του για την πραγματοποίηση της αποστολής του κράτους, αφού σύμφωνα με τον δημοσιούπαλληλικό Κώδικα «οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι εκτελεστές του κράτους και υπηρετούν το λαό».<sup>5</sup>

Ο χαμηλός βαθμός ανταπόκρισης του Δημόσιου τομέα στον ρόλο και την αποστολή που έχει αναλάβει να εκπληρώσει, αποδίδεται συνήθως στο ανθρώπινο δυναμικό. «Σαν αρχή και τέλος των προβλημάτων του δημοσίου είναι η χαμηλή παραγωγικότητα και ειδικά, η χαμηλή αποδοτικότητα των εργαζομένων».<sup>6</sup>

Η σημασία λοιπόν, που έχει αποκτήσει σήμερα ο ανθρώπινος παράγοντας στη Δημόσια διοίκηση είναι μεγαλύτερη απ' ό,τι στο παρελθόν.

Η ταυτότητα του ανθρώπινου δυναμικού των Δημόσιων Οργανισμών υγείας έχει ιδιαιτερότητες, σε σύγκριση με το ανθρώπινο δυναμικό των άλλων Οργανισμών και τα προβλήματα που αντιμετωπίζει στο χώρο της εργασίας του απαιτούν την ανεύρεση λύσεων, με στόχο τη βελτίωση της αποδοτικότητάς του.

Τα προβλήματα αυτά, έχουν να κάνουν με την ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού δηλαδή, την επάρκεια των γνώσεων και δεξιοτήτων που πρέπει να διαθέτει, με την παροχή κινήτρων, την ίδια την απόδοσή του, την αξιολόγησή του, καθώς και με την

<sup>4</sup> Κ. Παρθενόπουλος, *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*, Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 1997, σ. 194

<sup>5</sup> Ν. 3528/2007, Άρθρο 24

<sup>6</sup> Δ. Τσίγκρος & Ε. Λέγουρα, *Ο δημόσιος τομέας...*, ό.π., σ. 47

υπερπροσφορά του σε κάποιες κατηγορίες και ειδικότητες ή την έλλειψή του σε κάποιες άλλες.<sup>7</sup>

Ο αριθμός του προσωπικού στο Δημόσιο χώρο της υγείας είναι συγκριτικά πολύ μεγαλύτερος από αυτόν των ιδιωτικών νοσοκομείων και των ιδιωτικών κλινικών. Αυτό ενδεχομένως να οφείλεται και στο γεγονός, πως τα δημόσια νοσοκομεία έχουν την υποχρέωση να καλύπτουν γενικές εφημερίες, πράγμα το οποίο δε συμβαίνει στα ιδιωτικά νοσοκομεία και κλινικές.

Στην Ελλάδα, «το ποσοστό του προσωπικού που απασχολείται συνολικά στον τομέα της υγείας ανέρχεται στο 4% του συνόλου του εργατικού δυναμικού και απορροφά το 61% των συνολικών δαπανών υγείας».<sup>8</sup>

Η ανάπτυξη όλων των δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται καθημερινά, προϋποθέτουν την εκτέλεση πολλών επιμέρους ενεργειών και δράσεων από πολυάριθμο λοιπόν προσωπικό διαφόρων ειδικοτήτων και επιπέδων εκπαίδευσης, όπως Τεχνικοί Η/Υ, Στατιστικούς, Λογιστές, Διοικητικούς υπαλλήλους (Τριτοβάθμιας και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης), κ.λπ.

Τα νοσοκομεία που παρέχουν υπηρεσίες δευτεροβάθμιας και τριτοβάθμιας περίθαλψης απασχολούν, ανάλογα με το μέγεθος που έχουν -τη δυναμικότητά τους σε κλίνες- προσωπικό όλων των παραπάνω ειδικοτήτων.

Μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1980, το προσωπικό που απασχολούσαν τα δημόσια νοσοκομεία στην Ελλάδα, με εξαίρεση το ιατρικό προσωπικό, ήταν περιορισμένο αριθμητικά και «στο μεγαλύτερο ποσοστό του δευτεροβάθμιας και υποχρεωτικής εκπαίδευσης».<sup>9</sup>

Ο αριθμός των υπαλλήλων Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης -όχι γιατρών- που υπηρετούσε σε αυτά ήταν ελάχιστος, ακόμα και στα μεγάλα Περιφερειακά νοσοκομεία (ποσοστό 1% - 2% στο σύνολο), ενώ ειδικότητες όπως, για παράδειγμα, της Διοίκησης υπηρεσιών υγείας, του Οικονομολόγου της υγείας, του Κοστολόγου, του Πληροφορικού ήταν άγνωστες.<sup>10</sup>

Ο συνολικός αριθμός των θέσεων του προσωπικού, το οποίο μπορεί να απασχολήσει κάθε νοσοκομείο του Ε.Σ.Υ., κατανέμεται αναλογικά στις διάφορες υπηρεσίες του νοσοκομείου (Ιατρική, Νοσηλευτική και Διοικητική).

<sup>7</sup> L. F. Wolper, *Διοίκηση υπηρεσιών υγείας*, Mediforce, Αθήνα, 2001, σ. 408

<sup>8</sup> Π. Καριώτης, *Management υπηρεσιών υγείας και βιοιατρική τεχνολογία*, Euroclinica, Αθήνα, 1992, σ. 140

<sup>9</sup> Στο ίδιο

<sup>10</sup> Στο ίδιο, σ. 141

Σύμφωνα με το «ενιαίο πλαίσιο οργάνωσης νοσοκομείων»<sup>11</sup>, ο αριθμός των θέσεων του προσωπικού κάθε υπηρεσίας του νοσοκομείου ορίζεται σε ποσοστό επί του συνόλου των θέσεων προσωπικού του νοσοκομείου και ειδικότερα: για την Ιατρική υπηρεσία το ποσοστό αυτό αναφέρεται σε ποσοστό από 6% - 15% επί του συνόλου, για τη Νοσηλευτική υπηρεσία το ποσοστό αυτό είναι 35% - 45%, ενώ για τη Διοικητική και Τεχνική (μαζί) είναι 35% - 45%.

## 2.2 Σύστημα κινήτρων

Καθώς ο ανθρώπινος παραγωγικός συντελεστής, είναι ιδιαίτερα σημαντικός στη διαδικασία παραγωγής υπηρεσιών όχι μόνο της υγείας, αλλά και των διοικητικών υπηρεσιών, θα πρέπει να δίνεται η ανάλογη σημασία και προσοχή στην ικανοποίησή του- μέσω της παροχής κινήτρων για την κάλυψη των διαφορετικών αναγκών- προκειμένου να αυξηθεί το ενδιαφέρον στην εργασία του και έτσι να επηρεαστεί και η προσπάθειά του για αύξηση της απόδοσής του.

Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, πρέπει επίσης να κατανοούν τις ιδιαιτερότητες και τα συναισθήματα των υφισταμένων τους και να τους παρακινούν με τα κατάλληλα κάθε φορά κίνητρα, ώστε να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους και να επιτευχθούν έτσι οι επιμέρους στόχοι της μονάδας.

Μέσα σε αυτές τις ιδιαιτερότητες και τις συνθήκες εργασίας, η παροχή κινήτρων θα πρέπει να λαμβάνει ως βάση και την ατομική απόδοση των διοικητικών υπαλλήλων, ώστε αυτή να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, δίνοντας την «εικόνα προς παράδειγμα» στους υπαλλήλους, παρακινώντας τους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους και να τη διατηρήσουν σε υψηλά επίπεδα για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, εφόσον «η αποδοτικότητα εξαρτάται από τα κίνητρα και τις ανάγκες».<sup>12</sup>

Αξίζει να σημειωθεί εδώ, πως «ένα πετυχημένο πρόγραμμα κινήτρων, είναι αυτό που εξυπηρετεί το σκοπό του Οργανισμού, που είναι η αύξηση της αποδοτικότητας, μείωση του κόστους, η καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη και ικανοποιεί και τους υπαλλήλους του».<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Π.Δ. 87/1986, Άρθρο 9

<sup>12</sup> Ε. Μπιτσάνη, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας, Καλαμάτα, 2006, σ. 58

<sup>13</sup> Α. Σμαρνάκης & Ι. Πουρδαλάς, *Σχέση αμοιβής και παραγωγικότητας*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πάτρας, Πάτρα, 2004, σ. 25

Σε αυτό το κομμάτι του Κεφαλαίου θα προσπαθήσουμε, όσο το δυνατόν καλύτερα, να διερευνήσουμε τη παρακίνηση στο δημόσιο τομέα της υγείας με επίκεντρο το διοικητικό προσωπικό με τη βοήθεια της σχετικής νομοθεσίας, καθώς η παροχή κινήτρων γενικά στο Δημόσιο τομέα είναι περισσότερο καθολική.

### 2.2.1 Βαθμολογική – μισθολογική εξέλιξη

Σε έναν δημόσιο Οργανισμό, η ανάγκη ιεράρχησης των οργάνων που ασκούν απαραίτητες λειτουργίες για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού, είναι ιδιαίτερα επιτακτική. Ο βαθμός λοιπόν, δημιουργήθηκε για την εξυπηρέτηση αυτής της οργανωτικής ανάγκης και όχι για να δίνει μόνο κοινωνικό κύρος σε συγκεκριμένα πρόσωπα. Το κοινωνικό κύρος βέβαια, δεν το παρέχει ο βαθμός καθεαυτός, αλλά η σπουδαιότητα της επιτελούμενης λειτουργίας που αποτελεί και το περιεχόμενο του βαθμού.

Σύμφωνα πάλι με τον «δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα»<sup>14</sup>, σε κάθε κατηγορία εκπαίδευσης των διοικητικών υπαλλήλων, αντιστοιχούν τέσσερις συνολικά βαθμοί. Για τις κατηγορίες ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ ο κατώτερος βαθμός είναι ο εισαγωγικός Δ και ανώτερος ο Α, ενώ για την κατηγορία ΥΕ κατώτερος είναι ο Ε και ανώτερος ο Β.

Βασικό χαρακτηριστικό του σημερινού βαθμολογικού συστήματος, αποτελεί το γεγονός πως όλοι οι βαθμοί μεταξύ τους είναι ενιαίοι, δηλαδή κάθε υπαλληλική θέση είναι διαβαθμισμένη σε όλους τους βαθμούς. Η προαγωγή από βαθμό σε βαθμό λοιπόν, γίνεται χωρίς να απαιτείται η ύπαρξη κενής θέσης, όπως συνέβαινε στο παρελθόν. Η βαθμολογική εξέλιξη γίνεται με βάση τα έτη υπηρεσίας του διοικητικού υπαλλήλου στον εκάστοτε βαθμό, ενώ λαμβάνονται υπόψη και οι εκθέσεις αξιολόγησης, που παραθέτουν στοιχεία για την αποδοτικότητά τους, χωρίς όμως η αξιολόγηση αυτή να βασίζεται στη χρήση συνεχών ποσοτικοποιημένων αντικειμενικών μετρήσεων.

Οι βαθμοί, εκτός από τη λειτουργία αυτή που αναφέρθηκε πιο πάνω, καθορίζουν και το πλαίσιο της υπαλληλικής σταδιοδρομίας, δηλαδή της βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων.

Σε κάθε οργανωμένη υπαλληλία, υπάρχει σύστημα καριέρας που για ορισμένους είναι περισσότερο και για άλλους λιγότερο ελκυστικό, γιατί ο βαθμός είναι κίνητρο που ωθεί τους ικανούς υπαλλήλους σε μεγαλύτερη προσφορά στην υπηρεσία, αφού προσβλέπουν στην απόκτηση μεγαλύτερου βαθμού, που θα έχει ως συνέπεια την άσκηση

---

<sup>14</sup> Ν. 3528/2007, Άρθρο 82

ανώτερων καθηκόντων και υψηλότερες αποδοχές. Συνεπώς ο υπάλληλος με την προαγωγή του σε ανώτερο βαθμό, αναλαμβάνει μεγαλύτερες ευθύνες με αντιστάθμισμα υψηλότερες αποδοχές και μεγαλύτερο υπηρεσιακό και γενικότερα, κοινωνικό κύρος που απορρέει από τα καθήκοντα του βαθμού του. Δηλαδή, «ο βαθμός αποτελεί ισχυρό κίνητρο, που συνδέεται άμεσα με την αποδοτικότητα του υπαλλήλου καθώς και με την παραγωγικότητα της υπηρεσίας».<sup>15</sup>

Στο παρελθόν, με την ισχύ του υπαλληλικού Κώδικα, ο μισθός του υπαλλήλου ήταν απόλυτα συνδεδεμένος με τον βαθμό του. Σε κάθε βαθμό αντιστοιχούσε και ένας βασικός μισθός, ο οποίος ήταν χαμηλότερος για τους κατώτερους βαθμούς και υψηλότερος για τους ανώτερους. Έτσι, ο υπάλληλος μπορούσε να βελτιώσει το μισθό του, μόνο εάν προαγόταν σε ανώτερο βαθμό, πράγμα το οποίο απαιτούσε την ύπαρξη κενής θέσης (π.χ. για τη θέση του Δ/ντή Διεύθυνσης) με συνέπεια, ο υπάλληλος να καθιλώνεται βαθμολογικά λόγω του περιορισμένου αριθμού των θέσεων ανώτερου βαθμού, αλλά και μισθολογικά εξαιτίας αυτής της απόλυτης σύνδεσης.

Η αποσύνδεση του βαθμού από το μισθό πραγματοποιήθηκε το 1984, με την εφαρμογή του «ενιαίου μισθολογίου»<sup>16</sup>, όπου δημιουργήθηκαν δύο κλίμακες τελείως ανεξάρτητες. Η μισθολογική αυτή κλίμακα περιείχε 28 συνολικά, μισθολογικά κλιμάκια με κατώτερο το 28<sup>ο</sup> και ανώτερο το 1<sup>ο</sup>. Μ. Κ. Σήμερα, «η κλίμακα αυτή εκτείνεται σε 18 μισθολογικά κλιμάκια»<sup>17</sup> και η μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων από το 1984, γίνεται με βάση τα χρόνια υπηρεσίας. Όλοι οι υπάλληλοι δηλαδή, εξελίσσονται μισθολογικά με μοναδικό εφόδιο το χρόνο υπηρεσίας χωρίς να γίνεται καμία κρίση ή επιλογή με συνέπεια, ο υπάλληλος της οριακής απόδοσης να λαμβάνει την ίδια μεταχείριση με τον υπάλληλο της μέγιστης απόδοσης.

Αν ανατρέξουμε στη θεωρία της ισότητας του Adams<sup>18</sup>, όπου αναλύεται ο ρόλος της δίκαιης κατανομής των αμοιβών στην αποδοτικότητα του υπαλλήλου και στο αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης, θα συμπεράνουμε πως η ανισότητα αυτή που δημιουργείται, οδηγεί το άτομο που δεν «ωφελείται» να επιλέξει τον τρόπο που τα πράγματα θα εξισορροπηθούν, όπως π.χ. η απουσία από την εργασία και η μείωση της εργασίας του.

Εδώ, θα μπορούσαμε να χαρακτηρίσουμε το μισθολόγιο αυτό «υπερβολικά ενιαίο», εφόσον η λογική στην οποία βασίζεται είναι η ίση μισθολογική εξέλιξη για ίσο χρόνο υπηρεσίας, με αποτέλεσμα να συγκρούεται με το ίδιο το Ελληνικό Σύνταγμα που ορίζει

<sup>15</sup> Κ. Παρθενόπουλος, *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση...*, ό.π., σ. 243

<sup>16</sup> Ν. 1505/1984, Άρθρο 2

<sup>17</sup> Ν. 3205/2003, Άρθρο 3

<sup>18</sup> Βλ. σελ. 10 – 11

πως «όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξαρτήτως φύλου ή άλλης διακρίσεως, δικαιούνται ίση αμοιβή για ίση αξία εργασίας που αυτοί παρέχουν».<sup>19</sup> Απουσιάζει το ενδιαφέρον για την απόδοση κάθε διοικητικού υπαλλήλου, αρκεί αυτή να είναι τουλάχιστον οριακή, καθώς και η σύνδεση του μισθολογίου με την απόδοση. Δεν παρέχεται κανένα κίνητρο για απόδοση ενώ αντίθετα προσφέρεται ως σπουδαίο αντικίνητρο, η επάρκεια της οριακής απόδοσης (για την μισθολογική εξέλιξη του υπαλλήλου). Ακόμη και ο αποδοτικός και δημιουργικός υπάλληλος, αποθαρρύνεται και αργά ή γρήγορα αφομοιώνεται από το ίδιο το σύστημα.

Αξίζει στο σημείο αυτό να αναφερθεί, πως «η αντίληψη της ενιαίας μισθολογικής εξέλιξης δεν υπάρχει, όσο γνωρίζουμε, σε κανένα Ευρωπαϊκό κράτος».<sup>20</sup>

Χαρακτηριστικό μειονέκτημα του μισθολογίου συνεπώς, είναι η ισοπέδωση της αξιοκρατίας και η έλλειψη οποιουδήποτε κινήτρου. Η ισοπέδωση αυτή, που επιβάλλεται με το ενιαίο μισθολόγιο, οδηγεί την αποδοτικότητα σε οριακά επίπεδα. Η διοικητική παθολογία των υποαμοιβόμενων και υπεραμοιβόμενων εργασιών των δημοσίων Οργανώσεων διαμορφώνει αρνητικό κλίμα στον εργασιακό χώρο, ενδοοργανωτικές συγκρούσεις, που αναιρούν, αν δεν ακυρώνουν την αποδοτικότητα και γενικά την αποτελεσματικότητα της διοικητικής δράσης.

Το διοικητικό προσωπικό των δημοσίων Οργανισμών, δε μπορεί να διακρίνεται μόνο με βάση τα τυπικά προσόντα τους, δηλαδή σε εξωγενή ως προς τη δημόσια διοίκηση κριτήρια, όπως οι τίτλοι σπουδών. Θα πρέπει να διακρίνεται και με βάση την αποδοτικότητά του και την προσφορά του, για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί σε ατομικό επίπεδο.

Η βαθμολογική και μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων πρέπει να γίνει ελκυστική και ουσιαστική για τους φιλόδοξους και ικανούς υπαλλήλους, που εμφανίζουν μεγαλύτερη απόδοση, ώστε να λειτουργήσει και ως μέσο ανταμοιβής για την προσπάθειά τους, αλλά και ως κίνητρο για τους υπόλοιπους, που θέλουν επίσης να εξελιχθούν.

Οποιαδήποτε μεταρρύθμιση πραγματοποιηθεί μελλοντικά, θα πρέπει να ληφθεί υπόψη το γεγονός πως η λειτουργία του βαθμού και του μισθού, συνίσταται επίσης και στην παροχή κινήτρων για απόδοση των υπαλλήλων, αλλά και αύξηση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας.

---

<sup>19</sup> Ελληνικό Σύνταγμα 1975/86/2001, Άρθρο 22

<sup>20</sup> Κ. Παρθενόπουλος, ό.π., σ. 244



### 2.2.2 Το κίνητρο απόδοσης ως οικονομική παροχή

Οι παροχές ανταμοιβής σε χρήμα, επιτρέπουν στον εργαζόμενο άμεσα να καλύψει τις ανάγκες του (βασικές κυρίως), ενώ οι χρηματικές ανταμοιβές που συνδέονται με την απόδοση των υπαλλήλων, αυξάνουν την εργασιακή τους ικανοποίηση και την αποδοτικότητά τους.

Το κράτος, στην προσπάθειά του, να αυξήσει την αποδοτικότητα των δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό την καλύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη, ορίζει την παροχή ενός μηνιαίου χρηματικού ποσού, το οποίο διαφοροποιείται ανάλογα με την κατηγορία εκπαίδευσης του υπαλλήλου. Πιο συγκεκριμένα, «για τους υπαλλήλους που ανήκουν στην ΠΕ και ΤΕ κατηγορία, το ποσό αυτό ανέρχεται στο ύψος των 120 - 150 €, για τους υπαλλήλους της ΔΕ κατηγορίας αντιστοιχεί το ποσό των 96 €, ενώ τέλος για την υποχρεωτική εκπαίδευση καταβάλλεται το χρηματικό ποσό των 86 €».<sup>21</sup>

Βέβαια εργασιακοί ψυχολόγοι, υποστηρίζουν πως «οι χρηματικές ανταμοιβές παρακινούν μεν τους εργαζόμενους, όμως αδυνατούν να δημιουργήσουν μακροχρόνιες επιδράσεις, επειδή δε διεγείρουν τη συναισθηματική δεξιά πλευρά του εγκεφάλου που φιλοξενεί τις διαισθητικές συμπεριφορές».<sup>22</sup>

Προκειμένου να χορηγηθεί το κίνητρο αποδοτικότητας, λαμβάνεται υπόψη και η ποιοτική και ποσοτική απόδοση του υπαλλήλου, χωρίς όμως να τίθεται κάποιο θέμα σχετικά για την αναλογική αύξηση της αμοιβής αυτής σύμφωνα με την αντίστοιχη αύξηση της αποδοτικότητας, που ενδεχομένως να μπορεί να δημιουργήσει και ανάλογες μακροχρόνιες επιδράσεις. Σύνδεση λοιπόν του επιδόματος αποδοτικότητας και με την επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. Είναι επίδομα συνδεδεμένο και με την μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης του υπαλλήλου, το αποτέλεσμα της οποίας θα πρέπει να προκύπτει από την εκπλήρωση προκαθορισμένων προτύπων απόδοσης, που μπορούν ίσως να τεθούν για κάθε κατηγορία διοικητικού υπαλλήλου και με τη χρήση δεικτών μπορεί να γίνει η σύγκριση της απόδοσης κάθε υπαλλήλου με την πρότυπη. «Ο σκοπός ενός προγράμματος αμοιβή – κίνητρο γενικά, είναι η μείωση του κόστους εργασίας κατά μονάδα με την αύξηση της απόδοσης ανά ώρα».<sup>23</sup>

Εδώ, αναφέρεται μία σειρά ερωτημάτων: για τη χορήγηση του κινήτρου απόδοσης στους διοικητικούς υπαλλήλους, ορίζεται κάποιο συγκεκριμένο πρότυπο απόδοσης

<sup>21</sup> Ν. 3205/2003, Άρθρο 12

<sup>22</sup> Α. Κάντας & Α. Χαντζή, *Η ψυχολογία της εργασίας: θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης*, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 1991, σ. 67

<sup>23</sup> Α. Σμαρνάκης & Ι. Πουρδαλάς, *ό.π.*, σ. 27

(στόχος), που ο υπάλληλος θα προσπαθήσει να πετύχει προκειμένου να λάβει την οικονομική αυτή παροχή; Εφαρμόζεται κάποια μέθοδος συνεχής μέτρησης της απόδοσης του διοικητικού υπαλλήλου, με αντικειμενικά ποιοτικά και ποσοτικά κριτήρια (π.χ. με τη χρήση δεικτών); Τηρούνται τέτοια αρχεία, παρακολούθησης της ατομικής απόδοσης σε συχνή βάση (ίσως μέσω μίας βάσης δεδομένων για κάθε διοικητικό υπάλληλο), ώστε να είναι δυνατή και η αξιολόγησή της και η απόφαση συνέχισης ή διακοπής της χρηματικής αυτής αμοιβής; Ερωτήματα τα οποία θα διερευνηθούν, στο επόμενο Κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, στην προσπάθεια να δοθούν απαντήσεις.

### 2.2.3 Ηθικές αμοιβές

Οι παροχές μη χρηματικού χαρακτήρα, απευθύνονται στην αύξηση της προσωπικής λάμψης και μεγαλοπρέπειας των εργαζομένων και στοχεύουν στις υψηλότερες ανθρώπινες ανάγκες για κοινωνική αποδοχή, προσωπική υπόληψη, αξία και ολοκλήρωση.

Τα ηθικά κίνητρα που παρέχονται στους δημόσιους διοικητικούς υπαλλήλους είναι ο έπαινος, το μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων, η ευαρέσκεια, η βράβευση προτάσεων ή μελετών που σύμφωνα με τον «Κώδικα των δημοσίων υπαλλήλων»<sup>24</sup> απονέμονται στους υπαλλήλους, είτε για την κοινωνική τους δράση, είτε επειδή αποχωρούν από την υπηρεσία έπειτα από 30 χρόνια παραμονής σε αυτή.

«Δεν υπάρχει κανένας μηχανισμός επιβράβευσης ή δημόσιας αναγνώρισης των οποιονδήποτε ιδιαίτερων επιδόσεων των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα της υγείας».<sup>25</sup>

Η διοίκηση του νοσοκομείου για παράδειγμα, μπορεί να καθιερώσει το βραβείο «υπάλληλος του μήνα» και διενεργώντας μια κοινωνική εκδήλωση επιβράβευσης κάθε μήνα, να απονεύμει ειδική πλακέτα με χαραγμένες τις ευχαριστίες της διοίκησης στον εργαζόμενο που πέτυχε ένα ξεχωριστό επίτευγμα, όπως είναι και η αύξηση της αποδοτικότητάς του. Ο προϊστάμενος επίσης, μπορεί να γράψει μία επαινετική επιστολή, ώστε να καταχωρηθεί στον ατομικό φάκελο κάθε υπαλλήλου.

Τελικά ένα απλό «ευχαριστώ» από τον προϊστάμενο στους υφισταμένους του, όταν κάνουν κάποια δύσκολη δουλειά, είναι μέσο αναγνώρισης της προσπάθειας και παρακινεί το προσωπικό για καλύτερα αποτελέσματα.

<sup>24</sup> Ν. 3528/2007, Άρθρο 61 - 64

<sup>25</sup> Χ. Ζηλίδης, Αρχές και εφαρμογές πολιτικής υγείας: Η μεταρρύθμιση 2000-04, Mediforce, Αθήνα, 2005, σ. 81

#### 2.2.4 Η εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού

Το ανθρώπινο δυναμικό στους δημόσιους Οργανισμούς υγείας, έχει αυξημένες εκπαιδευτικές ανάγκες, καθώς η Ιατρική και η Τεχνολογία εξελίσσονται με ταχύτατους ρυθμούς.

Συγκεκριμένα για τους διοικητικούς υπαλλήλους, πέρα από την υποχρεωτική εισαγωγική τους εκπαίδευση και τα προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με τη χρήση Η/Υ, η εκπαίδευση θα πρέπει να προσανατολίζεται και να επικεντρώνεται σε μεθόδους αύξησης της αποδοτικότητάς τους, εξαιτίας της σημασίας που αυτή έχει, δεδομένου της σπανιότητας των πόρων.

«Οποιοδήποτε εκπαιδευτικό πρόγραμμα έχει ως βασικούς στόχους: την απόκτηση της γνώσης, την ανάπτυξη των ικανοτήτων και την ανάπτυξη ή μετατροπή των συμπεριφορών και βασίζονται σε συγκεκριμένα επιθυμητά αποτελέσματα, όπως το γεγονός πως οι εργαζόμενοι μπορούν να αποκτήσουν μεγαλύτερο ενδιαφέρον για την εργασία και το νοσοκομείο, αυξάνοντας έτσι την εργασιακή τους ικανοποίηση και την απόδοσή τους. Η δυνατότητα αυτή, της εκπαίδευσης όμως, γίνεται ορατή μόνο όταν δίνεται η ανάλογη σημασία στην εκπαίδευση».<sup>26</sup>

Συνεπώς, τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης μπορούν να βοηθήσουν τους διοικητικούς υπαλλήλους να κατανοήσουν τα οφέλη, που θα αποκομίσουν από την αύξηση της αποδοτικότητάς τους εφόσον αυτή συνδέεται με ένα οργανωμένο σύστημα παροχής κινήτρων. Μέσω της εκπαίδευσης λοιπόν, μπορούν να μάθουν να λειτουργούν και να αποδίδουν με ποσοτικοποιημένους στόχους και χρονοδιαγράμματα, ώστε να αξιοποιηθούν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο προς όφελος της υπηρεσίας και του δημοσίου συμφέροντος.

Η εκπαίδευση και επιμόρφωση, είναι δυνατόν να απευθύνεται και στους προϊστάμενους των διοικητικών υπαλλήλων για θέματα που έχουν να κάνουν με την καθοδήγησή τους στην επίτευξη των ποσοτικοποιημένων στόχων, αλλά και σε θέματα μέτρησης και αξιολόγησης της απόδοσής τους και γενικότερα σε θέματα που σχετίζονται με την παροχή κινήτρων (παρακίνηση) και την αποδοτικότητα.

Τα Πανεπιστημιακά νοσοκομεία, για την εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού που απασχολούν, διαθέτουν Κ.Ε.Κ., τα οποία διοργανώνουν σε συνεργασία με το Τμήμα Συνεχιζόμενης Κατάρτισης, της Διεύθυνσης Εκπαίδευσης και Έρευνας του

---

<sup>26</sup> L. F. Wolper, *Διοίκηση...*, ό.π., σ. 424

Υπουργείου Υγείας και Πρόνοιας ενέργειες κατάρτισης του προσωπικού όλων των Υπηρεσιών τους.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

# Η ΔΥΝΑΤΟΤΗΤΑ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΣΕ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ

### 3.1 Η διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης και τα αποτελέσματα που προκύπτουν

Η μέτρηση της απόδοσης είναι σημαντικό και υψηλού ενδιαφέροντος επιχειρηματικό εργαλείο για όλα τα είδη των Επιχειρήσεων & Οργανισμών (ιδιωτικές και δημοσίου), επειδή «η έλλειψή της και μη εφαρμογή ανάλογων μεθόδων δεν επιτρέπει σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα να αξιολογηθεί και να τεθεί, εάν αυτό είναι απαραίτητο, σε διαδικασία συνεχούς βελτίωσης».<sup>1</sup>

Πράγματι, εάν κάποιο σημείο της εργασίας ενός εργαζόμενου παρακολουθείται και αξιολογείται, είναι φυσικό ο εργαζόμενος να επιθυμεί να διασφαλίσει ότι το αποτέλεσμα της εργασίας του είναι σωστό. Αυτή η κατάσταση αποκτά ιδιαίτερη σημασία, εάν το αποτέλεσμα της αξιολόγησης επηρεάζει την γενικότερη εκτίμηση που διαμορφώνει ο Οργανισμός για τον υπάλληλο ή επιδρά σε άλλες μορφές παρακίνησης.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι και το αντίθετο είναι δυνατόν να συμβεί, δηλαδή ό,τι δεν αξιολογείται είναι πιθανόν να μη γίνεται σωστά ή να μην αποδίδεται η δέουσα προσοχή.

Ως κριτήρια αξιολόγησης γενικά της διοικητικής δράσης και συμπεριφοράς, τόσο σε επίπεδο ατομικό, όσο και οργανωτικό (επίπεδο Τμήματος, Υπηρεσίας), αναδεικνύεται η μέτρηση της αποδοτικότητας (Efficiency) η οποία οδηγεί στην δημιουργία της σχέσης μεταξύ του βαθμού των στοιχείων που χρησιμοποιήθηκαν και αναλώθηκαν (Inputs) και των παραγόμενων στοιχείων (Outputs) που πραγματοποιήθηκαν από αυτή την χρήση ή ανάλωση, καθώς και η μέτρηση της αποτελεσματικότητας (Effectiveness), η οποία ερμηνεύεται ως «η ικανότητα ενός εργαζόμενου, μιας λειτουργίας ή ενός οργανισμού να πετύχει ένα δεδομένο στόχο ή αποστολή»<sup>2</sup>, δηλαδή «η διαδικασία αξιολόγησης ερευνά και εξετάζει πόσο παραγωγικά τα στοιχεία Inputs χρησιμοποιήθηκαν για την πραγματοποίηση των στοιχείων Outputs».<sup>3</sup>

Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι μία αντικειμενική διαδικασία, η οποία περιλαμβάνει τη θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων απόδοσης, παρατήρηση και εκτίμηση

<sup>1</sup> <http://www.epikentra.gr>

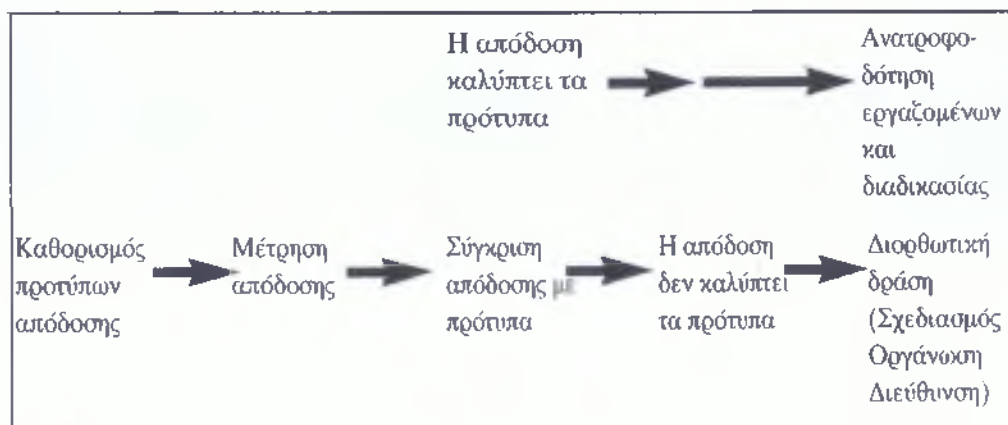
<sup>2</sup> Στο ίδιο

<sup>3</sup> Στο ίδιο

της απόδοσης του υπό αξιολόγηση εργαζόμενου, καταγραφή των αποτελεσμάτων και ανατροφοδότηση του εργαζόμενου.

Είναι λοιπόν ένα δύσκολο καθήκον, «γιατί θα πρέπει να είναι βασισμένη πάνω σε αντικειμενικά κριτήρια απόδοσης, τα οποία είναι απαραίτητο να είναι προκαθορισμένα και συμφωνημένα με τους εργαζόμενους, αλλά κυρίως γιατί τα αποτελέσματά του, που μπορεί να είναι καθοριστικά για την μετέπειτα εξέλιξη των εργαζομένων, θα πρέπει να κοινοποιηθούν σε αυτούς».<sup>4</sup>

Ουσιαστικά ξεκινά από τον καθορισμό των στόχων και καταλήγει στην αναφορά των αποτελεσμάτων, όπου εκεί εάν χρειαστεί θα γίνουν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες, στην προσπάθεια επίτευξης των προκαθορισμένων στόχων. Η σχηματική απεικόνιση της διαδικασίας αυτής, παρουσιάζεται στο πιο κάτω διάγραμμα (Σχ. 3.1), όπου παρατηρούμε πως η μέθοδος της αξιολόγησης ακολουθεί κάποια στάδια σε αντίστροφη σειρά. Τα στάδια αυτά αναλύονται στη συνέχεια, προκειμένου να εντοπιστούν τα αποτελέσματα που προκύπτουν και η σπουδαιότητα της αξιολόγησης της απόδοσης.



**Σχήμα 3.1** Τα στάδια ακολουθίας στην αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης  
 Πηγή: Δίκαιος, Κ., Κουτούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. & Χλέτσος, Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, Ε.Α.Π., Πάτρα, 1999, σ. 349

<sup>4</sup> Κ. Δίκαιος, Μ. Κουτούζης, Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας & Μ. Χλέτσος, *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999, σ. 196

### 3.1.1 Ο καθορισμός των προτύπων και η μέτρηση της απόδοσης

Παρά το γεγονός πως επικρατεί η γενική άποψη ότι η εργασία των διοικητικών υπαλλήλων δε μπορεί να μετρηθεί με ποσοτικά κριτήρια, στην πραγματικότητα αυτό ανατρέπεται.

Η μέτρηση λοιπόν της διοικητικής εργασίας, ενδεχομένως να εμφανίζει αρκετές δυσχέρειες στην πράξη και να μην είναι πάντοτε εφικτή, καθώς υπάρχουν και παράγοντες που δε δέχονται απόλυτη μαθηματική προσέγγιση, όμως και σε αυτές τις περιπτώσεις καταβάλλεται προσπάθεια ώστε το ποιοτικό να ανάγεται σε ποσοτικό μετρήσιμο στοιχείο μέσα από οργανωμένες στατιστικές ή άλλες μεθόδους (παραδειγμα ποσοτικής μέτρησης μπορεί να θεωρηθεί η παραγωγή ανά ανθρωπόωρα εργασίας για συγκεκριμένη περίοδο, που μας δίνει την ωριαία απόδοση της εργασίας ή αλλιώς η παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων ανά ώρα, ενώ ποιοτική μπορεί ίσως να θεωρηθεί η ικανοποίηση των πολιτών από τις διοικητικές υπηρεσίες, η συνεκτίμηση του κόστους και της κοινωνικής χρησιμότητας, κ.λπ.).

Συνεπώς, η εργασιακή απόδοση ενός διοικητικού υπαλλήλου, είναι δυνατόν να μετρηθεί ποσοτικά, αλλά και ποιοτικά.

Προτού γίνει οποιαδήποτε μέτρηση της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων όμως (που συγκεκριμένα μελετάμε εδώ), θα πρέπει να καθορίζονται και τα ανάλογα πρότυπα απόδοσης (δείκτες απόδοσης - στόχοι) από την ανώτερη διοίκηση, τα οποία θα γίνονται αποδεκτά από τους ίδιους τους εργαζόμενους και θα καταβάλλεται η ανάλογη προσπάθεια εκ μέρους τους για να τα επιτεύξουν. Τα πρότυπα που ορίζονται κάθε φορά, αναφέρονται στην επίτευξη επιμέρους (ατομικών) στόχων που σχετίζονται και καταλήγουν στην προσπάθεια επίτευξης των συνολικών στόχων ενός Οργανισμού ή υπηρεσίας. Για να μπορεί να διαπιστωθεί οποιαδήποτε δράση και ενέργεια προς αυτούς τους στόχους, ο καθορισμός των προτύπων είναι απαραίτητος. «Τα πρότυπα είναι κάποια αποδεκτά επίπεδα ποσοτήτων ή ποιότητων που χρησιμοποιούνται για να κατευθύνουν την απόδοση».<sup>5</sup>

Συγκεκριμένα για έναν υπάλληλο σε διοικητικές εργασίες του δημοσίου, μπορούν να τεθούν ως πρότυπα η αύξηση της αποδοτικότητάς του κατά ένα ποσοστό ίσως, μέσα σε μία δεδομένη χρονική περίοδο, που μπορεί να προσδιοριστεί με τη χρήση μίας σειράς δεικτών που μετρούν την εργασία του υπαλλήλου με βάση κάποιους παράγοντες (για παράδειγμα με τη μέτρηση του παράγοντα του χρόνου, της ποσότητας της εργασίας, των

<sup>5</sup> Π. Καριώτης, Management υπηρεσιών υγείας & Βιοϊατρική τεχνολογία, Euroclinica, Αθήνα, 1992, σ. 104

πόρων που αναλώθηκαν, κ.λπ.). Τα πρότυπα αυτά, εκφρασμένα σε δείκτες, μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τον έλεγχο της αποδοτικότητας των υπαλλήλων ανά εβδομάδα ή για κάποιο άλλο ορισμένο χρονικό διάστημα και τα οποία ο υπάλληλος θα προσπαθεί να εκπληρώσει. Τα πρότυπα, θα πρέπει να προτείνονται με βάση την ανάλυση του κόστους – οφέλους και την καλύτερη και ταχύτερη εξυπηρέτηση του πολίτη.

Εφόσον έχουν τεθεί τα πρότυπα απόδοσης (δείκτες αποδοτικότητας), ατομικά για κάθε υπάλληλο ή ομαδικά, ακολουθεί η προσεκτική μέτρηση της απόδοσης που επιτυγχάνει κάθε υπάλληλος σε συχνή βάση ώστε να καταλήξουμε στο επόμενο στάδιο.

### *3.1.2 Η σύγκριση με τα πρότυπα και οι αποκλίσεις*

Στο στάδιο αυτό ουσιαστικά γίνεται, η σύγκριση της πραγματικής απόδοσης του υπαλλήλου που επιτεύχθηκε, με βάση τα προκαθορισμένα πρότυπα και ο εντοπισμός ενδεχόμενων αποκλίσεων. «Τα πρότυπα της απόδοσης συνήθως έχουν τεθεί ως υψηλοί στόχοι, αλλά εφικτοί και εφόσον εκφράζονται σε μετρήσιμους όρους, οι περισσότεροι Οργανισμοί έχουν αναπτύξει ποσοτικές μεθόδους μέτρησης της απόδοσης για να καθορίζουν το μέγεθος της επίτευξής τους».<sup>6</sup>

Το ζητούμενο εδώ λοιπόν είναι, να διαπιστωθεί εάν τα πρότυπα καλύπτονται ή όχι. «Τα πρότυπα απόδοσης σπάνια καλύπτονται και το πιο πιθανό είναι να υπάρξουν αποκλίσεις. Το ενδεχόμενο αυτό της κάλυψης των προτύπων δεν αποκλείεται, συνήθως όμως η σύγκριση αυτή αναδεικνύει κάποια απόκλιση χαμηλότερη από την πρότυπη ή ακόμα και πάνω από αυτή».<sup>7</sup>

Στην περίπτωση των αποκλίσεων, υπάρχει η ανάγκη της επαναπληροφόρησης που θα οδηγήσει στη διορθωτική δράση.

### *3.1.3 Ανάδραση – διορθωτικές ενέργειες*

Εξετάζοντας τη περίπτωση όπου υπάρχει κάποια απόκλιση, «εντοπίζεται και η ανάγκη προσδιορισμού του μεγέθους της απόκλισης, ώστε να ληφθούν τα ανάλογα

<sup>6</sup> Κ. Δίκαιος, Μ. Κουτούζης, Ν. Πολύζος, Ι. Σιγάλας & Μ. Χλέτσος, *Βασικές Αρχές...*, ό.π., σ. 345

<sup>7</sup> Στο ίδιο, σ. 347



διορθωτικά μέτρα». <sup>8</sup> Οι δράσεις αυτές «έχουν σκοπό να βελτιώνονται οι γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων, καθώς και η απόδοσή τους στην εργασία, και να επέρχονται οι επιθυμητές αλλαγές στις δραστηριότητες και τη συμπεριφορά τους». <sup>9</sup>

Εάν κατά τη σύγκριση δε διαπιστώθηκε καμία απόκλιση, δηλαδή επιτεύχθηκε το πρότυπο απόδοσης που είχε τεθεί εξ αρχής, ο υπάλληλος θα πρέπει να ανταμείβεται για την επιτυχία του αυτή και να αναγνωρίζεται η προσπάθειά του με ανάλογο τρόπο. «Η καθιέρωση αμοιβής για την αυξημένη απόδοση, είναι παράγοντας που συντελεί στην επαγγελματική ικανοποίηση». <sup>10</sup>

Με την αξιολόγηση της απόδοσης των υπαλλήλων, που ακολουθεί τα στάδια που αναλύσαμε, είναι δυνατόν οι υπάλληλοι να διαφοροποιούνται ανάλογα με την απόδοσή τους και να ανταμείβονται με ανάλογο τρόπο, προκειμένου να παρακινηθούν για αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Εφόσον η απόδοση του υπαλλήλου αναγνωρίζεται και ανταμείβεται (παροχή κινήτρων), οι υπάλληλοι στην προσπάθειά τους να λάβουν αυξημένες αμοιβές θα γνωρίζουν πως αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσω της βελτίωσης της αποδοτικότητάς τους. Μπορεί να εφαρμοστεί και ένα αναλογικό σύστημα ανταμοιβής κατά απόδοση δηλαδή να καθορίζεται με βάση τον συντελεστή αποδοτικότητας που προκύπτει από το πηλίκο <sup>11</sup>:

Απόδοση που πραγματοποιήθηκε  
Πρότυπη απόδοση

Καθώς, «η απόδοση μπορεί να περιγράφεται με ποσότητες εκροών, με την ποσότητα των ανά περίπτωση χρησιμοποιούμενων πόρων σε κάποιο χρονικό διάστημα, με την ικανοποίηση των υπαλλήλων, με την ικανοποίηση των ασθενών από τις διοικητικές υπηρεσίες, με τη σχέση μεταξύ εισροών ή δαπανών & των εκροών, κ.λπ.». <sup>12</sup>

Μπορεί δηλαδή, να προσφέρεται μεγαλύτερη αμοιβή για υψηλότερη απόδοση και μικρότερη αμοιβή για χαμηλότερη απόδοση. Η χρήση δεικτών για τη μέτρηση της αποδοτικότητας των διοικητικών υπαλλήλων, προσφέρει στα ανώτερα στελέχη τη δυνατότητα αξιολόγησης και βαθμολόγησης του υπαλλήλου με αντικειμενικά κριτήρια

<sup>8</sup> Στο ίδιο

<sup>9</sup> Κ. Τερζίδης & Κ. Τζωρτζάκης, *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Διοίκηση προσωπικού*, Rosili, 2004, σ. 135

<sup>10</sup> Α. Κάντας, *Οργανωτική –Βιομηχανική ψυχολογία*, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 1998, σ. 118

<sup>11</sup> <http://www.epikentra.gr>

<sup>12</sup> Π. Καριώτης, *Management υπηρεσιών υγείας...*, ό.π., σ. 8

αποδοτικότητας και τον προσδιορισμό εκείνων των εργαζομένων που έχουν τα ουσιαστικά προσόντα για θέσεις με μεγαλύτερες αρμοδιότητες (προαγωγή).

«Σε καμία περίπτωση δε μπορούμε να περιμένουμε καλύτερα αποτελέσματα χωρίς κάποιο είδος αναγνώρισης της συνεισφοράς του ατόμου στα αποτελέσματα».<sup>13</sup>

## **3.2 Οι ενέργειες του Υπουργείου Εσωτερικών Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης**

### *3.2.1 Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Κ.Π.Α.) από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών της Ε.Ε.*

Η Διεύθυνση Ποιότητας και Αποδοτικότητας της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Διοίκησης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης (Γ.Γ.Δ.Δ. και Η.Δ.) του Υπουργείου Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.) αποστέλλει στις δημόσιες υπηρεσίες και Οργανισμούς το «Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης»<sup>14</sup> για την ενημέρωσή τους σε θέματα αξιολόγησης της δραστηριότητάς τους, προκειμένου να εκφράσουν την επιθυμία εθελοντικής εφαρμογής της μεθόδου αυτής.

Το Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης (Common Assesment Framework) είναι, ένα μέσο αυτό – αξιολόγησης των δημοσίων υπηρεσιών, το οποίο διαμορφώθηκε από την Ομάδα Καινοτόμων Δημοσίων Υπηρεσιών (Innovation Public Services Group) που λειτουργεί στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Ένωσης και στην οποία συμμετέχει ενεργά και η χώρα μας. Παρουσιάστηκε για πρώτη φορά το 2000 σε ευρωπαϊκό επίπεδο και μετά από την πιλοτική εφαρμογή σε πέντε δημόσιες υπηρεσίες της χώρας μας, θεωρήθηκε πως μπορεί να εξελιχθεί σε ένα πολύτιμο εργαλείο βελτίωσης της λειτουργίας τους, οπότε και αναθεωρήθηκε η νέα έκδοση του Κ.Π.Α. ως ένα πρώτο βήμα στην συλλογική προσπάθεια για την εφαρμογή ενός κοινά αποδεκτού συστήματος αξιολόγησης της δραστηριότητας των Δημοσίων υπηρεσιών. Έχει σχεδιαστεί το μοντέλο αυτό, ώστε να μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλες τις δημόσιες υπηρεσίες σε κεντρικό, περιφερειακό και τοπικό επίπεδο στο σύνολο της υπηρεσίας ή σε ορισμένες οργανικές μονάδες αυτής.

Το Κ.Π.Α. λοιπόν, ως εργαλείο βελτίωσης της λειτουργίας της δημόσιας οργάνωσης ή υπηρεσίας, επικεντρώνεται στη βαθμολόγηση εννέα (9) συνολικά κριτηρίων τα οποία καλύπτουν τις βασικές πτυχές της λειτουργίας και δράσεις ενός δημοσίου Οργανισμού. Τα κριτήρια αυτά αποτελούνται από μία δέσμη υποκριτηρίων, τα οποία επίσης

<sup>13</sup> L. F. Wolper, *Διοίκηση υπηρεσιών υγείας*, Mediforce, Αθήνα, 2001, σ. 399

<sup>14</sup> <http://www.gspa.gr>

βαθμολογούνται (και αυτά από τον ίδιο τον Οργανισμό) και ο μέσος όρος τους δίνει τη βαθμολόγηση του κάθε κριτηρίου. Το Κ.Π.Α. προτείνει τη βαθμολόγηση του κάθε υποκριτηρίου, μέσω παραδειγμάτων ενεργειών, που η κάθε υπηρεσία θα εκτιμήσει με δικά της κριτήρια εάν τις πραγματοποιεί ή όχι.

Έτσι παραδείγματα, που μπορούν να οδηγήσουν την δημόσια υπηρεσία στη βαθμολόγηση του τι κάνει για να παρακινήσει τους υπαλλήλους της (υποκριτήριο) σύμφωνα με το Κ.Π.Α., είναι η καθοδήγησή τους, η ενημέρωσή τους για σημαντικά ζητήματα, εάν διασφαλίζει την επανατροφοδότηση και συζήτηση με τους υπαλλήλους για την απόδοση, αν αντιμετωπίζει τις ατομικές τους ανάγκες και μία σειρά άλλων.

Για να εφαρμόσει τη στρατηγική και τον προγραμματισμό της (υποκριτήριο), τα παραδείγματα αναφέρονται στο αν αναπτύσσει μεθόδους μέτρησης της απόδοσης της δημόσιας οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα, κ.ά. Για να διοικήσει και να βελτιώσει το ανθρώπινο δυναμικό σε σχέση με τη στρατηγική της (υποκριτήριο), παραδείγματα θεωρούνται η εξασφάλιση καλών συνθηκών εργασίας, η περιγραφή των καθηκόντων, η ανάπτυξη και συμφωνία για μία σαφή πολιτική που περιλαμβάνει αντικειμενικά κριτήρια όσον αφορά τις προαγωγές, τις αμοιβές και την ανάθεση των διοικητικών καθηκόντων, μέριμνα για τις προσωπικές ανάγκες των ατόμων ειδικές δεξιότητες, κ.ά..

Για να ενεργοποιήσει το προσωπικό μέσω της ανάπτυξης του διαλόγου και της ενδυνάμωσής του, παραδείγματα θεωρούνται το αν προσκαλούν τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν τους ανώτερους τους, το αν υπάρχει συμφωνία μεταξύ προϊσταμένων και υπαλλήλων για τον προσδιορισμό των σκοπών και των τρόπων με τους οποίους μετριέται ο βαθμός πραγματοποίησής τους, κ.ά..

Για να προσδιορίσει, αναπτύξει και χρησιμοποιήσει τις ικανότητες των υπαλλήλων εναρμονίζοντας άτομα και ομάδες με τους σκοπούς και στόχους της οργάνωσης, παραδείγματα θεωρούνται (από το Κ.Π.Α.) ο προσδιορισμός των ικανοτήτων, γνώσεων και της συμπεριφοράς των ατόμων και της οργάνωσης, η διαμόρφωση και γνωστοποίηση ενός προγράμματος κατάρτισης που θα βασίζεται στις τρέχουσες και μελλοντικές υπηρεσιακές και ατομικές ανάγκες, ο σχεδιασμός επιμόρφωσης και εξέλιξης των υπαλλήλων ύστερα από συμφωνία με το προσωπικό, η διαχείριση και παρακολούθηση των γενικών και ατομικών προγραμμάτων κατάρτισης, παρακολούθηση του ποσοστού των πόρων που διατίθενται για επιμόρφωση, κ.ά..

Για να προσδιορίσει, σχεδιάσει, διαχειριστεί και βελτιώσει τις διαδικασίες της, παραδείγματα θεωρούνται ο προσδιορισμός και περιγραφή των βασικών διοικητικών

διαδικασιών, η συνεχής βελτίωση και προσαρμογή των διαδικασιών με βάση τη μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητάς τους.

Η μέθοδος αυτή της αξιολόγησης που εισάγει τις έννοιες της ποιότητας και αποδοτικότητας στη Δημόσια Διοίκηση, είναι εθελοντική και μπορεί να εφαρμοστεί από τη στιγμή που μία δημόσια υπηρεσία ή Οργανισμός δηλώσει το ενδιαφέρον του. Αφότου εφαρμοστεί, τα στοιχεία της αξιολόγησης στέλνονται στη Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας και μπορούν να διενεργηθούν συγκρίσεις με άλλες δημόσιες υπηρεσίες της χώρας μας, που έχουν εφαρμόσει την ίδια μέθοδο και από τα αποτελέσματα της σύγκρισης μπορεί να προκύψει η επιβράβευση της δημόσιας υπηρεσίας εκείνης που εμφανίζει καλές πρακτικές στο σύνολο των δραστηριοτήτων της. «Τέτοια επιβράβευση δεν έχει πραγματοποιηθεί ακόμα, εφόσον η μέθοδος αυτή είναι ακόμα στην ανάπτυξή της»<sup>15</sup>.

Αν και από την εφαρμογή της μεθόδου αυτής, θα μπορούσαμε να αντλήσουμε πληροφορίες για τις δραστηριότητες ενός δημόσιου Οργανισμού (σχετικά με τα ζητήματα που πραγματεύεται η μελέτη αυτή), τότε αυτό θα συνέβαινε για το σύνολο των υπαλλήλων του Οργανισμού και όχι μεμονωμένα για τους διοικητικούς υπαλλήλους.

### 3.2.2 Σύστημα Διοίκησης με Στόχους

Με το Νόμο 3230/2004<sup>16</sup>, καθιερώθηκε σύστημα διοίκησης μέσω στόχων και η μέτρηση της αποδοτικότητας, αλλά και αποτελεσματικότητας στο δημόσιο τομέα. Πρόκειται για τη διαδικασία (Δ.Β.Σ.) όπου προσδιορίζονται σαφείς επιδιώξεις – επιδόσεις στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και έπειτα η διάχυση αυτών στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχίας με τη μορφή εξειδικευμένων δράσεων. Σε κάθε επίπεδο υπάρχει χρονική δέσμευση (χρονοδιάγραμμα) σε ετήσια βάση, για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, βάσει και των δεικτών γενικών ή ειδικών.

Καθιερώνεται δηλαδή, η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Δημόσιας Διοίκησης, που σκοπό έχει να αξιολογήσει τις υπηρεσίες της διοίκησης, με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση του βαθμού ικανοποίησης των

<sup>15</sup> Τηλ. Συνέντευξη, Παπαηλίου, Δ/νση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

<sup>16</sup> Βλ. Παραρτήματα, «Σχετική Νομοθεσία»

αναγκών του από αυτή, η πληρέστερη αξιοποίηση των πόρων που διατίθενται, αλλά και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Οι δείκτες λοιπόν, διακρίνονται σε ειδικούς και γενικούς. Οι γενικοί δείκτες αναφέρονται σε όλους τους φορείς του δημοσίου. «Η μελέτη του ιδιωτικού φορέα KPMG σε συνεργασία με το ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. κατέληξε σε μία σειρά γενικών δεικτών που εφαρμόζουν κοινά τα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, ανά τομέα πολιτικής».<sup>17</sup>

Για να πραγματοποιηθεί όμως, η μέτρηση με δείκτες αποδοτικότητας σε επίπεδο διοικητικού προσωπικού ενός δημόσιου Οργανισμού υγείας συγκεκριμένα, απαιτείται ο καθορισμός ειδικών δεικτών μέσω της απαραίτητης Κοινής Υπουργικής Απόφασης (Κ.Υ.Α.) των Υπουργών Υγείας και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης για να έχει εφαρμογή στην πράξη. Υπάρχει λοιπόν, το θεωρητικό και πρακτικό κομμάτι και ουσιαστικά απουσιάζει «η υπογραφή» των συναρμόδιων Υπουργών (δηλαδή, δεν έχει θεσμοθετηθεί η πρόβλεψη του Νόμου αυτού).

Επιπλέον για να έχει εφαρμογή η μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων στην πράξη με τη χρήση ειδικών δεικτών, θα πρέπει να προβλέπεται και στον δημοσιοϋπαλληλικό Κώδικα ο οποίος αναφέρει πως, «το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του»<sup>18</sup>, ενώ στο ίδιο άρθρο αφήνει «κενό» το ζήτημα της ποσοτικής και ποιοτικής μέτρησης με δείκτες αποδοτικότητας και αναφέρει πως απαιτείται η αντίστοιχη Υπουργική απόφαση που θα καθορίζει τα περαιτέρω.

Από το 2004 έως σήμερα, δεν εφαρμόζονται δείκτες μέτρησης της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, αλλά «αναμένεται να εκδοθεί η αντίστοιχη απόφαση του Υπουργού»<sup>19</sup>.

Από τη στιγμή που θα εφαρμοστεί, είναι φανερό πως θα πρέπει να προκύπτει κάποια ανταμοιβή στην περίπτωση που οι υπάλληλοι θα εκπληρώνουν τους αντίστοιχους δείκτες, που θα έχει άμεση συνέπεια στην εξέλιξη του διοικητικού υπαλλήλου μέσα στην υπηρεσία (εφόσον για την προαγωγή τους σε ανώτερο βαθμό, πέρα από τα χρόνια υπηρεσίας, λαμβάνονται υπόψη και τα ουσιαστικά προσόντά τους που προκύπτουν από τις εκθέσεις αξιολόγησης).

Όμως, «η Ελλάδα είναι η μόνη χώρα στην Ευρώπη που δεν έχει εφαρμόσει ένα συνολικό πρόγραμμα δεικτών αποδοτικότητας».<sup>20</sup>

<sup>17</sup> Βλ. Παραρτήματα, «Κατάλογος με ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής», Εγκύκλιος ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

<sup>18</sup> Ν. 3528/2007, Άρθρο 81

<sup>19</sup> Τηλ. Συνέντευξη, Καραχάλιος, Γεν. Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α.

<sup>20</sup> <http://www.hri.org>

Η αξιολόγηση της απόδοσης των διοικητικών υπαλλήλων σε έναν δημόσιο Οργανισμό μέχρι σήμερα, πραγματοποιείται χωρίς τη μέθοδο της Διοίκησης Βάσει Στόχων εφόσον «δεν υπάρχουν περιγραφές εργασίας ούτε πρότυπα – στόχοι του παραγόμενου έργου»<sup>21</sup>, αλλά στηρίζεται στη βαθμολόγηση της αποδοτικότητας από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της δημόσιας διοίκησης, χωρίς να χρησιμοποιούνται ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και δεν εντοπίζονται τα διαφορετικά επίπεδα απόδοσης κάθε υπαλλήλου μεμονωμένα ώστε να κρίνεται αντικειμενικά και η παροχή των κατάλληλων κινήτρων.

---

<sup>21</sup> Κ. Παρθενόπουλος, *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*, Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 1997, σ. 168

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### Η ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΕΥΝΑΣ ΓΙΑ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΤΟΥ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟΥ ΓΕΝΙΚΟΥ ΝΟΣΟΚΟΜΕΙΟΥ ΠΑΤΡΩΝ (Π.Γ.Ν.Π.)

#### 4.1 Ο σχεδιασμός και η μέθοδος της έρευνας

##### 4.1.1 Η διαδικασία και τα μέσα συλλογής των δεδομένων

Για την πραγματοποίηση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε ένα ερωτηματολόγιο, το οποίο δόθηκε στους διοικητικούς υπαλλήλους του Π.Γ.Ν.Π. κατά την πρωινή προσέλευσή τους και κατά την μεσημεριανή αποχώρησή τους, στο γραφείο του διοικητικού προσωπικού, προκειμένου να δηλώσουν την παρουσία τους στην υπηρεσία. Επίσης, δόθηκε ένα ερωτηματολόγιο στους προϊστάμενους της Διοικητικής Υπηρεσίας του Π.Γ.Ν.Π., προκειμένου να διερευνήσουμε και τη δική τους άποψη και να αντιπαραβληθούν οι δύο πλευρές που εμπλέκονται στο ζήτημα. Η συλλογή των δεδομένων -για τους διοικητικούς υπαλλήλους- διήρκησε χρονικά από 17/07/2006 έως 11/08/2006 (20 ημέρες συνολικά), εντός των πέντε εργάσιμων ημερών της εβδομάδας και κατά τις ώρες 08:00 – 10:00 π.μ. και 13:00 – 15:00 μ.μ. καθημερινά, εφόσον η παρουσία δηλώνεται κατά την προσέλευση και την αποχώρηση των υπαλλήλων. Το χρονικό διάστημα για τους προϊστάμενους, ήταν από 9/08/2006 έως 17/08/2006 (6 ημέρες συνολικά) και κατά τις ώρες 10:00 – 12:00 π.μ..

Το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου των υπαλλήλων και των προϊστάμενων, που εξετάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά τους και συγκεκριμένα ζητείται: η ηλικία, το φύλλο, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο σπουδών, τα χρόνια υπηρεσίας και για τους υπαλλήλους ο κλάδος τους. Το δεύτερο μέρος, διαφοροποιείται ανάλογα με το αν απευθύνεται σε διοικητικό υπάλληλο ή προϊστάμενο.

Έτσι, το ερωτηματολόγιο των υπαλλήλων στο μέρος αυτό περιέχει 19 ερωτήσεις και διερευνά τα κίνητρα και την αποδοτικότητα στην εργασία τους, όπως είναι οι μισθολογικές αποδοχές, ο βαθμός ικανοποίησης των αναγκών κατά Maslow, τη δυνατότητα της αντικειμενικής αξιολόγησης της απόδοσής τους στην πράξη, τη μέτρησή της με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, την ανταμοιβή της απόδοσής τους, ενώ ζητείται

από τα άτομα αυτά να προτείνουν τα κίνητρα που πιστεύουν οι ίδιοι ότι μπορούν να τους παρακινήσουν για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Το ερωτηματολόγιο των προϊστάμενων (στο Β' μέρος και αυτό), περιέχει συνολικά 9 ερωτήσεις και διερευνά θέματα για τα κίνητρα και την αποδοτικότητα των υφισταμένων τους, όπως το αν αξιολογούν αντικειμενικά με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια την απόδοσή τους, αν τους παρακινούν να λαμβάνουν μέρος σε επιμορφωτικά προγράμματα για τη βελτίωση της απόδοσής τους, αν παρακολουθούν και οι ίδιοι τέτοια προγράμματα για την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης υφισταμένων (σχετικά με θέματα παροχής κινήτρων - αποδοτικότητας), ενώ επίσης καλούνται να προτείνουν την κατάλληλη παροχή κινήτρων που θα παρακινήσει τους υπαλλήλους να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους στην πράξη.

Στην πλειοψηφία, χρησιμοποιήθηκαν δύο τύποι κλειστών ερωτήσεων: ο ένας βασίστηκε στη χρήση της πενταβάθμιας κλίμακας likert, καθώς προστέθηκε σε αυτή και η επιλογή «ΔΓ / ΔΑ», ενώ ο δεύτερος τύπος βασίστηκε ανάμεσα στην επιλογή δύο ή περισσότερων εναλλακτικών απαντήσεων. Επίσης, χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις ανοικτού τύπου, όπου ο ερωτώμενος μπορεί να εκφράσει τη γνώμη του σε περιθώριο τριών γραμμών, καθώς και μικτές, όπου ζητείται από τα άτομα όπου χρειάζεται να αιτιολογήσουν την απάντησή τους.

Η χορήγηση των ερωτηματολογίων στα υποκείμενα, έγινε μέσω της άμεσης προσωπικής επαφής. Πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, υπάλληλοι και προϊστάμενοι, ενημερώθηκαν για την έρευνα, πως γίνεται στα πλαίσια εκπόνησης των πτυχιακών εργασιών του Τμήματος Δ.Μ.Υ.Π. του Τ.Ε.Ι. – Καλαμάτας, καθώς και για το σκοπό της και δόθηκε η διαβεβαίωση πως το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και εμπιστευτικό και ότι το περιεχόμενο των απαντήσεων δε θα γινόταν γνωστό, αλλά ότι θα χρησιμοποιηθεί αποκλειστικά και μόνο για ερευνητικούς σκοπούς, ώστε να απαντηθούν οι ερωτήσεις με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ειλικρίνεια. Επιπλέον, εάν κάποιο άτομο δεν επιθυμούσε να συμμετάσχει στην έρευνα, φυσικά αυτό γινόταν αμέσως σεβαστό, εφόσον η συμμετοχή στην έρευνα ήταν προαιρετική.

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν υπερέβη τα 10 λεπτά και δόθηκαν διευκρινίσεις καθόλη τη διάρκεια της συμπλήρωσής του, όπου αυτό ζητήθηκε και όχι ως προς το περιεχόμενο των ερωτήσεων, προκειμένου να αποφευχθεί η καθοδήγηση των απαντήσεων.

Η προκωδικοποιημένη μορφή του ερωτηματολογίου διευκόλυνε την αποδελτίωσή του, την καταχώρηση των απαντήσεων, καθώς και την ανάλυσή αυτών με τη χρήση της



έκδοσης 12.0, του στατιστικού προγράμματος S.P.S.S. (Statistical Package Of Social Sciencies), ενώ έγινε χρήση και των υπολογιστικών φύλλων του Microsoft Excel.

Εξετάστηκαν, αναλύθηκαν και παρουσιάστηκαν οι περιγραφικοί δείκτες (κεντρικής τάσης και διασποράς) των αριθμητικών μεταβλητών και δόθηκαν οι απόλυτες και σχετικές συχνότητες των ποιοτικών και κατηγορικών μεταβλητών.

Τέλος, έγινε η χρήση του στατιστικού κριτηρίου  $\chi^2$  που έχει να κάνει με τη συνάφεια ποιοτικών και κατηγορικών μεταβλητών.

#### *4.1.2 Η επιλογή του δείγματος*

Το δείγμα της έρευνάς μας, αποτελείται από 89 άτομα, στο σύνολο των 167 που εργάζονται στη Διοικητική Υπηρεσία του Πανεπιστημιακού Γενικού Νοσοκομείου Πατρών. Το 13,5% των ατόμων είναι προϊστάμενοι και το 86,5% είναι διοικητικοί υπάλληλοι.

Η μέθοδος με την οποία επιλέχθηκαν οι διοικητικοί υπάλληλοι του δείγματος, ήταν η απλή τυχαία δειγματοληψία έτσι ώστε να εξασφαλιστεί η αξιοπιστία και η αντιπροσωπευτικότητά του. Αντίθετα, στους προϊστάμενους έγινε απογραφή, λόγω του μικρού αριθμού τους.

#### *4.1.3 Οι δυσκολίες στη διεξαγωγή της έρευνας*

Οι δυσκολίες που παρουσιάστηκαν κατά κύριο λόγο, είχαν να κάνουν με τη δομή και το περιεχόμενο των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου, καθώς τα θέματα που μπορούν να διερευνηθούν σχετικά με την παροχή κινήτρων, την ικανοποίηση από την εργασία και την αποδοτικότητα είναι πολυάριθμα και συνδέονται σε μεγάλο βαθμό μεταξύ τους. Η αδυναμία εύρεσης δομημένου ερωτηματολογίου, που να εξετάζει τέτοιους παράγοντες στο παρελθόν, οδήγησε στην προσπάθεια προσέγγισης του θέματος με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

## 4.2 Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων

### 4.2.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Αρχικά θα παρουσιάσουμε τα στατιστικά στοιχεία για τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείματός μας.

Η πρώτη ερώτηση των δημογραφικών χαρακτηριστικών, που περιλαμβάνονται στο Α' μέρος του ερωτηματολογίου, αφορούσε την ηλικία των ατόμων. Από τον Πίνακα 4.1, παρατηρούμε ότι η μέση ηλικία των προϊστάμενων, είναι λίγο μεγαλύτερη (=43,83) από την αντίστοιχη των διοικητικών υπαλλήλων (=41,08). Το ίδιο παρατηρείται και με τη διάμεσο (44,5 στους προϊστάμενους και 41 στους διοικητικούς υπαλλήλους), ενώ η δεσπόζουσα τιμή είναι ίση με 47 έτη και για τις δύο ομάδες.

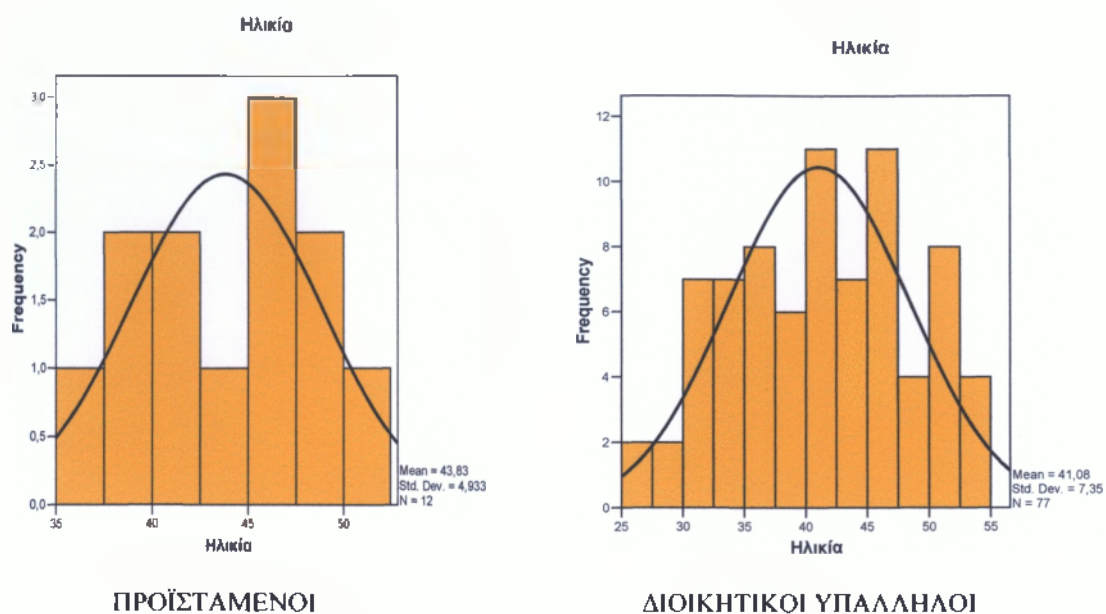
Επιπλέον, παρατηρούμε ότι η διασπορά των ηλικιών είναι μικρότερη στους προϊστάμενους (=4,93) σε σχέση με τους διοικητικούς υπαλλήλους (=7,35).

**Πίνακας 4.1** Μέτρα θέσης και διασποράς για την ηλικία των διοικητικών υπαλλήλων και των προϊσταμένων

<i>Ηλικία</i>	<i>Προϊστάμενοι</i>	<i>Διοικητικοί υπάλληλοι</i>
Μέσος όρος (mean)	43,83	41,08
Διάμεσος (median)	44,5	41
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	47	47
Τυπική απόκλιση (std. deviation)	4,93	7,35
Ελάχιστο (minimum)	35	26
Μέγιστο (maximum)	51	55

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών

Από τα ακόλουθα ιστογράμματα, για την ηλικία τόσο των διοικητικών υπαλλήλων όσο και των προϊστάμενων συμπεραίνουμε ότι οι κατανομές τους είναι συμμετρικές κωδωνοειδείς (Σχ. 4.1). Παρατηρείται διαφοροποίηση και στο εύρος των ηλικιών, εφόσον στους διοικητικούς υπαλλήλους η μικρότερη ηλικία είναι τα 26 έτη ενώ στους προϊστάμενους τα 35 έτη, πράγμα το οποίο δικαιολογείται από το γεγονός πως για να επιλεγεί κάποιος ως προϊστάμενος θα πρέπει να διαθέτει περισσότερα χρόνια υπηρεσίας.



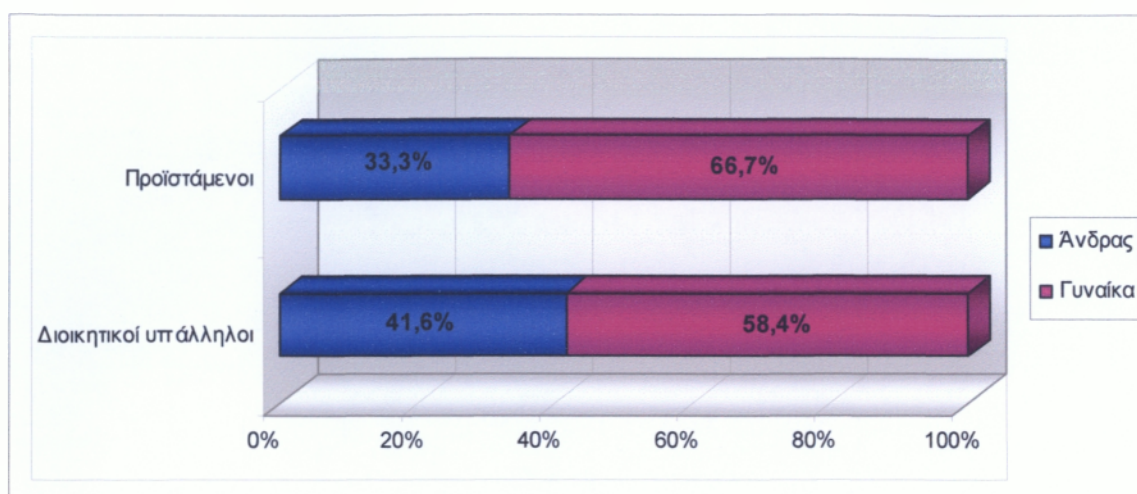
**Σχήμα 4.1** Ιστόγραμμα για την ηλικία του δείγματος  
 Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών

Από τα πιο κάτω αποτελέσματα (Πίν. 4.2), παρατηρούμε ότι υπάρχει υπεροχή των γυναικών έναντι των ανδρών τόσο στους διοικητικούς υπάλληλους (το 58,4% είναι γυναίκες) όσο και στους προϊστάμενους (το 66,7% είναι γυναίκες).

**Πίνακας 4.2** Συχνότητες απόλυτες και σχετικές για το φύλο των διοικητικών υπαλλήλων και των προϊσταμένων

Φύλο		Διοικητικοί υπάλληλοι		Προϊστάμενοι	
		f	%	f	%
Φύλο	Ανδρας	32	41,6	4	33,3
	Γυναίκα	45	58,4	8	66,7
	Σύνολο	77	100	12	100

Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών



**Σχήμα 4.2** Ποσοστιαία κατανομή του δείγματος ως προς το φύλο και τη θέση εργασίας του

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών

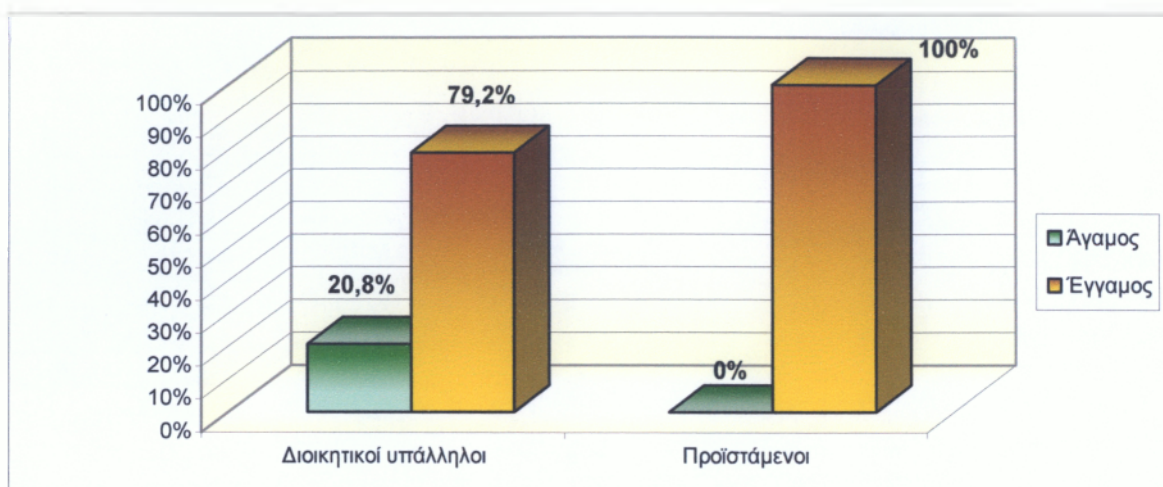
Σύμφωνα με την ερώτηση για την οικογενειακή τους κατάσταση (Πίν. 4.3), η πλειοψηφία των διοικητικών υπαλλήλων (το 79,2%) και όλοι οι προϊστάμενοι είναι έγγαμοι.

**Πίνακας 4.3** Κατανομή του δείγματος ως προς την οικογενειακή κατάσταση και τη θέση εργασίας

		<i>Διοικητικοί υπάλληλοι</i>		<i>Προϊστάμενοι</i>	
		f	%	f	%
Οικογενειακή κατάσταση	Άγαμος	16	20,8	-	-
	Έγγαμος	61	79,2	12	100
	Σύνολο	77	100	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών

Μόνο το 20,8% των διοικητικών υπαλλήλων είναι άγαμοι, ενώ από τους προϊστάμενους κανένας.



**Σχήμα 4.3** Σύνθετο ακιδωτό διάγραμμα για την οικογενειακή κατάσταση των ατόμων ως προς τη θέση εργασίας τους  
 Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών χαρακτηριστικών

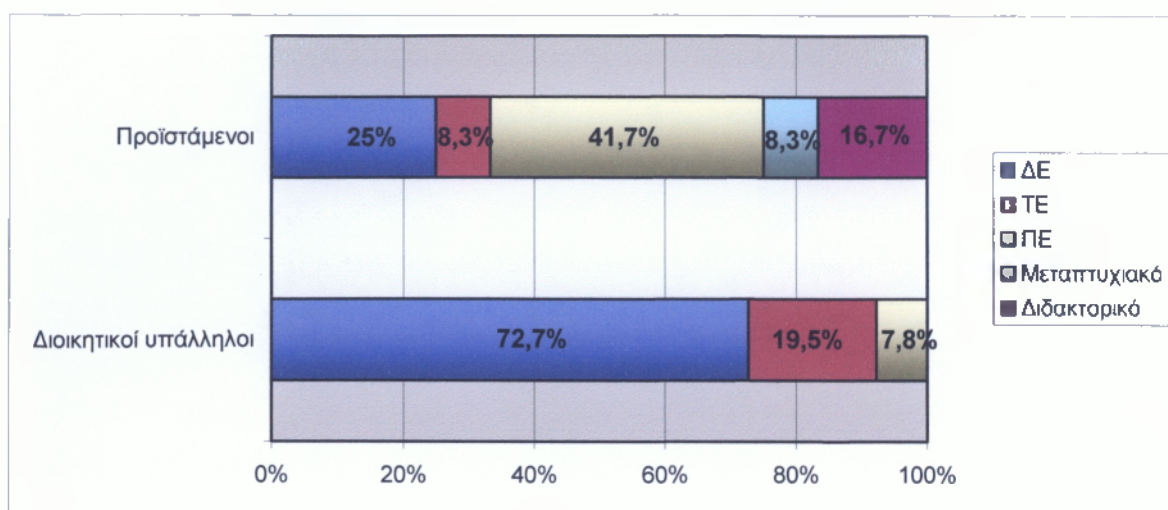
Η πλειοψηφία των διοικητικών υπαλλήλων (το 72,7%) είναι απόφοιτοι Λυκείου, ενώ αντίθετα οι περισσότεροι από τους προϊστάμενους (το 41,7%) είναι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου.

**Πίνακας 4.4** Κατανομή του δείγματος ως προς το επίπεδο σπουδών και τη θέση εργασίας

	<i>Διοικητικοί υπάλληλοι</i>		<i>Προϊστάμενοι</i>		
	f	%	f	%	
Επίπεδο σπουδών	Δ.Ε.	56	72,7	3	25
	Τ.Ε.	15	19,5	1	8,3
	Π.Ε.	6	7,8	5	41,7
	Μεταπτυχιακό	-	-	1	8,3
	Διδακτορικό	-	-	2	16,7
	Σύνολο	77	100	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων

Γενικά, η μόρφωση των προϊστάμενων είναι ανώτερη από αυτή των διοικητικών υπαλλήλων εφόσον υπάρχει ένας προϊστάμενος με μεταπτυχιακό και δύο με διδακτορικό ενώ στα επίπεδα αυτά σπουδών δεν υπάρχει κανένας διοικητικός υπάλληλος.



**Σχήμα 4.4** Κατανομή του δείγματος ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης και τη θέση εργασίας

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων

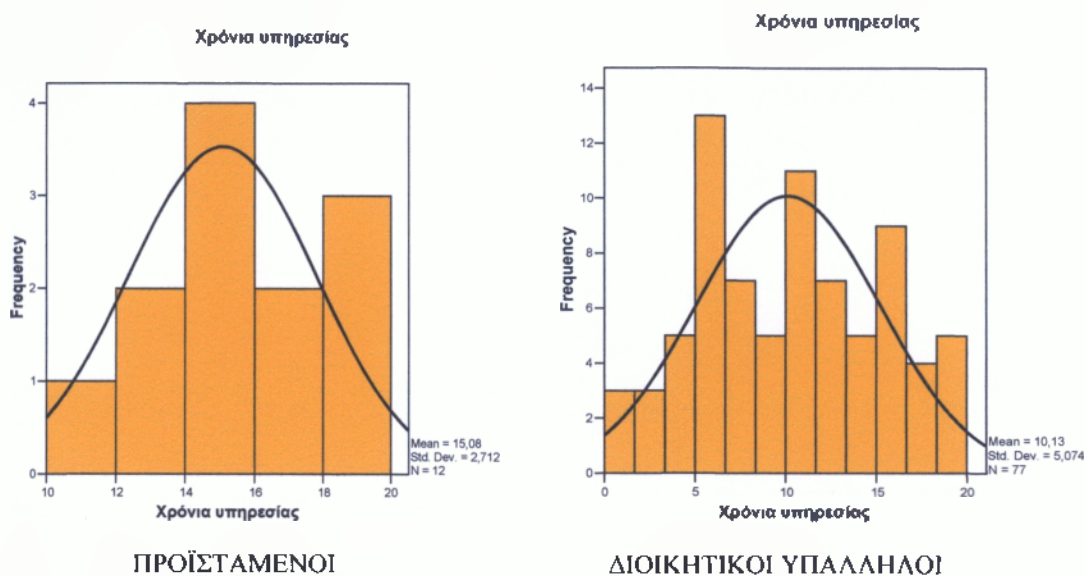
Όσον αφορά τα χρόνια υπηρεσίας, παρατηρούμε πως όλα τα μέτρα θέσης (μέσος όρος, διάμεσος και δεσπόζουσα τιμή) παίρνουν μεγαλύτερες τιμές στους προϊστάμενους σε σύγκριση με τους διοικητικούς υπαλλήλους. Δηλαδή, όπως είναι αναμενόμενο, οι προϊστάμενοι έχουν περισσότερα χρόνια υπηρεσίας από τους διοικητικούς υπαλλήλους. Επίσης, παρατηρούμε ότι η διασπορά του χρόνου υπηρεσίας είναι μικρότερη στους προϊστάμενους (=2,71) σε σχέση με τους διοικητικούς υπαλλήλους (=5,07) καθώς επίσης και το αντίστοιχο εύρος αφού στους διοικητικούς υπαλλήλους η μικρότερη προϋπηρεσία είναι 1 έτος ενώ στους προϊστάμενους τα 10 έτη.

**Πίνακας 4.5** Μέτρα θέσης και διασποράς για τα χρόνια υπηρεσίας των προϊσταμένων και των διοικητικών υπαλλήλων

<i>Χρόνια υπηρεσίας</i>	<i>Προϊστάμενοι</i>	<i>Διοικητικοί υπάλληλοι</i>
Μέσος όρος (mean)	15,08	10,13
Διάμεσος (median)	14,5	10
Δεσπόζουσα τιμή (mode)	14	6
Τυπική απόκλιση (std. deviation)	2,71	5,07
Ελάχιστο (minimum)	10	1
Μέγιστο (maximum)	20	19

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων

Επιπλέον, από τα παρακάτω ιστογράμματα για τα χρόνια προϋπηρεσίας τόσο των προϊσταμένων όσο και των διοικητικών υπαλλήλων (Σχ. 4.5) συμπεραίνουμε ότι οι κατανομές τους είναι συμμετρικές κωδωνοειδείς.



**Σχήμα 4.5** Ιστόγραμμα για τα χρόνια υπηρεσίας του δείγματος  
Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων

Αξίζει να σημειωθεί εδώ πως από τον Οργανισμό του νοσοκομείου, προβλέπονται θέσεις όπως αυτές των Επιχειρησιακών Ερευνητών (1) και των Στατιστικών (3) που ανήκουν στο διοικητικό προσωπικό και οι οποίες δεν καλύπτονται. Ακολουθούν λοιπόν, οι υπάλληλοι ανά κατηγορία και κλάδο.

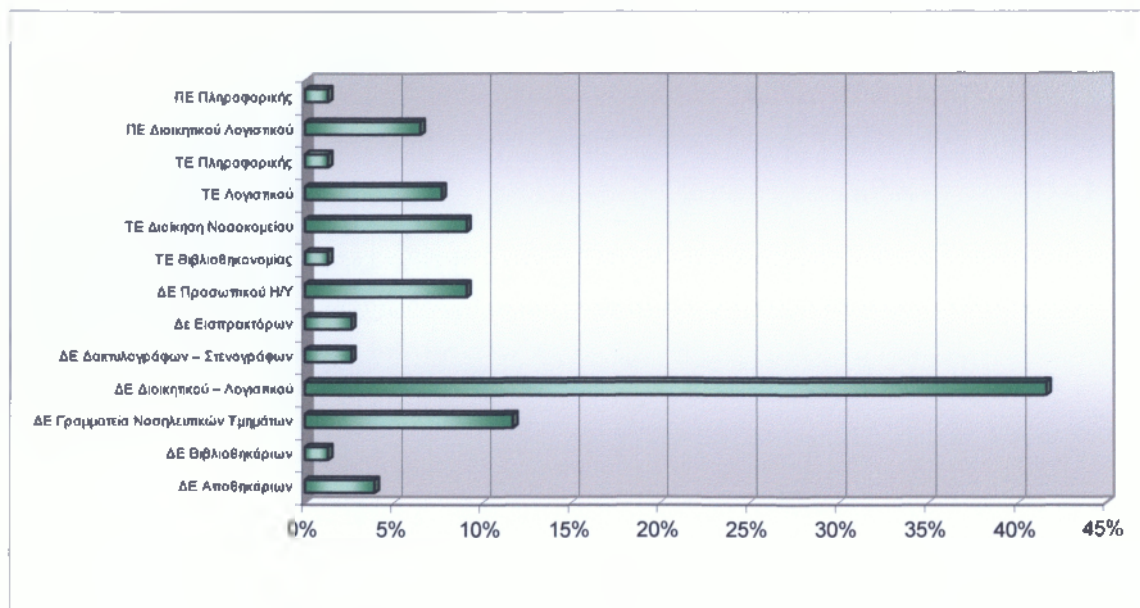
**Πίνακας 4.6** Κατανομή διοικητικών υπαλλήλων ως προς την κατηγορία εκπαίδευσης και τον κλάδο

<i>Κλάδος</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Π.Ε. Πληροφορικής	1	1,3
Π.Ε. Διοικητικού Λογιστικού	5	6,5
Τ.Ε. Πληροφορικής	1	1,3
Τ.Ε. Λογιστικού	6	7,7
Τ.Ε. Διοίκηση Νοσοκομείου	7	9,1
Τ.Ε. Βιβλιοθηκονομίας	1	1,3
Δ.Ε. Προσωπικού Η/Υ	7	9,1
Δ.Ε. Εισπρακτόρων	2	2,6
Δ.Ε. Δακτυλογράφων – Στενογράφων	2	2,6
Δ.Ε. Διοικητικού – Λογιστικού	32	41,6
Δ.Ε. Γραμματεία Νοσηλευτικών Τμημάτων	9	11,7
Δ.Ε. Βιβλιοθηκάρων	1	1,3
Δ.Ε. Αποθηκάρων	3	3,9
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων

Από τους υπαλλήλους που είναι πτυχιούχοι Ανωτάτων σχολών (Α.Ε.Ι.) το 1,3% εργάζεται στην Πληροφορική και το 6,5% ανήκει στον κλάδο του Διοικητικού – Λογιστικού. Από τους υπαλλήλους που είναι πτυχιούχοι Ανώτερων σχολών (Τ.Ε.Ι.) το 1,3% εργάζεται στην Πληροφορική, το 7,7% ανήκει στον κλάδο του Λογιστικού, το 9,1% εργάζεται στη Διοίκηση του Νοσοκομείου και 1,3% είναι Βιβλιοθηκονόμοι. Τέλος, από τους υπαλλήλους που είναι απόφοιτοι Λυκείου το 9,1% ανήκουν στο Προσωπικό Η/Υ, το 2,6% είναι Εισπράκτορες, το 2,6%, επίσης, είναι Δακτυλογράφοι – Στενογράφοι, το 41,6% είναι στον κλάδο του Διοικητικού – Λογιστικού, το 11,7% εργάζεται στη Γραμματεία Νοσηλευτικού Τμήματος, 1,3% είναι οι Βιβλιοθηκάριοι και 3,9% οι Αποθηκάριοι.





**Σχήμα 4.6** Ποσοστιαία απεικόνιση των διοικητικών υπαλλήλων ανά κατηγορία και κλάδο  
 Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία δημογραφικών στοιχείων

#### 4.2.2 Τα ποσοστά απαντήσεων των διοικητικών υπαλλήλων

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου, εξετάζουμε αρχικά εάν οι διοικητικοί υπάλληλοι του νοσοκομείου είναι ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές τους αποδοχές. Όπως φαίνεται από το ραβδόγραμμα το 35,1%, που αντιστοιχεί στους περισσότερους υπαλλήλους, δηλώνουν πως δεν είναι καθόλου ικανοποιημένοι από τις χρηματικές τους αμοιβές.

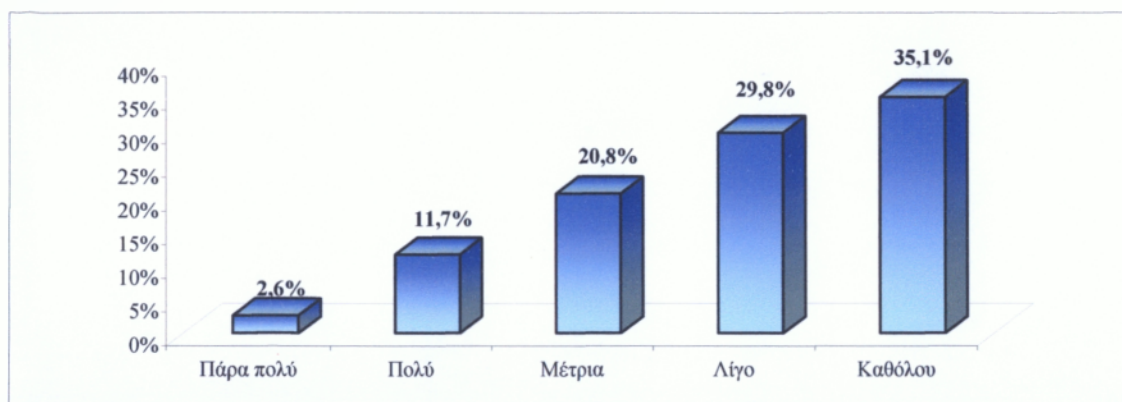
**Πίνακας 4.7** Ο βαθμός ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων από τις μισθολογικές τους αποδοχές

Ερώτηση 7 <sup>η</sup>	f	%
Πάρα πολύ	2	2,6
Πολύ	9	11,7
Μέτρια	16	20,8
Λίγο	23	29,8
Καθόλου	27	35,1
ΔΓ/ΔΑ	-	-
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία ποιοτικών μεταβλητών

Ακολουθεί ποσοστό 29,8% των υπαλλήλων, που δηλώνουν πως είναι λίγο ικανοποιημένοι και έπονται τα υπόλοιποι όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 4.7.

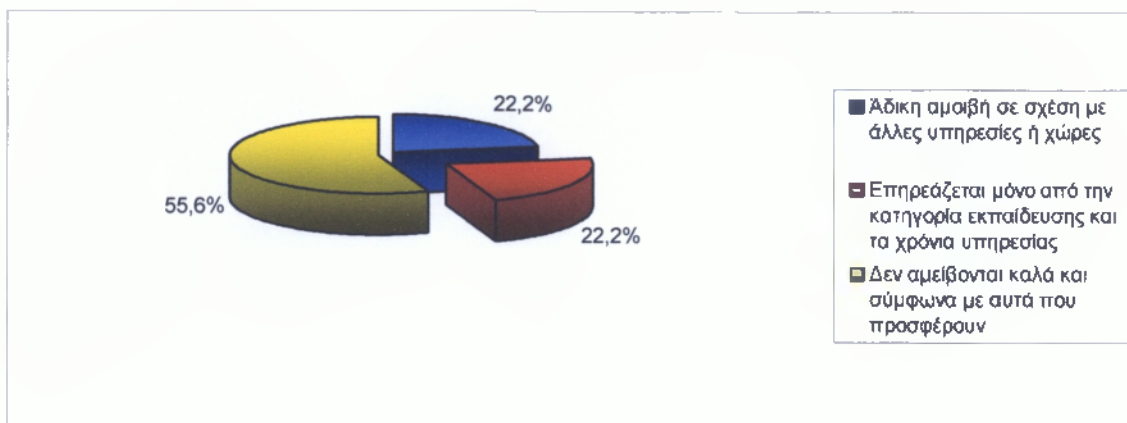
Αυτό που αξίζει να σημειωθεί εδώ, είναι πως μόνο 2 άτομα στα 77 (2,6%) δηλώνουν πως είναι πάρα πολύ ικανοποιημένα.



**Σχήμα 4.7** Ο βαθμός ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων από τις μισθολογικές τους αποδοχές

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία ποιοτικών μεταβλητών

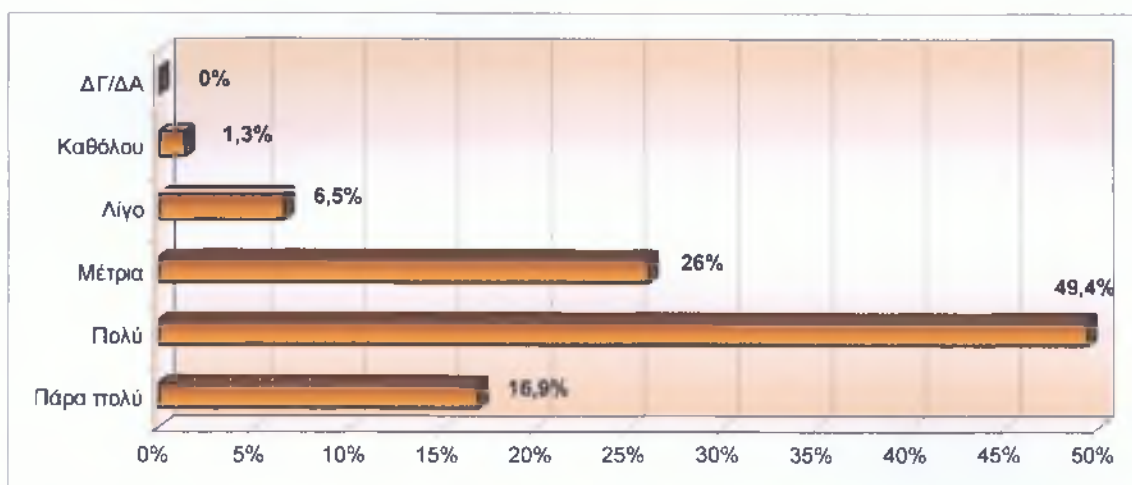
Στη συνέχεια, οι απαντήσεις που έδωσαν οι υπάλληλοι προκειμένου να αιτιολογήσουν το βαθμό ικανοποίησής τους από τις μισθολογικές απολαβές (Σχ. 4.8.), ομαδοποιήθηκαν (καθώς πρόκειται για ανοικτή ερώτηση) και συγκεκριμένα, τα περισσότερα άτομα (55,6%) απάντησαν ότι δεν αμείβονται αρκετά σε σχέση με αυτά που προσφέρουν ενώ άλλοι υπάλληλοι αμείβονται το ίδιο με μικρότερη απόδοση στην εργασία τους. Το 22,2% θεωρεί ότι οι αποδοχές τους είναι μικρές και άδικες σε σύγκριση με όσα αμείβονται οι ίδιες κατηγορίες σε άλλες υπηρεσίες ή σε άλλες χώρες της Ευρώπης. Τέλος, το 22,2% απάντησε ότι ο μισθός του καθορίζεται αποκλειστικά από τον κατηγορία εκπαίδευσης και τα χρόνια υπηρεσίας.



**Σχήμα 4.8** Αιτιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των διοικητικών υπαλλήλων από το μισθό τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία κατηγορικών μεταβλητών

Στην ερώτηση του βαθμού που οι υπάλληλοι προσπαθούν να πετύχουν τους ατομικούς στόχους που έχουν θέσει, το 16,9% απάντησε ότι προσπαθούν σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό να τους πετύχουν, ενώ αξίζει να σημειωθεί εδώ πως υπάρχει και 1,3% των υπαλλήλων που απάντησε πως δεν προσπαθούν καθόλου για κάτι τέτοιο.



**Σχήμα 4.9** Ραβδόγραμμα για το βαθμό προσπάθειας των υπαλλήλων να επιτεύξουν τους ατομικούς τους στόχους

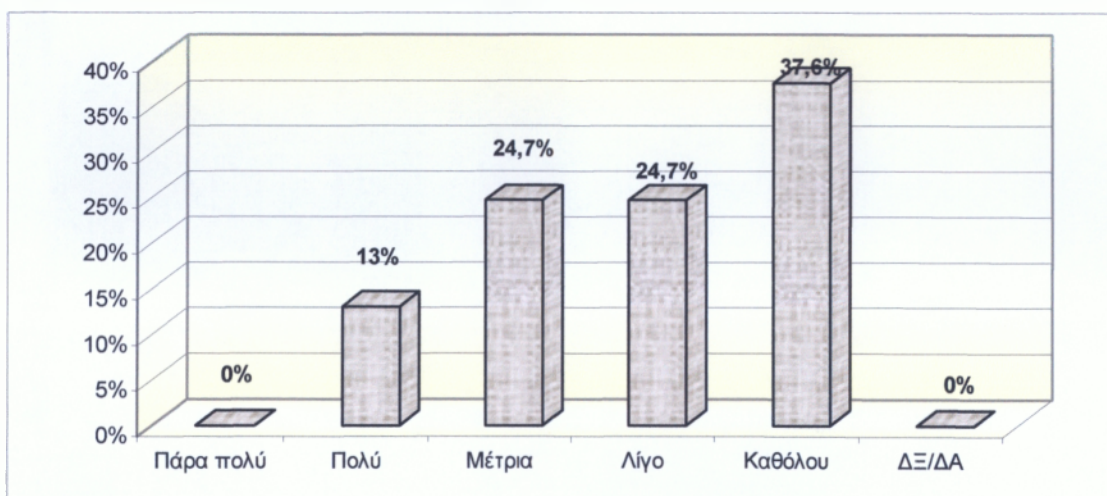
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία ποιοτικών μεταβλητών

Τα άτομα κλήθηκαν στη συνέχεια, να δηλώσουν το βαθμό ανάληψης πρωτοβουλιών για την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας και κατά σημαντικό ποσοστό (37,6%) απάντησαν πως δεν αναλαμβάνουν καθόλου τέτοιου είδους πρωτοβουλίες.

**Πίνακας 4.8** Βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους για την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας τους

Ερώτηση 9 <sup>η</sup>	f	%
Πάρα πολύ	-	-
Πολύ	10	13
Μέτρια	19	24,7
Λίγο	19	24,7
Καθόλου	29	37,6
ΔΓ/ΔΑ	-	-
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία ποιοτικών μεταβλητών



**Σχήμα 4.10** Βαθμός ανάληψης πρωτοβουλιών από τους υπαλλήλους για την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία ποιοτικών μεταβλητών

Ενώ επίσης κατά ποσοστό 28,6%, οι υπάλληλοι δε δείχνουν να έχουν κανένα ενδιαφέρον και για το κοινωνικό σύνολο, ώστε να προβούν σε ατομικές θυσίες.

**Πίνακας 4.9** Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) υπαλλήλων σχετικά με το αν προβαίνουν σε ατομικές θυσίες για την ωφέλεια του κοινωνικού συνόλου

<i>Ερώτηση 10<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	55	71,4
Όχι	22	28,6
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

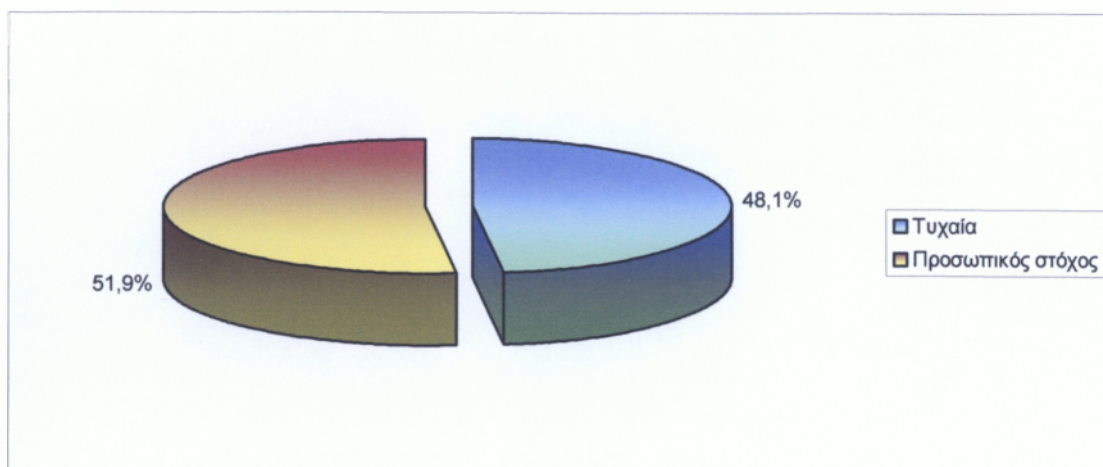
Εδώ κρίνεται πολύ σημαντικό, να εξετάσουμε εάν οι υπάλληλοι αυτοί έχουν επιλέξει τυχαία το επάγγελμά τους ή ήταν προσωπικός τους στόχος.

**Πίνακας 4.10** Κατανομή υπαλλήλων ως προς την επιλογή του επαγγέλματός τους

<i>Ερώτηση 11<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Τυχαία	37	48,1
Προσωπικός στόχος	40	51,9
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Μοιάζουν οι απόψεις εδώ να διχάζονται, καθώς για το 51,9% των εργαζόμενων η επιλογή του επαγγέλματός τους ήταν προσωπικός στόχος, ενώ για το υπόλοιπο 48,1% των υπαλλήλων η επιλογή ήταν τυχαία.



**Σχήμα 4.11** Γράφημα πίτας για την επιλογή του επαγγέλματος των υπαλλήλων  
 Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

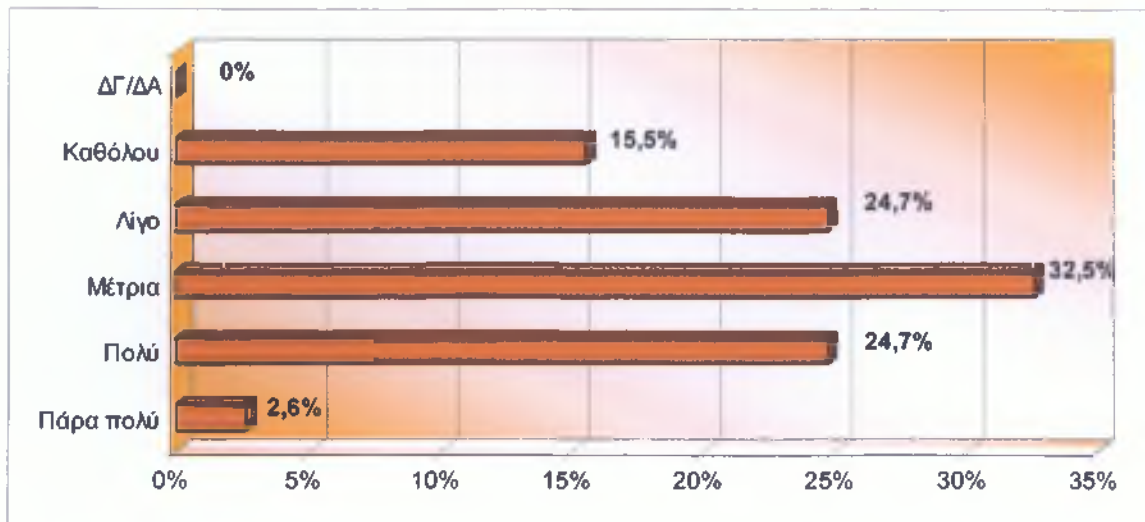
Σχετικά με τις ανάγκες κατά Maslow, οι υπάλληλοι μας απάντησαν το βαθμό που θεωρούν πως αυτές καλύπτονται από την εργοδοσία τους.

**Πίνακας 4.11** Κατανομή των υπαλλήλων σύμφωνα με το βαθμό ικανοποίησης των αναγκών τους κατά Maslow

Ερώτηση 12 <sup>η</sup>	<i>f</i>	%
Πάρα πολύ	2	2,6
Πολύ	19	24,7
Μέτρια	25	32,5
Λίγο	19	24,7
Καθόλου	12	15,5
ΔΓ/ΔΑ	-	-
Σύνολο	77	100

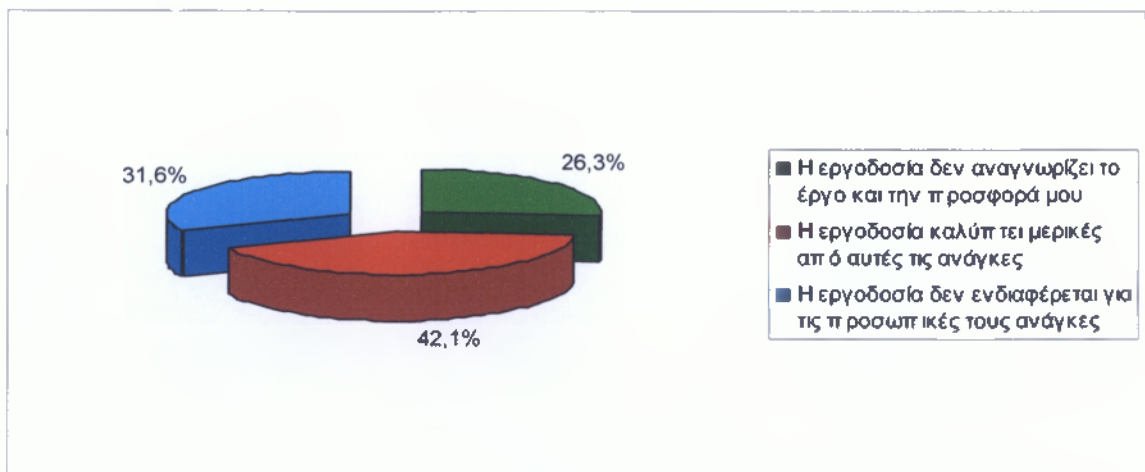
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Οι απόψεις παρατηρούμε, είναι κάπως μοιρασμένες και εδώ αφού το 32,5% των ατόμων υποστήριξε πως η εργοδοσία τις καλύπτει τις ανάγκες αυτές σε μέτριο βαθμό, το 24,7% ότι τις καλύπτει είτε πολύ είτε λίγο, το 15,5% ότι δεν τις καλύπτει καθόλου και τέλος μόνο το 2,6% υποστήριξε πως τις καλύπτει σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.



**Σχήμα 4.12** Βαθμός ικανοποίησης των αναγκών των υπαλλήλων κατά Maslow  
 Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Προκειμένου να αιτιολογήσουν το βαθμό ικανοποίησης που δήλωσαν (Πίν. 4.11), σχετικά για τις ανάγκες κατά Maslow, το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων, συγκριτικά (42,1%) απάντησαν ότι η εργοδοσία τους καλύπτει μερικές από αυτές τις ανάγκες και πιο συγκεκριμένα τις κοινωνικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά (που ανήκουν στις κατώτερες ανάγκες, ιεραρχικά). Το 31,6% απάντησε ότι η εργοδοσία δεν ενδιαφέρεται για τις προσωπικές τους ανάγκες, ενώ το 26,3% πιστεύει ότι η εργοδοσία δεν αναγνωρίζει το έργο του και την προσφορά του (η ανάγκη για αναγνώριση μη ξεχνάμε πως ανήκει σε ανώτερη ιεραρχική κλίμακα).



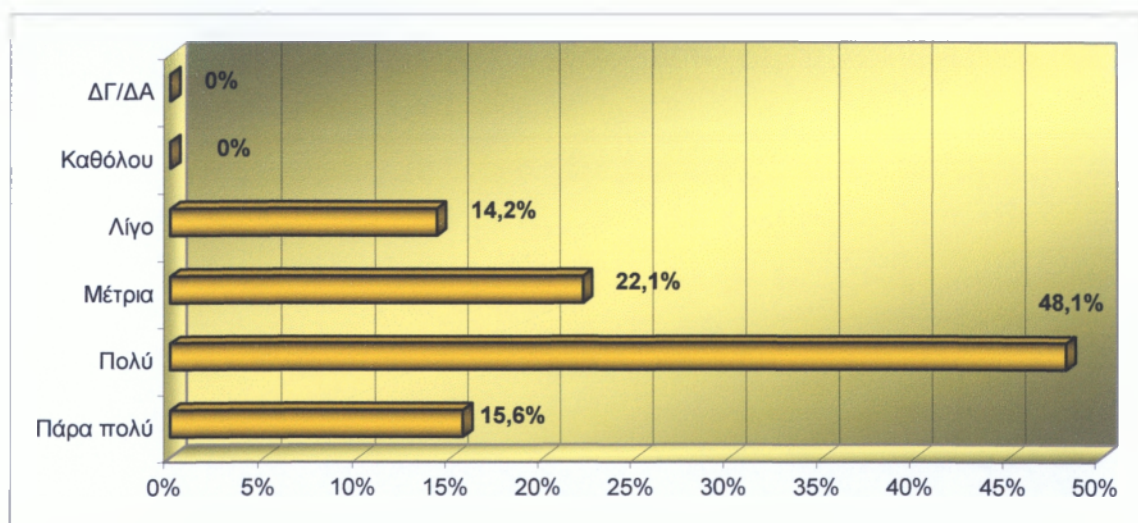
**Σχήμα 4.13** Γράφημα πίτας για την αιτιολόγηση του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών των υπαλλήλων  
 Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Οι διοικητικοί υπάλληλοι κλήθηκαν επίσης, να δηλώσουν το βαθμό που αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους δίνονται στο χώρο της εργασίας τους, για την προσωπική τους εξέλιξη. Τα περισσότερα άτομα (το 48,1%) θεωρούν ότι αξιοποιούν πολύ τις ευκαιρίες, ενώ κανένας υπάλληλος δε δήλωσε πως δεν τις αξιοποιεί καθόλου.

**Πίνακας 4.12** Κατανομή υπαλλήλων ως προς το βαθμό που αξιοποιούν τις ευκαιρίες που τους παρέχει το εργασιακό τους περιβάλλον για εξέλιξη

<i>Ερώτηση 13<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Πάρα πολύ	12	15,6
Πολύ	37	48,1
Μέτρια	17	22,1
Λίγο	11	14,2
Καθόλου	-	-
ΔΓ/ΔΑ	-	-
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.14** Κατανομή των υπαλλήλων σύμφωνα με το βαθμό που αξιοποιούν τις ευκαιρίες του εργασιακού τους περιβάλλοντος  
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



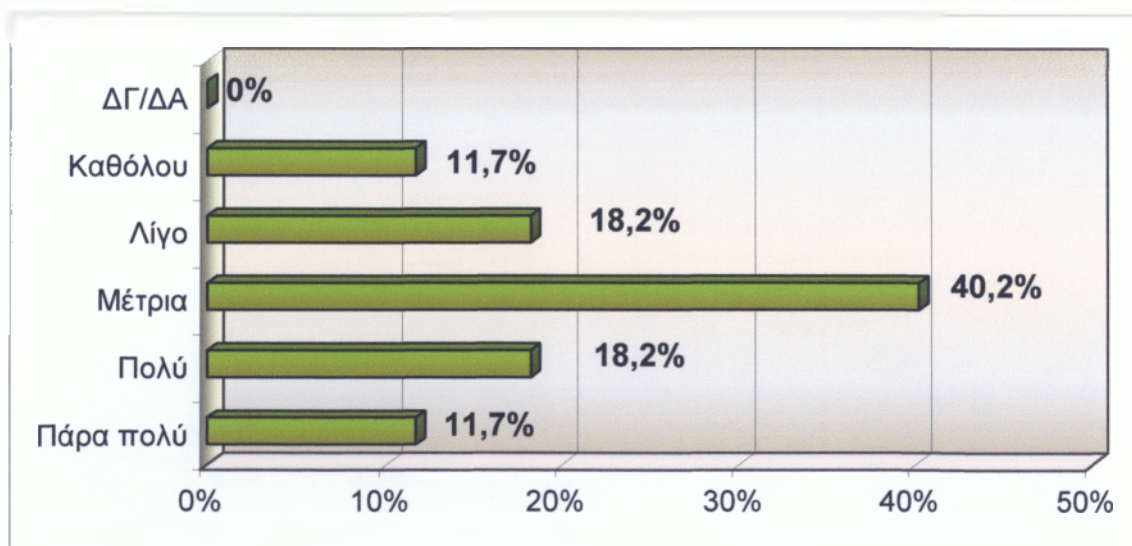
Στη 14<sup>η</sup> ερώτηση, τα άτομα κατά ποσοστό 40,2%, δήλωσαν πως ενημερώνονται και συμμετέχουν σε μέτριο βαθμό στα ζητήματα που αφορούν τη διαχείριση του νοσοκομείου.

**Πίνακας 4.13** Κατανομή των διοικητικών υπαλλήλων σύμφωνα με το βαθμό ενημέρωσης και συμμετοχής τους σε θέματα του νοσοκομείου

<i>Ερώτηση 14<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Πάρα πολύ	9	11,7
Πολύ	14	18,2
Μέτρια	31	40,2
Λίγο	14	18,2
Καθόλου	9	11,7
ΔΓ/ΔΑ	-	-
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Το 11,7% των υπαλλήλων, είτε ενημερώνεται και συμμετέχουν πάρα πολύ είτε καθόλου.



**Σχήμα 4.15** Ο Βαθμός ενημέρωσης και συμμετοχής των υπαλλήλων σε θέματα που αφορούν το νοσοκομείο

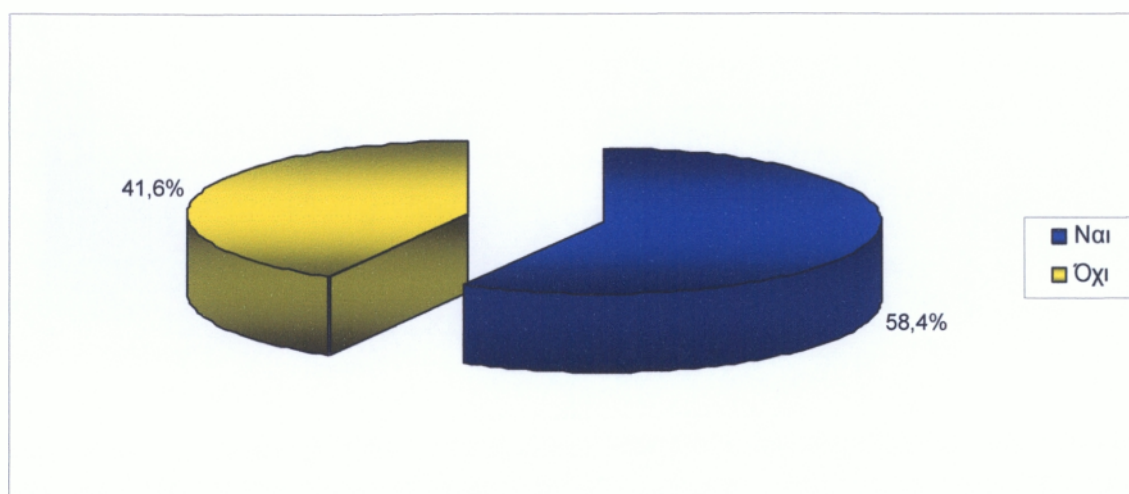
Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Στην επόμενη ερώτηση του ερωτηματολογίου, αν τους έχει δοθεί πλήρη περιγραφή των καθηκόντων τους, το 58,4% των υπαλλήλων απάντησε θετικά και οι υπόλοιποι (το 41,6%) απάντησε όχι.

**Πίνακας 4.14** Κατανομή διοικητικών υπαλλήλων σχετικά με το αν έχουν πλήρη περιγραφή των καθηκόντων τους

<i>Ερώτηση 15<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	45	58,4
Όχι	32	41,6
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.16** Γράφημα πίτας σχετικά με το αν οι υπάλληλοι έχουν πλήρη περιγραφή των καθηκόντων τους

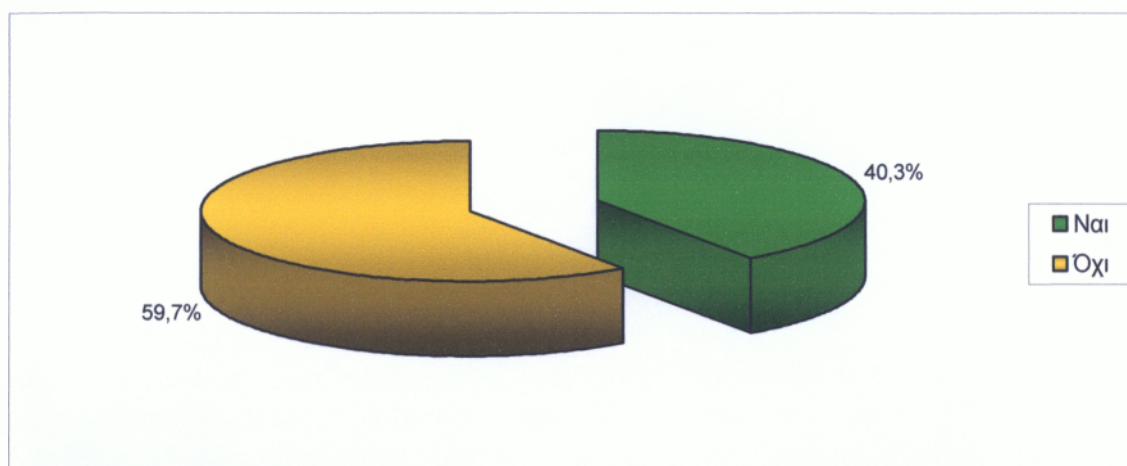
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Σχετικά με τις συνθήκες εργασίας που επικρατούν στο Π.Γ.Ν.Π., οι απαντήσεις των ατόμων έδειξαν ότι το 59,7% δήλωσε ότι δεν επικρατούν οι καλές συνθήκες εργασίας, ενώ το 40,3% απάντησε θετικά.

**Πίνακας 4.15** Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν επικρατούν καλές συνθήκες εργασίας στο χώρο όπου εργάζονται

Ερώτηση 16 <sup>η</sup>	<i>f</i>	%
Ναι	31	40,3
Όχι	46	59,7
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



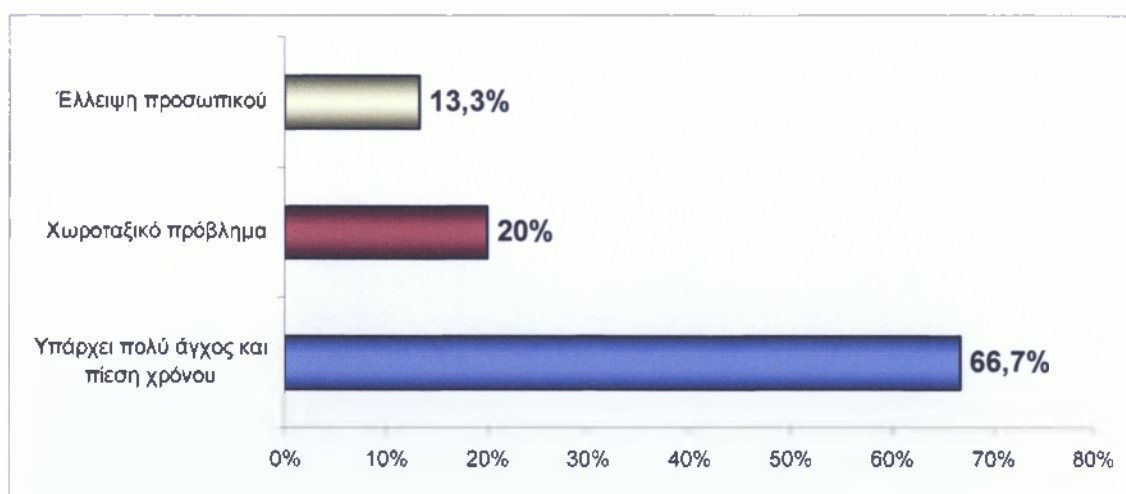
**Σχήμα 4.17** Γράφημα πίτας για το αν οι υπάλληλοι έχουν καλές συνθήκες εργασίας  
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Τα άτομα που απάντησαν αρνητικά σε αυτήν την ερώτηση κλήθηκαν έπειτα να αιτιολογήσουν την άποψή τους. Το 66,7% των ατόμων απάντησε ότι υπάρχει πολύ άγχος και χρονική πίεση, το 20% ότι υπάρχει χωροταξικό πρόβλημα (όπως μικρός χώρος, ακτινοβολία από Η/Υ) και το 13,3% ότι το πρόβλημα εντοπίζεται στην έλλειψη προσωπικού και ως κατά συνέπεια δημιουργείται επιπλέον επιβάρυνση της εργασίας.

**Πίνακας 4.16** Κατανομή υπαλλήλων με βάση τις αιτίες που υποστηρίζουν πως δεν έχουν καλές συνθήκες εργασίας

<i>Αιτιολόγηση 16<sup>ης</sup> ερώτησης</i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Υπάρχει πολύ άγχος και πίεση χρόνου	31	66,7
Χωροταξικό πρόβλημα (πολλά άτομα σε ένα γραφείο)	9	20
Έλλειψη προσωπικού	6	13,3
Σύνολο	46	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.18** Κύριες αιτίες που οι υπάλληλοι υποστηρίζουν πως δεν έχουν καλές συνθήκες εργασίας

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Η ερώτηση 17 αφορά το αν υπάρχει ενθάρρυνση στα άτομα να δώσουν προτάσεις για καλύτερες συνθήκες εργασίας. Η πλειοψηφία των ατόμων (το 93,5%) απάντησε αρνητικά, το 5,2% θετικά και μόλις το 1,3% επέλεξε την απάντηση «άλλο».

**Πίνακας 4.17** Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν έχουν ενθαρρυνθεί να δώσουν προτάσεις για τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας τους

<i>Ερώτηση 17<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	4	5,2
Όχι	72	93,5
Άλλο	1	1,3
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Από το γεγονός αυτό συμπεραίνουμε πως δε λαμβάνεται υπόψη η γνώμη των εργαζομένων για το χώρο της εργασίας τους, από την ανώτερη διοίκηση.

Η επόμενη ερώτηση είχε να κάνει σχετικά με το αν λαμβάνουν οι υπάλληλοι το κίνητρο αποδοτικότητας ως οικονομική παροχή.

Είναι σημαντικό εδώ, το γεγονός πως το επίδομα αυτό το λαμβάνουν όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι, που συμπεριλήφθηκαν στο δείγμα μας και αν λάβουμε υπόψη μας πως είναι αντιπροσωπευτικό, συμπεραίνουμε ότι το λαμβάνουν όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι του Π.Γ.Ν.Π., ανεξαρτήτου απόδοσης, εφόσον όπως διαπιστώνεται και στις επόμενες ερωτήσεις, δεν εφαρμόζονται ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες μέτρησης της απόδοσης στην πράξη, με συνέπεια να μην διαχωρίζεται ο διοικητικός υπάλληλος της οριακής απόδοσης με αυτόν της μέγιστης και να μην επιλέγονται με αντικειμενικά κριτήρια αυτοί που πραγματικά το αξίζουν.

**Πίνακας 4.18** Κατανομή των υπαλλήλων σύμφωνα με το αν λαμβάνουν το κίνητρο αποδοτικότητας

<i>Ερώτηση 18<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	77	100
Όχι	-	-
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

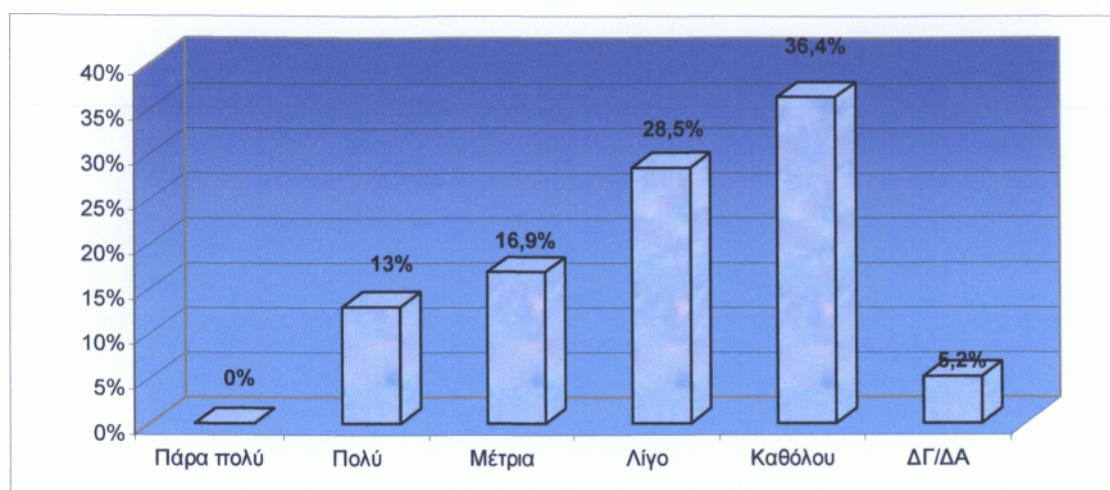
Στον επόμενο Πίνακα (4.19), περιλαμβάνονται οι συχνότητες των απαντήσεων των υπαλλήλων σχετικά με το βαθμό που θεωρούν ότι οι μέθοδοι αξιολόγησής τους (που εφαρμόζονται) παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με την απόδοσή τους.

**Πίνακας 4.19** Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το βαθμό που οι μέθοδοι αξιολόγησής τους παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους

<i>Ερώτηση 19<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Πάρα πολύ	-	-
Πολύ	10	13
Μέτρια	13	16,9
Λίγο	22	28,5
Καθόλου	28	36,4
ΔΓ/ΔΑ	4	5,2
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Από τις απαντήσεις των ατόμων, συμπεραίνουμε ότι οι υπάλληλοι δεν έχουν καλή άποψη για την αντικειμενικότητα των μεθόδων αξιολόγησής τους. Συγκεκριμένα, τα περισσότερα άτομα (το 36,4%) πιστεύουν ότι οι μέθοδοι αξιολόγησής τους δεν αποδίδουν καθόλου, ενώ κανένα άτομο δε δήλωσε ότι οι μέθοδοι αυτοί προβάλλουν πάρα πολύ τα δεδομένα όπως πραγματικά έχουν.



**Σχήμα 4.19** Ραβδόγραμμα για την ποσοστιαία κατανομή των υπαλλήλων σχετικά με το βαθμό που οι μέθοδοι αξιολόγησής τους παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Η αιτιολογία του βαθμού αυτού (της προηγούμενης απάντησης των ερωτώμενων), ομαδοποιήθηκε και αναλύεται στον Πίνακα 4.20.

**Πίνακας 4.20** Κατανομή ως προς την αιτιολόγηση του βαθμού που οι μέθοδοι αξιολόγησης παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα

Αιτιολόγηση της 19 <sup>ης</sup> ερώτησης	<i>f</i>	%
Οι μέθοδοι αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικές	39	50,6
Δεν χρησιμοποιούνται σωστά κριτήρια αξιολόγησης	35	45,4
Οι αξιολογητές είναι τρεις και υπάρχει εξισορρόπηση	3	4
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Η πλειοψηφία των ατόμων λοιπόν (50,6%), πιστεύει ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης δεν είναι αντικειμενικές και επηρεάζονται από τις προσωπικές γνωριμίες και συμπάθειες. Το 45,4% απάντησε ότι δεν χρησιμοποιούνται τα σωστά κριτήρια αξιολόγησης και δεν λαμβάνονται υπόψη το φόρτο εργασίας της κάθε θέσης. Τέλος, μόνο το 4% θεωρεί ότι εφόσον οι αξιολογητές είναι τρεις, υπάρχει εξισορρόπηση των συμπαθειών ή αντιπαθειών που τυχόν υπάρχουν.

Η επόμενη ερώτηση (Πίν. 4.21), προσπαθώντας να διερευνήσουμε περαιτέρω την αντικειμενικότητα της αξιολόγησης, έχει να κάνει με το αν η απόδοση των υπαλλήλων θεωρούν πως μετριέται σύμφωνα με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια.

**Πίνακας 4.21** Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν η απόδοσή τους μετριέται με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια

<i>Ερώτηση20<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	-	-
Όχι	77	100
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Είναι βέβαιο λοιπόν, πως καμία μέτρηση της απόδοσης με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια δε πραγματοποιείται, έχοντας τις συνέπειες που αναλύσαμε στο Κεφάλαιο 3.

Στην ερώτηση, για το αν οι υπάλληλοι πιστεύουν ότι το πραγματικό επίπεδο της απόδοσής τους συνεπώς ανταμείβεται ανάλογα, απάντησαν απόλυτα πως κάτι τέτοιο δεν ισχύει.

**Πίνακας 4.22** Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν ανταμείβεται το επίπεδο της πραγματικής τους απόδοσης

<i>Ερώτηση21<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	-	-
Όχι	77	100
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Σχετικά, με το αν οι υπάλληλοι παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης μέσω του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π. για θέματα που έχουν να κάνουν με τη βελτίωση της απόδοσής τους, οι 47 υπάλληλοι (στους 77) υποστήριξαν θετικά, ενώ οι υπόλοιποι 30 αρνητικά.

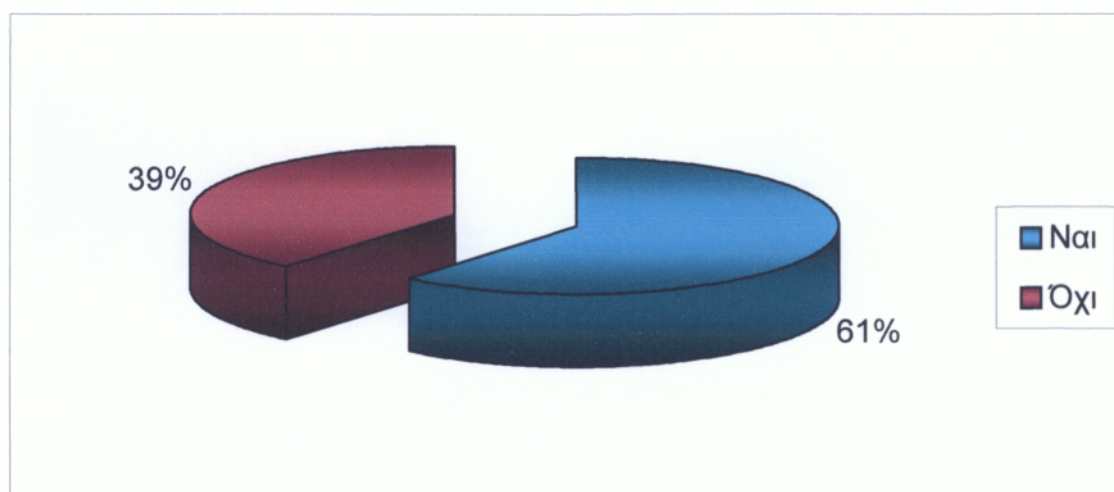


**Πίνακας 4.23** Κατανομή των υπαλλήλων σχετικά με το αν παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π. για την βελτίωση της απόδοσής τους

<i>Ερώτηση 22<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	47	61
Όχι	30	39
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Μη ξεχνάμε άλλωστε και το γεγονός, πως η δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων και δεξιοτήτων σύμφωνα με κάποιες θεωρίες για την παρακίνηση, αποτελεί βασικό κίνητρο για τον εργαζόμενο.



**Σχήμα 4.20** Ποσοστά απαντήσεων υπαλλήλων για το αν παρακολουθούν προγράμματα επιμόρφωσης μέσω του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π.

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

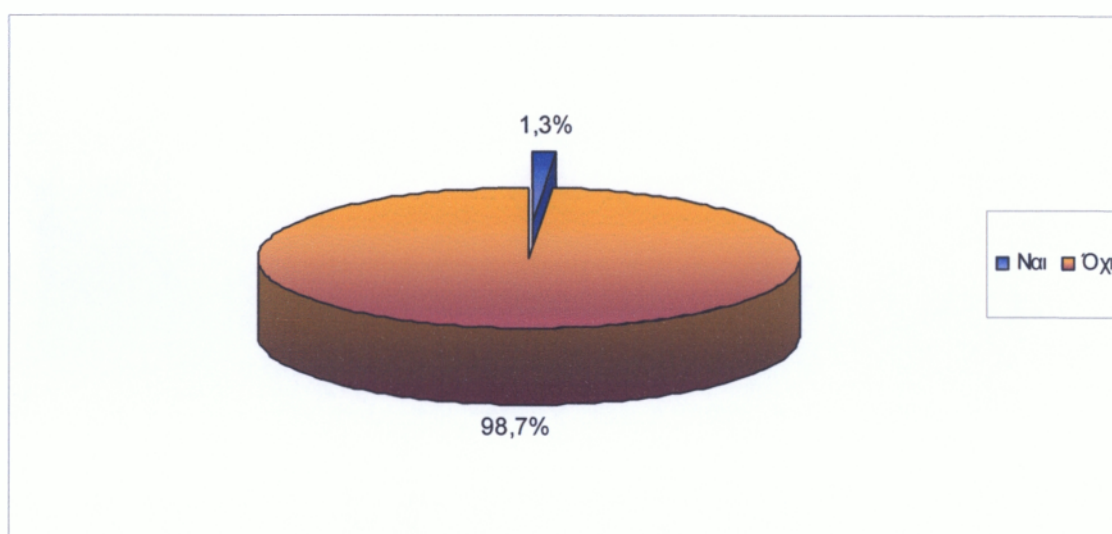
Το περιεχόμενο της 23<sup>ης</sup> ερώτησης αφορούσε, το αν έχει γίνει πρόσκληση στους ίδιους τους υπαλλήλους να αξιολογήσουν τους ανώτερούς τους. Σχεδόν όλα τα άτομα (το 98,7%) απάντησαν αρνητικά, με μοναδική εξαίρεση ένα άτομο που δήλωσε ότι του έχει γίνει πρόσκληση να αξιολογήσει κάποιον ανώτερό του.

**Πίνακας 4.24** Κατανομή υπαλλήλων σχετικά με το αν έχουν κληθεί να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους

Ερώτηση 23 <sup>η</sup>	f	%
Ναι	1	1,3
Όχι	76	98,7
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Η άποψη των υπαλλήλων, ούτε στην περίπτωση αξιολόγησης των ανωτέρων τους, δε λαμβάνεται υπόψη.



**Σχήμα 4.21** Γράφημα πίτας σχετικά με το αν έχουν οι υπάλληλοι έχουν κληθεί να αξιολογήσουν τους ανωτέρους τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Το 90,9% των υπαλλήλων (οι 70 δηλ. υπάλληλοι στους 77, που έλαβαν μέρος στην έρευνα) συμφωνεί με την σύνδεση της αμοιβής για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, ενώ το υπόλοιπο 9,1% (δηλαδή τα 7 άτομα στα 77) διαφωνεί με την άποψη αυτή.

Παρά το γεγονός όμως πως τους ζητήθηκε στη συνέχεια να αιτιολογήσουν την απάντησή τους εάν αυτή ήταν αρνητική, στην πραγματικότητα δεν έγινε.

Λογικό θεωρούμε, το ποσοστό των υπαλλήλων που απάντησαν θετικά να είναι τόσο μεγάλο, καθώς με τη μέθοδο αυτή μπορούν να αναμένουν υψηλότερες αμοιβές -

χρηματικές και μη (κίνητρα)- που θα τους παρακινήσουν για την περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητάς τους, αλλά και τη διατήρησή της σε υψηλά επίπεδα.

**Πίνακας 4.25** Κατανομή των υπαλλήλων σχετικά με το αν δέχονται τη σύνδεση αμοιβής για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους

<i>Ερώτηση 24<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	70	90,9
Όχι	7	9,1
Σύνολο	77	100

Πηγή: Ίδια έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου των διοικητικών υπαλλήλων, είναι ανοικτού τύπου (οι απαντήσεις συνεπώς ομαδοποιήθηκαν) και σ' αυτή ζητείται από τα άτομα να προτείνουν τα κίνητρα που μπορούν να τους παρακινήσουν στην πράξη, για να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους.

Είναι αρκετά σημαντικό, να δίνεται η δυνατότητα στον υπάλληλο να προτείνει τα ατομικά του κίνητρα, με βάση τις ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει κάθε φορά και που θα τον παρακινήσουν για την αύξηση της αποδοτικότητάς του (με τα οφέλη που αυτό συνεπάγεται, για το ίδιο το άτομο, τον δημόσιο Οργανισμό και το Κοινωνικό σύνολο, όπως μελετήθηκαν διεξοδικά στο Κεφάλαιο 1 της παρούσας εργασίας).

Έτσι, το 27,3% των ατόμων προτείνει μεγαλύτερες αμοιβές αλλά και με βάση την απόδοσή του υπαλλήλου, το 21,2% επιθυμεί καλύτερες συνθήκες εργασίας, το 12,1% είτε επιθυμεί πιο γρήγορες και δίκαιες ανταμοιβές (εξέλιξη) με βάση την αποδοτικότητά του, είτε δηλώνει πως δεν του έχει ζητηθεί ποτέ να προτείνει κάτι τέτοιο. Τέλος, το 9,1% προτείνει την επιβράβευση και ηθική ανταμοιβή της προσπάθειας αύξησης της απόδοσης, την εκπαίδευσή τους και μεγαλύτερο ενδιαφέρον και καθοδήγηση από τους ανώτερους τους.

**Πίνακας 4.26** Κατανομή των υπαλλήλων με βάση τα κίνητρα που οι ίδιοι θεωρούν πως θα αυξήσουν την αποδοτικότητά τους

<i>Ερώτηση 25<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Επιβράβευση και ηθική ανταμοιβή της προσπάθειας	7	9,1
Πιο γρήγορες και δίκαιες ανταμοιβές (εξέλιξη)	9	12,1
Μεγαλύτερες χρηματικές αμοιβές σύμφωνα με την απόδοση	21	27,3
Εκπαίδευση	7	9,1
Μεγαλύτερο ενδιαφέρον και καθοδήγηση από τους ανωτέρους	7	9,1
Καλύτερες συνθήκες εργασίας	17	21,2
Δεν μου ζητήθηκε ποτέ να προτείνω	9	12,1
<b>Σύνολο</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Βλέπουμε πως οι απαντήσεις των εργαζομένων σε αυτή την ερώτηση, ποικίλλουν και τα κίνητρα που είναι ικανά να τους παρακινήσουν, και παρουσιάζονται παρακάτω με τη βοήθεια γραφήματος πίτας (Σχ. 4.25), είναι αυτά στα οποία η διοίκηση θα πρέπει να δώσει μεγαλύτερη προσοχή και να προβεί σε ανάλογες μεταρρυθμίσεις (λόγω των όσων διερευνήσαμε στο 2<sup>ο</sup> Κεφ.), που θα ικανοποιούν περισσότερο τους υπαλλήλους.



**Σχήμα 4.22** Ποσοστιαία ανάλυση των κινήτρων που σύμφωνα με τους υπαλλήλους θα αυξήσουν την αποδοτικότητά τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

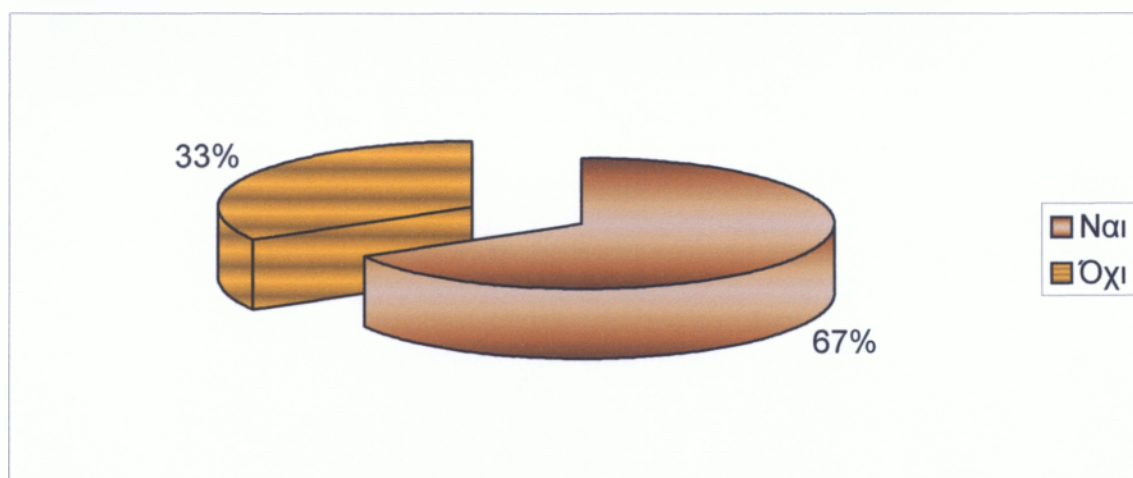
#### 4.2.3 Τα ποσοστά απαντήσεων των προϊσταμένων της Διοικητικής Υπηρεσίας

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου των προϊσταμένων, εξετάζουμε αρχικά εάν οι προϊστάμενοι θεωρούν πως καλύπτουν στους υφισταμένους τους: τις ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες για αναγνώριση και τις ανάγκες για επιτυχία και πραγματοποίηση των στόχων (κατά Maslow) συνολικά. Από τα αποτελέσματα του ακόλουθου πίνακα (Πίν. 4.30) συμπεραίνουμε ότι το 66,7% των ατόμων απάντησε θετικά και το 33,3% αρνητικά.

**Πίνακας 4.27** Κατανομή των προϊσταμένων σχετικά με το αν καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων κατά Maslow

Ερώτηση 6 <sup>η</sup>	f	%
Ναι	8	66,7
Όχι	4	33,3
Σύνολο	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.23** Γράφημα πίτας για το αν οι προϊστάμενοι καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων τους κατά Maslow

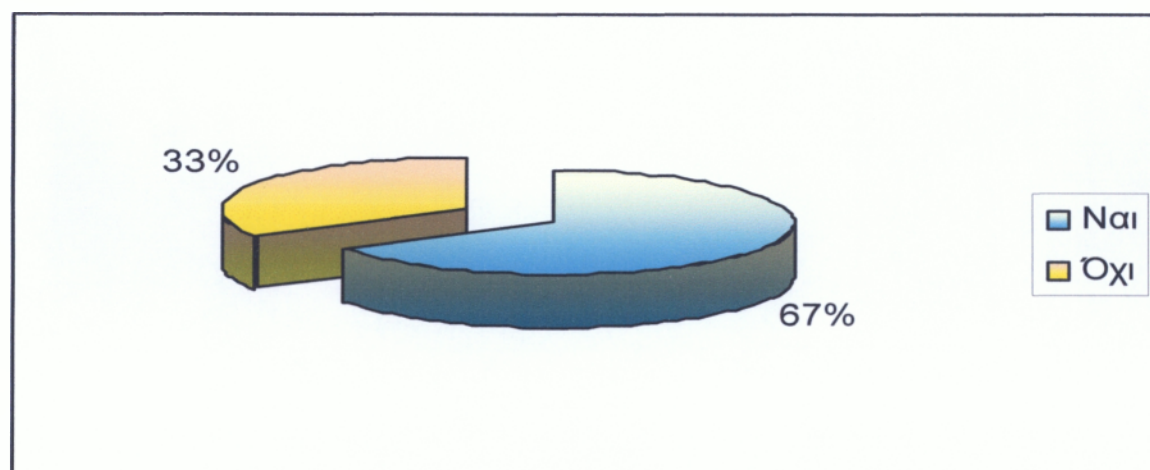
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Στην επόμενη ερώτηση, εξετάζεται εάν οι προϊστάμενοι αναλύουν με κάθε λεπτομέρεια τα καθήκοντα στους υφισταμένους τους. Οι περισσότεροι (το 66,7%) απάντησαν πως τα αναλύουν, ενώ το 33,3% απάντησε το αντίθετο.

**Πίνακας 4.28** Κατανομή των προϊσταμένων σύμφωνα με το αν αναλύουν με λεπτομέρεια τα καθήκοντα των υπαλλήλων τους

Ερώτηση 7 <sup>η</sup>	f	%
Ναι	8	66,7
Όχι	4	33,3
Σύνολο	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.24** Ποσοστό προϊσταμένων σχετικά με το αν αναλύουν τα καθήκοντα των υπαλλήλων τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Παρά το γεγονός, πως στην ερώτηση για το αν οι προϊστάμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για να δημιουργήσουν καλές συνθήκες εργασίας όλοι οι απάντησαν θετικά, στη πράξη δε φαίνεται να υπάρχουν ουσιαστικές αλλαγές, εφόσον οι υπάλληλοι υποστήριξαν κατά 59,7% (Πίν. 4.15) ότι δεν επικρατούν οι καλές συνθήκες εργασίας.

**Πίνακας 4.29** Συχνότητες (απόλυτες κα σχετικές) των προϊσταμένων για το αν αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες για καλύτερες συνθήκες εργασίας

Ερώτηση 8 <sup>η</sup>	<i>f</i>	%
Ναι	12	100
Όχι	-	-
Σύνολο	12	100

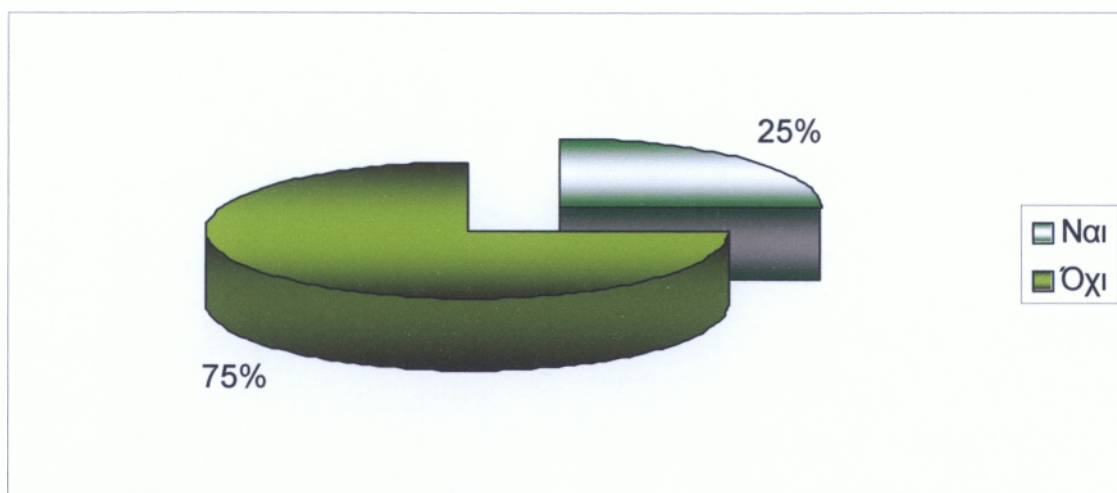
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Επίσης, κατά ποσοστό 75%, οι προϊστάμενοι θεωρούν πως οι μέθοδοι αξιολόγησης των υφισταμένων τους, που εφαρμόζονται, δεν παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους.

**Πίνακας 4.30** Κατανομή των προϊσταμένων σχετικά με το αν οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους

Ερώτηση 9 <sup>η</sup>	<i>f</i>	%
Ναι	3	25
Όχι	9	75
Σύνολο	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Στατιστική επεξεργασία ποσοτικών στοιχείων



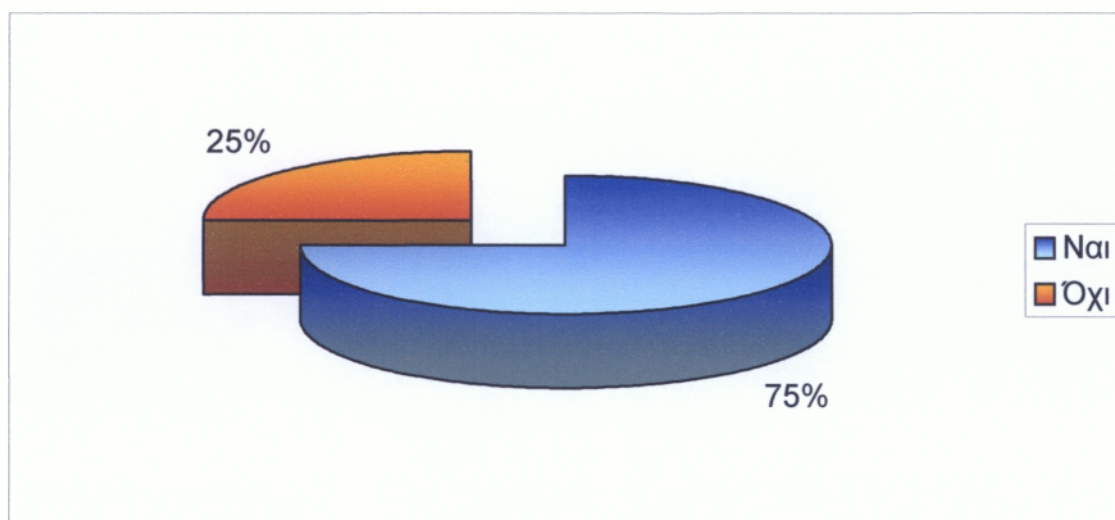
**Σχήμα 4.25** Γράφημα πίτας για το αν οι προϊστάμενοι πιστεύουν πως οι μέθοδοι αξιολόγησης των εργαζομένων αποδίδουν τα πραγματικά δεδομένα της απόδοσής τους  
Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Οι προϊστάμενοι όμως, θεωρούν πως είναι σε θέση να αξιολογήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων τους με αντικειμενικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια, κατά ποσοστό 75%, αλλά σύμφωνα πάλι με τους υπαλλήλους (Πίν. 4.21) αυτό στην πράξη δε γίνεται.

**Πίνακας 4.31** Κατανομή των προϊσταμένων σε σχέση με το αν είναι σε θέση να αξιολογήσουν με αντικειμενικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια την αποδοτικότητα των υφισταμένων τους

<i>Ερώτηση 10<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Ναι	9	75
Όχι	3	25
Σύνολο	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.26** Κατανομή των προϊσταμένων σε σχέση με το αν είναι σε θέση να αξιολογήσουν με αντικειμενικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια την αποδοτικότητα των υφισταμένων τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

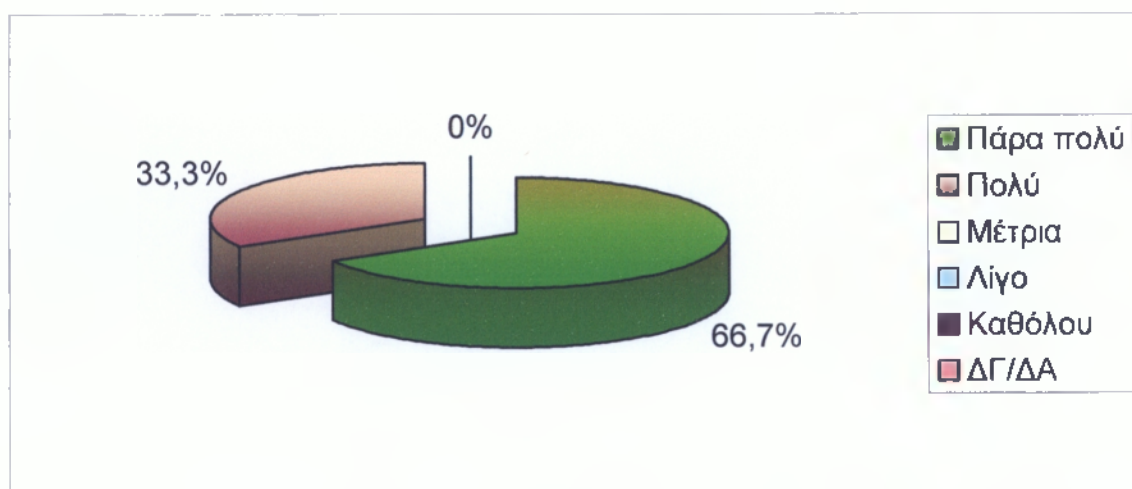
Η 11<sup>η</sup> ερώτηση εξετάζει, το βαθμό που οι προϊστάμενοι παρακινούν τους υφισταμένους τους να λαμβάνουν μέρος σε προγράμματα επιμόρφωσης, μέσω του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π., σχετικά με θέματα βελτίωσης της απόδοσής τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτώμενων (το 66,7%) απάντησε, ότι τους παρακινεί σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό.



**Πίνακας 4.32** Ο βαθμός που οι προϊστάμενοι παρακινούν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης για τη βελτίωση της απόδοσής τους

<i>Ερώτηση 11<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Πάρα πολύ	8	66,7
Πολύ	4	33,3
Μέτρια	-	-
Λίγο	-	-
Καθόλου	-	-
ΔΓ/ΔΑ	-	-
Σύνολο	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.27** Γράφημα πίτας για το βαθμό που οι προϊστάμενοι παρακινούν τους υπαλλήλους τους να συμμετέχουν σε προγράμματα επιμόρφωσης για τη βελτίωση της απόδοσής τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

Ενώ στη συνέχεια, υποστήριξαν όλοι οι προϊστάμενοι πως λαμβάνουν και οι ίδιοι μέρος σε προγράμματα επιμόρφωσης, μέσω του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π. για ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης υφισταμένων (όσον αφορά θέματα κινήτρων – αποδοτικότητας), σε ανάλογη ερώτηση που τους έγινε.

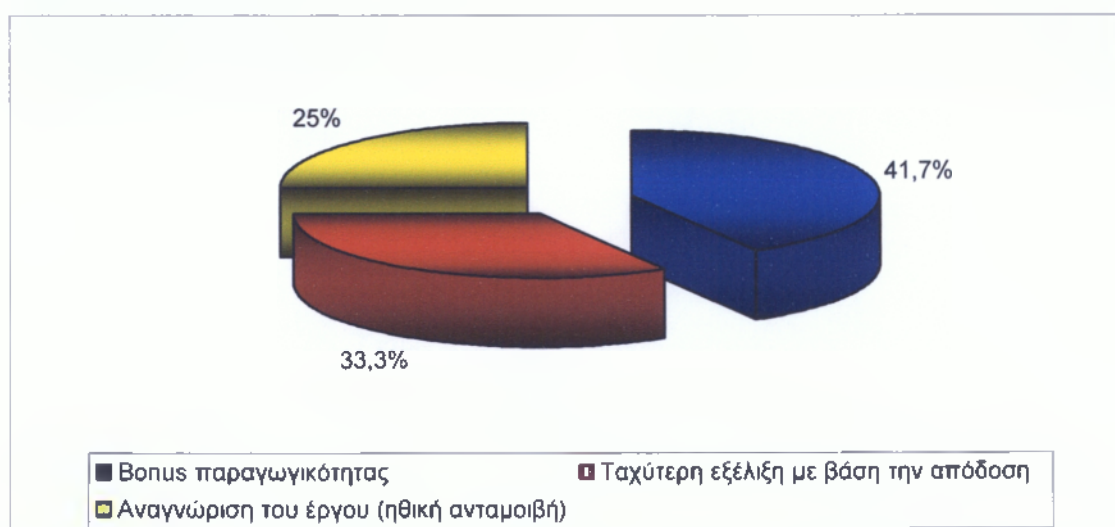
Για το αν θα δέχονταν κριτική από τους υφισταμένους τους, επίσης, απάντησαν όλοι θετικά.

Στην τελευταία ερώτηση, που είναι και αυτή ανοιχτού τύπου, ζητείται από τους προϊστάμενους να προτείνουν κίνητρα η παροχή των οποίων, μπορούν επί του πρακτέου να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με τις απαντήσεις τους, το 41,7% προτείνει bonus παραγωγικότητας, το 33,3% ταχύτερη εξέλιξη με βάση την αποδοτικότητα των υπαλλήλων και το 25% αναγνώριση του έργου των εργαζομένων και ηθική ανταμοιβή.

**Πίνακας 4.33** Κατανομή των προϊσταμένων ως προς τα κίνητρα που προτείνουν για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των υφισταμένων τους

<i>Ερώτηση 14<sup>η</sup></i>	<i>f</i>	<i>%</i>
Βonus παραγωγικότητας	5	41,7
Ταχύτερη εξέλιξη με βάση την απόδοση	4	33,3
Αναγνώριση του έργου (ηθική ανταμοιβή)	3	25
Σύνολο	12	100

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων



**Σχήμα 4.28** Ποσοστιαία ανάλυση των κινήτρων που προτείνουν οι προϊστάμενοι για την αύξηση της αποδοτικότητας των υφισταμένων τους

Πηγή: Ιδία έρευνα. Επεξεργασία α' γενών στοιχείων

#### 4.2.4 Συσχετίσεις συνάφειας των απαντήσεων με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά

Στο σημείο αυτό θα διερευνήσουμε, κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των διοικητικών υπαλλήλων επιδρούν στις απαντήσεις τους. Συγκεκριμένα, θα εξετάσουμε την επίδραση:

1. Της ηλικίας
2. Του φύλου
3. Της οικογενειακής κατάστασης
4. Του επιπέδου σπουδών
5. Των ετών υπηρεσίας

Αυτό θα πραγματοποιηθεί με την εφαρμογή του  $\chi^2$  test για τη συνάφεια δύο κατηγορικών μεταβλητών. Τα αποτελέσματα που παραθέτουμε είναι αυτά μόνο, που μας δίνουν στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα.

Αρχικά λοιπόν, θα ερευνήσουμε την επίδραση της ηλικίας στις απαντήσεις των ατόμων. Πριν την εφαρμογή του κριτηρίου, προχωρήσαμε στην κατηγοριοποίηση της ηλικίας σε τρεις ομάδες ηλικιών. Στην 1<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα ηλικίας από 25 έως 35 ετών (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 21 άτομα, το 27,3%), στην 2<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα ηλικίας από 36 έως 45 ετών (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 31 άτομα, το 40,2%) και τέλος στην 3<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα ηλικίας από 46 έως 55 ετών (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 25 άτομα, το 32,5%).

Η πρώτη στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς την ηλικία, παρουσιάζεται στην ερώτηση 10 του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται η ηλικία τόσο μειώνεται το ποσοστό των ατόμων που προβαίνουν σε ατομικές θυσίες για την ωφέλεια του συνόλου. Από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου  $\chi^2$  βρίσκουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιών, στο στατιστικό επίπεδο του 5% με  $\chi^2(2)=8,159$  και  $p\text{-value}=0,017$ .

**Πίνακας 4.34** Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων που προβαίνουν σε ατομικές θυσίες για την ωφέλεια του συνόλου ως προς την ηλικία τους και εφαρμογή του  $\chi^2$  test

		Ερώτηση 10 <sup>η</sup>		Σύνολο
		Ναι	Όχι	
Ηλικία	25 – 35	20	1	21
		95,2%	4,8%	100%
	36 – 45	20	11	31
		64,5%	35,5%	100%
	46 – 55	15	10	25
		60%	40%	100%
Σύνολο		55	22	77
		71,4%	28,6%	100%
$\chi^2(2)=8,159$ και $p\text{-value}=0,017$				

Πηγή: Ιδία έρευνα. Αποτελέσματα εφαρμογής  $\chi^2$  κριτηρίου

Η τελευταία διαφοροποίηση ως προς την ηλικία, εμφανίζεται στην ερώτηση 11. Πιο αναλυτικά, παρατηρούμε ότι στις μικρές ηλικίες (25 – 35 ετών) για την πλειοψηφία των ατόμων (το 61,9%) το επάγγελμά τους ήταν προσωπικός τους στόχος. Τα αντίστοιχα, όμως, ποσοστά μειώνονται καθώς αυξάνονται οι ηλικίες. Συνεπώς, η διαφορά μεταξύ των ηλικιών κρίνεται στατιστικά σημαντική με  $\chi^2(2)=8,653$  και  $p\text{-value}=0,013$ .

**Πίνακας 4.35** Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) της επιλογής του επαγγέλματος των υπαλλήλων ως προς την ηλικία τους και εφαρμογή του  $\chi^2$  test

		Ερώτηση 11 <sup>η</sup>		Σύνολο
		Προσωπικός στόχος	Τυχαία	
Ηλικία	25 – 35	13	8	21
		61,9%	38,1%	100%
	36 – 45	18	13	31
		58,1%	41,9%	100%
	46 – 55	6	19	25
		24%	76%	100%
Σύνολο		37	40	77
		48,1%	51,9%	100%
$\chi^2(2)=8,653$ και $p\text{-value}=0,013$				

Πηγή: Ιδία έρευνα. Αποτελέσματα εφαρμογής  $\chi^2$  κριτηρίου

Αναλύοντας την επίδραση του φύλου και της οικογενειακής κατάστασης των ατόμων στις απαντήσεις τους, δεν βρέθηκε κανένα στατιστικά σημαντικό αποτέλεσμα.

Ο επόμενος παράγοντας του οποίου την επίδραση θα διερευνήσουμε είναι το επίπεδο σπουδών των ατόμων.

Η πρώτη διαφορά παρουσιάζεται στην ερώτηση 11 του ερωτηματολογίου με τα περισσότερα άτομα που είναι απόφοιτοι Λυκείου (το 69,6%) η επιλογή του επαγγέλματος ήταν τυχαία. Κάτι τέτοιο δεν ισχύει για τους πτυχιούχους ΤΕΙ και ΑΕΙ που για την συντριπτική πλειοψηφία τους η επιλογή του επαγγέλματος ήταν προσωπικός τους στόχος. Από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου  $\chi^2$  βρίσκουμε ότι υπάρχει στατιστικά πολύ σημαντική διαφορά μεταξύ του επιπέδου σπουδών με  $\chi^2(2)=26,232$  και  $p\text{-value}<0,001$ .

**Πίνακας 4.36** Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων ως προς την επιλογή του επαγγέλματός τους και το επίπεδο μόρφωσης και εφαρμογή του  $\chi^2$  test

		Ερώτηση 11 <sup>η</sup>		Σύνολο
		Προσωπικός στόχος	Τυχαία	
Επίπεδο μόρφωσης	ΔΕ	17	39	56
		30,4%	69,6%	100%
	ΤΕ	15	0	15
		100%	0%	100%
	ΠΕ	5	1	6
		83,3%	16,7%	100%
Σύνολο		37	40	77
		48,1%	51,9%	100%
$\chi^2(2)=26,232$ και $p\text{-value}<0,001$				

Πηγή: Ίδια έρευνα. Αποτελέσματα εφαρμογής  $\chi^2$  κριτηρίου

Η τελευταία στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση μεταξύ του επιπέδου σπουδών παρουσιάζεται στην ερώτηση 16. Συγκεκριμένα, η πλειοψηφία των πτυχιούχων ΑΕΙ (το 83,3%) δηλώνει ότι έχει καλές συνθήκες εργασίας ενώ το ποσοστό αυτό μειώνεται καθώς μειώνεται το επίπεδο μόρφωσης. Άρα, η διαφορά μεταξύ του επιπέδου μόρφωσης κρίνεται στατιστικά σημαντική με  $\chi^2(2)=7,228$  και  $p\text{-value}=0,027$ .

**Πίνακας 4.37** Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων ως προς τις συνθήκες εργασίας τους και το επίπεδο μόρφωσης και εφαρμογή του  $\chi^2$  test

		Ερώτηση 16 <sup>η</sup>		Σύνολο
		Ναι	Όχι	
Επίπεδο μόρφωσης	ΔΕ	18	38	56
		32,1%	67,9%	100%
	ΤΕ	8	7	15
		53,3%	46,7%	100%
	ΠΕ	5	1	6
		83,3%	16,7%	100%
Σύνολο		31	46	77
		40,3%	59,7%	100%
$\chi^2(2)=7,228$ και $p\text{-value}=0,027$				

Πηγή: Ιδία έρευνα. Αποτελέσματα εφαρμογής  $\chi^2$  κριτηρίου

Ο τελευταίος παράγοντας του οποίου την επίδραση θα μελετήσουμε είναι τα χρόνια υπηρεσίας των ατόμων. Και σ' αυτήν την μεταβλητή οδηγηθήκαμε σε κατηγοριοποίηση με τέσσερις ομάδες. Στην 1<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα με χρόνια υπηρεσίας από 1 έως 5 έτη (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 14 άτομα, το 18,2%), στην 2<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα με χρόνια υπηρεσίας από 6 έως 10 έτη (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 28 άτομα, το 36,4%), στην 3<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα με χρόνια υπηρεσίας από 11 έως 15 έτη (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 20 άτομα, το 26%) και τέλος στην 4<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα με χρόνια υπηρεσίας από 16 έως 20 έτη (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 15 άτομα, το 19,4%).

Η μόνη στατιστικά σημαντική διαφορά ως προς το συγκεκριμένο παράγοντα εμφανίζεται στην ερώτηση 11. Πιο αναλυτικά, παρατηρούμε ότι όσο πιο μικρά είναι τα έτη υπηρεσίας τόσο μεγαλύτερα είναι τα ποσοστά των ατόμων που η επιλογή του επαγγέλματός τους ήταν προσωπικός στόχος. Εφαρμόζοντας το στατιστικό κριτήριο  $\chi^2$  βρίσκουμε ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ετών υπηρεσίας στο στατιστικό επίπεδο του 5% με  $\chi^2(3)=8,076$  και  $p\text{-value}=0,044$ .

**Πίνακας 4.38** Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των υπαλλήλων ως προς την επιλογή του επαγγέλματός τους και τα χρόνια υπηρεσίας και εφαρμογή του  $\chi^2$  test

		Ερώτηση 11 <sup>η</sup>		Σύνολο
		Προσωπικός στόχος	Τυχαία	
Χρόνια υπηρεσίας	1 – 5	11	3	14
		78,6%	21,4%	100%
	6 – 10	13	15	28
		46,4%	53,6%	100%
	11 – 15	9	11	20
		45%	55%	100%
	16 – 20	4	11	15
		26,7%	73,3%	100%
Σύνολο		37	40	77
		48,1%	51,9%	100%
$\chi^2(2)=8,076$ και $p\text{-value}=0,044$				

Πηγή: Ιδία έρευνα. Αποτελέσματα εφαρμογής  $\chi^2$  κριτηρίου

Στη συνέχεια, θα εξετάσουμε κατά πόσο τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των προϊσταμένων επιδρούν στις απαντήσεις του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, θα εξετάζουμε την επίδραση:

1. Της ηλικίας
2. Του φύλου
3. Της οικογενειακής κατάστασης
4. Του επιπέδου σπουδών
5. Τα χρόνια υπηρεσίας

Με την εφαρμογή του  $\chi^2$  κριτηρίου βρέθηκε ότι το φύλο, η οικογενειακή κατάσταση, το επίπεδο σπουδών και τα χρόνια υπηρεσίας δεν επιδρούν στατιστικά σημαντικά στις απαντήσεις των προϊσταμένων.

Εξαιρέση αποτελεί η ηλικία των ατόμων που επηρεάζει οριακά στατιστικά σημαντικά την ερώτηση 6. Πριν εφαρμοστεί το  $\chi^2$  κριτήριο, προχωρήσαμε στην κατηγοριοποίηση της ηλικίας των ατόμων σε 3 ομάδες. Στην 1<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα ηλικίας από 35 έως 40 ετών (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 3 άτομα, το 25%), στην 2<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα ηλικίας από 41 έως 45 ετών (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 3 άτομα, το 25%) και τέλος στην 3<sup>η</sup> ομάδα ανήκουν τα άτομα ηλικίας από 46 έως 51 ετών (στην κατηγορία αυτή ανήκουν 6 άτομα, το 50%).

Η μοναδική στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ως προς την ηλικία παρουσιάζεται στην ερώτηση 6. Συγκεκριμένα, παρατηρούμε ότι όλα τα άτομα ηλικίας από 35 έως 45 απάντησαν ότι καλύπτουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους ενώ η πλειοψηφία των προϊσταμένων ηλικίας από 46 έως 51 (το 66,7%) απάντησε αρνητικά σ' αυτό. Από την εφαρμογή του στατιστικού κριτηρίου  $\chi^2$  βρίσκουμε ότι υπάρχει οριακά στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των ηλικιών με  $\chi^2(2)=6$  και  $p\text{-value}=0,05$ .

**Πίνακας 4.39** Συχνότητες (απόλυτες και σχετικές) των προϊσταμένων σχετικά με το αν καλύπτουν τις ανάγκες των υπαλλήλων σύμφωνα με την ηλικία τους και εφαρμογή του  $\chi^2$  test

		Ερώτηση 6 <sup>η</sup>		Σύνολο
		Ναι	Όχι	
Ηλικία	35 – 40	3	0	3
		100%	0%	100%
	41 – 45	3	0	3
		100%	0%	100%
	46 – 51	2	4	6
		33,3%	66,7%	100%
Σύνολο		8	4	12
		66,7%	33,3%	100%
<b><math>\chi^2(2)=6</math> και <math>p\text{-value}=0,050</math></b>				

Πηγή: Ίδια έρευνα. Αποτελέσματα εφαρμογής  $\chi^2$  κριτηρίου



## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να γνωρίζει ότι η ατομική του προσπάθεια θα οδηγήσει σε αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφθεί και ότι οι ανταμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν ανικανοποίητες ανάγκες τους. Επιπλέον, οι ανταμοιβές αυτές που θα τον οδηγήσουν στο να αποδώσει, θα πρέπει να πιστεύει ότι θα είναι δίκαιες τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει, όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι.

Σύμφωνα με τα όσα προηγήθηκαν, η παρακίνηση του εργαζόμενου για απόδοση προϋποθέτει τη σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές του, τη δίκαιη μεταχείριση του σχετικά με τις αμοιβές του, τη προσαρμογή των ανταμοιβών στις ανάγκες του εργαζομένου, ώστε να έχουν αξία για αυτόν.

Κάθε δημόσιος Οργανισμός προκειμένου να εξασφαλίζει τη διάθεση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση, θα πρέπει να δημιουργεί τα κατάλληλα κίνητρα. Με βάση αυτή τη παραδοχή, τα διοικητικά στελέχη για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, θα πρέπει αφ'ενός να γνωρίζουν τις ανάγκες τους και αφ'ετέρου να συνδέουν την υλοποίηση του έργου ή την απόδοση των εργαζομένων με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με ανάλογη ανταμοιβή, θα τους παρακινεί για περαιτέρω αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η έννοια της αποδοτικότητας, συνδέεται άμεσα με τη βασική οικονομική αρχή, που σημαίνει πως οι άνθρωποι και οι Οργανισμοί επιδιώκουν την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος με τις μικρότερες δυνατές θυσίες κόστους. Ως προτεραιότητα της διοίκησης συνεπώς, τίθεται η εξεύρεση των κινήτρων που αποβλέπουν στην αύξηση της αποδοτικότητας και στη μεγιστοποίηση του οφέλους του πολίτη.

Για να ενσωματωθεί όμως η έννοια της αποδοτικότητας, στην καθημερινή δράση των διοικητικών υπηρεσιών απαιτούνται δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων (δείκτες αποδοτικότητας), που θα μετρούν το έργο του δημόσιου διοικητικού υπαλλήλου και θα τον διαφοροποιούν σύμφωνα με την απόδοσή του από τους υπόλοιπους υπαλλήλους, όχι μόνο με βάση τα τυπικά του προσόντα (όπως η κατ. εκπαίδευση και τα χρόνια υπηρεσίας), καθιστώντας έτσι δυνατή τη παροχή των κατάλληλων κινήτρων ανά περίπτωση. Παραδείγματα τέτοιων κινήτρων, μπορούν να θεωρηθούν οι πρόσθετες

αμοιβές, οικονομικά βραβεία, Bonus επίτευξης στόχων, οι μισθολογικές προαγωγές, ανάλογα με τις επιδόσεις, το κίνητρο απόδοσης (που στο χώρο του δημοσίου, χορηγείται ανεξαρτήτου αποδόσεως, με συνέπεια την επιπλέον σπατάλη σε οικονομικούς πόρους).

Η έρευνα στο Π.Γ.Ν. Πατρών, επιβεβαιώνει το γεγονός πως όλοι οι διοικητικοί υπάλληλοι λαμβάνουν το κίνητρο απόδοσης, οι μέθοδοι αξιολόγησης δεν αντικειμενικές εφόσον επηρεάζονται από τις προσωπικές γνωριμίες και πως δε χρησιμοποιούνται τα σωστά κριτήρια αξιολόγησης. Η απόδοσή τους, δε μετριέται με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια και συνεπώς δεν ανταμείβεται το διαφορετικό επίπεδό της.

Οι διοικητικοί υπάλληλοι του Π.Γ.Ν. Πατρών, δηλώνουν επίσης πως δεν αμείβονται καλά, σε σχέση με αυτά που προσφέρουν ενώ άλλοι υπάλληλοι αμείβονται το ίδιο με μικρότερη απόδοση στην εργασία τους, ενώ ένα μικρότερο πάλι ποσοστό των υπαλλήλων απάντησε πως ο μισθός τους καθορίζεται αποκλειστικά από την κατηγορία εκπαίδευσης και τα χρόνια υπηρεσίας.

Το 90,9% των υπαλλήλων συμφωνεί με τη σύνδεση της αμοιβής για αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Τα κίνητρα, που οι ίδιοι πρότειναν για την αύξηση της αποδοτικότητάς τους, είναι μεγαλύτερες αμοιβές με βάση την απόδοση, καλύτερες συνθήκες εργασίας, πιο γρήγορες και δίκαιες ανταμοιβές με βάση την αποδοτικότητά του (εξέλιξη), επιβράβευση και ηθική ανταμοιβή της ατομικής προσπάθειας.

Η διοίκηση του νοσοκομείου λοιπόν, θα πρέπει να επικεντρωθεί στην παροχή των κινήτρων που οι ίδιοι οι υπάλληλοι προτείνουν.

## ΠΗΓΕΣ

### ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αντωνόπουλος, Π., Γιατράς, Δ., & Ζαμπέτας, Ν., *Ανάγκες και προβλήματα των εργαζομένων στη σημερινή εποχή*, Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών, Πάτρα, 2000

Δημητρίου, Κ., *Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη*, Παπαζήση, Αθήνα, 1991

Δίκαιος, Κ., Κουούζης, Μ., Πολύζος, Ν., Σιγάλας, Ι. & Χλέτσος, Μ., *Βασικές Αρχές Διοίκησης Διαχείρισης (Management) Υπηρεσιών Υγείας*, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα, 1999

Επιτροπή για την εξέταση μακροπρόθεσμης οικονομικής πολιτικής, *Ποιότητα στη Δημόσια Διοίκηση: Πρόταση αλλαγών*, Ε.Τ.Ε., Αθήνα, 1998

Ζηλίδης, Χ., *Αρχές και εφαρμογές πολιτικής υγείας: Η μεταρρύθμιση 2000-04*, Mediforce, Αθήνα, 2005

Κάντας, Α., & Χαντζή, Α., *Η ψυχολογία της εργασίας: θεωρίες επαγγελματικής ανάπτυξης*, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 1991

Κάντας, Α., *Οργανωτική – Βιομηχανική ψυχολογία*, Ελληνικά γράμματα, Αθήνα, 1998

Καριώτης, Π., *Management υπηρεσιών υγείας & Βιοϊατρική τεχνολογία*, Euroclinica, Αθήνα, 1992

Μάρκοβιτς, Γ., *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία*, U.S.P., Θεσσαλονίκη, 2002

Μπιτσάνη, Ε., *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Καλαμάτας, Καλαμάτα, 2006

Ξουρής, Δ., «Η παρανόηση του ρόλου των υψηλών απολαβών», π. *The Economist*, αρ. 37, Μάρτιος 2007

Παρθενόπουλος, Κ., *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση: Μια πολιτισμική θεώρηση των προβλημάτων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα*, Ζήτη, Θεσσαλονίκη, 1997

Σμαρνάκης, Α. & Πουρδαλάς, Ι., *Σχέση αμοιβής και παραγωγικότητας*, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών, Πάτρα, 2004

Τερζίδης Κ. & Τζωρτζάκης Κ., *Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Διοίκηση προσωπικού*, Rosili, 2004

Τσίγκρος, Δ. & Λέγουρα, Ε., *Ο δημόσιος τομέας, ο ρόλος και τα προβλήματά του στα πλαίσια της Ελληνικής Οικονομίας*, Πτυχιακή εργασία, Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Πατρών, Πάτρα, 2002

Maslow, A. H., *Motivation and Personality*, Harper, New York, 1954

Wolper, L. F., *Διοίκηση υπηρεσιών υγείας*, Mediforce, Αθήνα, 2001

## **NOMOI**

Ελληνικό Σύνταγμα 1975/86/2001

Ν. 1505/1984, «Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες συναφείς διατάξεις», Φ.Ε.Κ. 194 Α', 3-12-1984

Π.Δ. 87/1986, «Ενιαίο πλαίσιο οργάνωσης των Νοσοκομείων»

Ν. 3205/2003, «Μισθολογικές ρυθμίσεις λειτουργών και υπαλλήλων του δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις», Φ.Ε.Κ. 297 Α', 23-12-2003

Ν. 3230/2004, «Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις», Φ.Ε.Κ. 44/11-2-2004

Εγκύκλιος «Κατάλογος με ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας ανά τομέα πολιτικής»

Ν. 3528/2007, «Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.», Φ.Ε.Κ. 26 Α', 9-2-2007

## **ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ**

[http://www.epikentra.gr/web/index.php?option=com\\_content&task=view&id=144&Itemid=62&lang=el](http://www.epikentra.gr/web/index.php?option=com_content&task=view&id=144&Itemid=62&lang=el), 10/04/2006

<http://www.hri.org/E/2001/01-02-23div/keimena/fpage.htm> 21/02/2007

<http://www.gspa.gr> 18/06/2007

## **ΤΗΛΕΦΩΝΙΚΕΣ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΕΙΣ**

Καραχάλιος, Γεν. Δ/ση Κατάστασης Προσωπικού, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. 12/07/2007

Παπαηλίου, Δ/ση Ποιότητας και Αποδοτικότητας, ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. 16/07/2007

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ**

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

### «ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ»

Αριθμός ερωτηματολογίου:

--

Ημερομηνία Συμπλήρωσης:

--

Σας παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις και κυκλώστε την απάντησή σας.

#### ΜΕΡΟΣ Α. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

2. Ηλικία.....

3. Οικογενειακή Κατάσταση:

Έγγαμος	1
Άγαμος	2

4. Κατηγορία εκπαίδευσης:

Υποχρεωτική	1
Δευτεροβάθμια	2
Ανώτερη (Τ.Ε.)	3
Ανώτατη (Π.Ε.)	4
Μεταπτυχιακό	5
Διδακτορικό	6

5. Συνολικός χρόνος υπηρεσίας.....

6. Κλάδος.....

## ΜΕΡΟΣ Β. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

7. Είστε ικανοποιημένοι από τις μισθολογικές σας αποδοχές?

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

Γιατί.....  
.....  
.....

8. Είστε άτομο που προσπαθείτε να πετύχετε τους ατομικούς στόχους που έχετε θέσει;

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

9. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες για θέματα που αφορούν την καλύτερη ή ταχύτερη εκτέλεση της εργασίας σας;

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

10. Προβαίνετε σε ατομικές θυσίες για την ωφέλεια του συνόλου;

Ναι	1
Όχι	2

11. Η επιλογή του επαγγέλματός σας ήταν:

Τυχαία	1
Προσωπικός στόχος	2

12. Θεωρείτε ότι η εργοδοσία, σας καλύπτει :

- Κοινωνικές ανάγκες
- Ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά
- Ανάγκες για αναγνώριση
- Ανάγκες για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

Γιατί.....  
.....  
.....

13. Αξιοποιείτε τις ευκαιρίες που σας παρέχει το εργασιακό σας περιβάλλον για την εξέλιξη μέσα στην υπηρεσία σας;

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

14. Ενημερώνεστε για σημαντικά ζητήματα που αφορούν την διαχείριση του Π.Γ.Ν.Π. και συμμετέχετε σε αυτά:

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

15. Σας έχει δοθεί πλήρης περιγραφή των καθηκόντων σας;

Ναι	1
Όχι	2

16. Έχετε καλές συνθήκες εργασίας;

Ναι	1
Όχι	2



Εάν όχι, γιατί .....

.....

.....

17. Έχετε ενθάρρυνση να δώσετε προτάσεις για καλύτερες συνθήκες εργασίας;

Ναι	1
Όχι	2
Άλλο	3

18. Λαμβάνετε το κίνητρο αποδοτικότητας;

Ναι	1
Όχι	2

19. Θεωρείτε πως οι μέθοδοι αξιολόγησής σας, παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με την απόδοσή σας;

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

Γιατί.....

.....

.....

20. Μετρείται η απόδοσή σας με ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια;

Ναι	1
Όχι	2

21. Πιστεύετε ότι το επίπεδο της πραγματικής απόδοσης στην εργασία σας ανταμείβεται ανάλογα;

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

Γιατί.....

.....

.....

22. Παρακολουθείτε προγράμματα επιμόρφωσης σχετικά με τη βελτίωση της απόδοσής σας (μέσω του Κ.Ε.Κ. του νοσοκομείου);

Ναι	1
Όχι	2

23. Σας έχει γίνει πρόσκληση να αξιολογήσετε τους ανωτέρους σας;

Ναι	1
Όχι	2

24. Δέχετε την σύνδεση της αμοιβής για αύξηση της αποδοτικότητάς σας;

Ναι	1
Όχι	2

Εάν όχι, γιατί.....  
.....  
.....

25. Θα θέλατε να προτείνετε κίνητρα που μπορούν επί του πρακτέου να αυξήσουν την αποδοτικότητά σας;

.....  
.....  
.....

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε για την συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β'

### «ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ»

Αριθμός ερωτηματολογίου:

--

Ημερομηνία Συμπλήρωσης:

--

Σας παρακαλώ διαβάστε προσεκτικά τις ερωτήσεις και κυκλώστε την απάντησή σας.

#### ΜΕΡΟΣ Α. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ

1. Φύλο:

Ανδρας	1
Γυναίκα	2

2. Ηλικία.....

3. Οικογενειακή Κατάσταση:

Έγγαμος	1
Άγαμος	2

4. Κατηγορία εκπαίδευσης:

Υποχρεωτική	1
Δευτεροβάθμια	2
Ανώτερη (Τ.Ε.)	3
Ανώτατη (Π.Ε.)	4
Μεταπτυχιακό	5
Διδακτορικό	6

5. Συνολικός χρόνος υπηρεσίας.....

## ΜΕΡΟΣ Β. ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

6. Θεωρείτε ότι καλύπτετε στους υφισταμένους σας :

- Κοινωνικές ανάγκες
- Ανάγκες για ασφάλεια και σιγουριά
- Ανάγκες για αναγνώριση
- Ανάγκες για επιτυχία και πραγματοποίηση στόχων

Ναι	1
Όχι	2

7. Αναλύετε με κάθε λεπτομέρεια τα καθήκοντα στους υφισταμένους σας;

Ναι	1
Όχι	2

8. Αναλαμβάνετε πρωτοβουλίες να δημιουργήσετε καλές συνθήκες εργασίας;

Ναι	1
Όχι	2

9. Θεωρείτε ότι οι μέθοδοι αξιολόγησης εργαζομένων παραθέτουν τα πραγματικά δεδομένα σχετικά με την απόδοσή τους;

Ναι	1
Όχι	2

10. Είσαστε σε θέση να αξιολογήσετε την αποδοτικότητα των εργαζομένων σας με αντικειμενικά ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια;

Ναι	1
Όχι	2

11. Παρακινείτε τους εργαζομένους σας να λαμβάνουν μέρος σε προγράμματα επιμόρφωσης του Κ.Ε.Κ. του Π.Γ.Ν.Π., σχετικά με θέματα βελτίωσης της απόδοσής τους

Πάρα πολύ	1
Πολύ	2
Μέτρια	3
Λίγο	4
Καθόλου	5
ΔΓ / ΔΑ	6

12. Εσείς λαμβάνετε μέρος σε προγράμματα επιμόρφωσης, μέσω του Κ.Ε.Κ. του νοσοκομείου για ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος καθοδήγησης υφισταμένων; (όσον αφορά θέματα κινήτρων – αποδοτικότητας)

Ναι	1
Όχι	2

13. Θα δεχόσασταν κριτική από τους υφισταμένους σας;

Ναι	1
Όχι	2

14. Θα θέλατε να προτείνετε κίνητρα που μπορούν επί του πρακτέου να αυξήσουν την αποδοτικότητα των εργαζομένων σας;

.....  
.....  
.....

Σας ευχαριστούμε για το χρόνο που διαθέσατε για την συμπλήρωση του συγκεκριμένου ερωτηματολογίου.

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ΄**  
**«ΣΧΕΤΙΚΗ ΝΟΜΟΘΕΣΙΑ»**

ΣΥΝΤΑΓΜΑ 1975/1986/2001

[Σημ: Ο ένας αστερίσκος σημειώνει τα άρθρα που αναθεωρήθηκαν το 1986 και οι δύο, αυτά που αναθεωρήθηκαν το 2001]

Άρθρο 2  
(αξία του ανθρώπου, διεθνείς σχέσεις)

1. Ο σεβασμός και η προστασία της αξίας του ανθρώπου αποτελούν την πρωταρχική υποχρέωση της Πολιτείας.
2. Η Ελλάδα, ακολουθώντας τους γενικά αναγνωρισμένους κανόνες του διεθνούς δικαίου, επιδιώκει την εμπέδωση της ειρήνης, της δικαιοσύνης, καθώς και την ανάπτυξη των φιλικών σχέσεων μεταξύ των λαών και των κρατών.

.....

\*\*Άρθρο 22  
(δικαίωμα εργασίας, ισότητα αμοιβής, συλλογικές συμβάσεις εργασίας, απαγόρευση αναγκαστικής εργασίας, κοινωνική ασφάλιση)

1. Η εργασία αποτελεί δικαίωμα και προστατεύεται από το Κράτος, που μεριμνά για τη δημιουργία συνθηκών απασχόλησης όλων των πολιτών και για την ηθική και υλική εξύψωση του εργαζόμενου αγροτικού και αστικού πληθυσμού. Όλοι οι εργαζόμενοι, ανεξάρτητα από φύλο ή άλλη διάκριση, έχουν δικαίωμα ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας.
2. Με νόμο καθορίζονται οι γενικοί όροι εργασίας, που συμπληρώνονται από τις συλλογικές συμβάσεις εργασίας συναπτόμενες με ελεύθερες διαπραγματεύσεις και, αν αυτές αποτύχουν, με τους κανόνες που θέτει η διαίτησία.
3. Νόμος ορίζει τα σχετικά με τη σύναψη συλλογικών συμβάσεων εργασίας από τους δημόσιους υπαλλήλους και τους υπαλλήλους οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης ή άλλων νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου.
4. Οποιαδήποτε μορφή αναγκαστικής εργασίας απαγορεύεται.



# ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΑΘΗΝΑ  
3 ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΥ 1984

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΑΡΙΘΜΟΣ ΦΥΛΑΚΟΥ  
194

## ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 1505

Αναδιάρθρωση μισθολογίου προσωπικού της Δημόσιας Διοίκησης και άλλες συναφείς διατάξεις.

### Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Κυρούμεν και εκδίδομεν τον κατωτέρω υπό της Βουλής ψηφισθέντα νόμον:

#### Άρθρο 1.

Έκταση εφαρμογής.

Στις διατάξεις του νόμου αυτού υπάγονται οι μόνιμοι και δόκιμοι πολιτικοί υπάλληλοι του Δημοσίου κα: των Ν.Π.Δ.Δ., οι εκπαιδευτικοί λειτουργοί της δημοτικής, μέσης γενικής, μέσης επαγγελματικής τεχνικής και εκκλησιαστικής εκπαίδευσης, καθώς και το μόνιμο και δόκιμο προσωπικό των Ο.Τ.Α.

#### Άρθρο 2.

Μισθολογική εξέλιξη υπαλλήλων — αποσύνδεση μισθού από βαθμό.

1. Το προσωπικό του άρθρου 1 του νόμου αυτού εξελίσσεται, ανεξάρτητα από το βαθμό που κάθε φορά έχει, σε μισθολογικά κλιμάκια, όπως αυτά ορίζονται στο άρθρο 3 του νόμου αυτού.
2. Σε κάθε μισθολογικό κλιμάκιο αντιστοιχεί ίδιος βασικός μισθός. Οι υπάλληλοι που έχουν το ίδιο μισθολογικό κλιμάκιο δικαιούνται το βασικό μισθό που αντιστοιχεί σ' αυτό, ανεξάρτητα από τον κλάδο στον οποίο ανήκει η θέση τους.

#### Άρθρο 3.

Μισθολογικά Κλιμάκια.

1. Τα μισθολογικά κλιμάκια των υπαλλήλων των κλάδων ΑΤ, ΑΡ, ΜΕ και ΣΕ ορίζονται σε 28.
2. Οι υπάλληλοι του κλάδου ΣΕ εξελίσσονται σε 13 μισθολογικά κλιμάκια με εισαγωγικό το 28ο και καταληκτικό το 16ο.
3. Οι υπάλληλοι του κλάδου ΜΕ εξελίσσονται σε 19 μισθολογικά κλιμάκια, ανάλογα με τα έτη φοίτησής τους, ως εξής:
  - α) Με απολυτήριο τριτάξιου γυμνασίου, με εισαγωγικό το 28ο και καταληκτικό το 11ο.

β) Με απολυτήριο λυκείου ή εξετάξιου γυμνασίου ή πτυχίο μέσης τεχνικής σχολής, με εισαγωγικό το 24ο και καταληκτικό το 9ο.

γ) Με πτυχίο μέσων τεχνικών σχολών που καταργήθηκαν με το Ν. 576/1977 (ΦΕΚ 102) ή άλλο ισοτίμητο, με εισαγωγικό το 23ο και καταληκτικό το 8ο.

4. Οι υπάλληλοι του κλάδου ΑΡ εξελίσσονται σε 18 μισθολογικά κλιμάκια, ανάλογα με τα έτη σπουδών τους, ως εξής:

α) Με πτυχίο δύο ετών σπουδών, με εισαγωγικό το 19ο και καταληκτικό το 4ο.

β) Με πτυχίο τριών ετών σπουδών, με εισαγωγικό το 18ο και καταληκτικό το 3ο.

γ) Με πτυχίο τεσσάρων ετών σπουδών, με εισαγωγικό το 17ο και καταληκτικό το 2ο.

5. Οι υπάλληλοι του κλάδου ΑΤ εξελίσσονται σε 16 μισθολογικά κλιμάκια ανάλογα με τα έτη σπουδών τους, ως εξής:

α) Με πτυχίο τεσσάρων ετών σπουδών, με εισαγωγικό το 16ο και καταληκτικό το 1ο.

β) Με πτυχίο πέντε ετών σπουδών, με εισαγωγικό το 15ο και καταληκτικό το 1ο.

γ) Με πτυχίο έξι ετών σπουδών, με εισαγωγικό το 14ο και καταληκτικό το 1ο.

6. Ως έτη σπουδών, για την εφαρμογή των διατάξεων του άρθρου αυτού, λαμβάνονται υπόψη τα προβλεπόμενα για κάθε σχολή από τη νομοθεσία που ισχύει κατά τη δημοσίευση του νόμου αυτού.

Πτυχία που έχουν χορηγηθεί ή θα χορηγούνται στα εξής, με έτη σπουδών περισσότερα από τα προβλεπόμενα κατά τη δημοσίευση του νόμου αυτού, λαμβάνονται υπόψη για την εξέλιξη των υπαλλήλων μέσα στον κλάδο που ανήκουν.

7. Οι υπάλληλοι που κατά την έναρξη της ισχύος του νόμου αυτού ανήκουν στον κλάδο:

α) ΜΕ και δεν κατέχουν απολυτήριο γυμνασίου ή λυκείου εξελίσσονται στα μισθολογικά κλιμάκια της περιπτώσεως α της παραγράφου 3 του άρθρου αυτού.

β) ΜΕ και έχουν πτυχίο κατώτερης τεχνικής σχολής ή ορισμένη ειδικότητα ή εμπειρία, εξελίσσονται στα μισθολογικά κλιμάκια της περιπτώσεως β της παραγράφου 3 του άρθρου αυτού.



# ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

## ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 297

23 Δεκεμβρίου 2003

## ΝΟΜΟΣ ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3205

Μισθολογικές ρυθμίσεις λειτουργιών και υπαλλήλων του Δημοσίου, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., μονίμων στελεχών των Ενόπλων Δυνάμεων και αντιστοίχων της Ελληνικής Αστυνομίας, του Πυροσβεστικού και Λιμενικού Σώματος και άλλες συναφείς διατάξεις.

### Άρθρο 3

#### Μισθολογικά κλάδια

1. Τα μισθολογικά κλάδια (Μ.Κ.) των υπαλλήλων των κατηγοριών:
- Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης (ΠΕ) με πτυχίο ή δίπλωμα Πανεπιστημίου ημεδαπής ή ισότιμο Σχολών αλλοδαπής,
  - Τεχνολογικής Εκπαίδευσης (ΤΕ) με πτυχίο ή δίπλωμα Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος (Τ.Ε.Ι.) της ημεδαπής ή ισότιμο Σχολών ημεδαπής ή αλλοδαπής,
  - Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης (ΔΕ) και
  - Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ)
- ορίζονται σε δεκάκτω (10) για κάθε κατηγορία και οι υπάλληλοι εκάστης κατηγορίας εξελίσσονται σε αυτά με εισαγωγικό το 18ο Μ.Κ. και καταληκτικό το 1ο Μ.Κ.
2. Ειδικά, οι υπάλληλοι που υπηρετούσαν κατά την 1.1.1997 και ανήκουν στις κατηγορίες:
- α. ΔΕ και έχουν πτυχίο μέσων τεχνικών σχολών που καταργήθηκαν με το Ν. 578/1977 (ΦΕΚ 102 Α) και το πτυχίο αυτό αποτέλεσε τυπικό προσόν για το διορισμό τους, εξελίσσονται στα Μ.Κ. της ΔΕ κατηγορίας με εισαγωγικό το 17ο και καταληκτικό το 1ο.
  - β. ΤΕ ή ΠΕ, χωρίς πτυχίο ή δίπλωμα Τ.Ε.Ι. ή Πανεπιστημίου, αντίστοιχα, ή ισότιμο με αυτά, εξελίσσονται στα Μ.Κ. της ΔΕ κατηγορίας με εισαγωγικό το 17ο και καταληκτικό το 1ο.
  - γ. ΤΕ και είναι απόφοιτοι της Κρατικής Σχολής διευτώς φοίτησης του Ν. 2066/1952 (ΦΕΚ 107 Α), όπως τροποποιήθηκε μεταγενέστερα, εξελίσσονται στα Μ.Κ. της ΤΕ κατηγορίας.
3. Ειδικά, οι υπάλληλοι της κατηγορίας ΠΕ με πτυχίο ή δίπλωμα διάρκειας πλήρους πενταετούς φοίτησης εξελίσσονται στα Μ.Κ. της ΠΕ κατηγορίας με εισαγωγικό το 17ο και καταληκτικό το 1ο, και με πτυχίο ή δίπλωμα διάρκειας πλήρους εξαετούς φοίτησης με εισαγωγικό το 16ο και καταληκτικό το 1ο.
4. Τα εισαγωγικά και καταληκτικά Μ.Κ. του εκπαιδευτικού προσωπικού της πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ορίζονται ως εξής:
- α. Πρωτοβάθμιας Εκπαίδευσης (προσχολικής αγωγής και δημοτικής εκπαίδευσης):  
Εισαγωγικό το 18ο Μ.Κ. και καταληκτικό το 1ο Μ.Κ. της ΠΕ κατηγορίας.

### Άρθρο 12

#### Κίνητρο απόδοσης

1. Για την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, την προσαρμογή των υπηρεσιών και του προσωπικού στις απαιτήσεις των νέων τεχνολογιών και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη, χορηγείται μηνιαίως χρηματικό ποσό, ως κίνητρο απόδοσης, οριζόμενο κατά κατηγορία υπαλλήλων ως εξής:
- α. Κατηγορία ΥΕ ογδόντα έξι ευρώ (86 €).
  - β. Κατηγορία ΔΕ ενενήντα έξι ευρώ (96 €).
  - γ. Κατηγορία ΤΕ ή ΠΕ, χωρίς πτυχίο ανώτερης ή ανώτατης σχολής, εκατόν εικοσι ευρώ (120 €).

δ. Κατηγορία ΤΕ με πτυχίο Τ.Ε.Ι. ή ισότιμο, εκατόν τριάντα πέντε ευρώ (135 €).

ε. Κατηγορία ΠΕ με πτυχίο Πανεπιστημίου ή ισότιμο, καθώς και εκπαιδευτικοί λειτουργοί, εκατόν πενήντα ευρώ (150 €).

Τα ποσά των ανωτέρω περιπτώσεων α' και β' της παραύσας παραγράφου προσαυξάνονται κατά δέκα ευρώ (10 €) με τη συμπλήρωση είκοσι πέντε (25) ετών υπηρεσίας.

2. Κρήτρια για τη χορήγηση του ανωτέρω κινήτρου είναι η ποσοτική και ποσοτική απόδοση του υπαλλήλου, η μη αξιολόγησή του με δυσμενή βαθμό, καθώς και ο βαθμός του ενδιαφέροντός του, για την ταχύτερη και αποτελεσματικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών.

Σε περίπτωση που δεν πληρούνται οι θετικές προϋποθέσεις, γίνεται κατ' αρχήν περιορισμός του κινήτρου στο ήμισυ επί δίμηνο και εφόσον οι λόγοι περικοπής του κινήτρου εξακολουθούν να υφίστανται και μετά την παρέλευση διμήνου, διακόπτεται η καταβολή του επί ένα ακόμη δίμηνο. Σε όλες αυτές τις περιπτώσεις αποφαινεται το οικείο Υπηρεσιακό Συμβούλιο με αιτιολογημένη απόφαση.

3. Το κίνητρο απόδοσης περικώπτεται σε κάθε περίπτωση θέσεως του υπαλλήλου σε αργία ή διαθεσιμότητα για οποιονδήποτε λόγο, εκτός από το διάστημα που οι υπάλληλοι τελούν σε θεσμοθετημένες άδειες (κανονικές, συνδικαλιστικές, ειδικές, εκπαιδευτικές μικρής διάρκειας έως δύο (2) μηνών, διευκολύνσης υπαλλήλων με οικογενειακές υποχρεώσεις, μητρότητας και ανατροφής παιδιού), σε βραχυχρόνια αναρρωτική άδεια έως έξι (6) ημέρες κατ' έτος, καθώς και αυτής που χορηγείται από δημόσια νοσοκομεία, κέντρα υγείας του Δημοσίου, πανεπιστημιακές κλινικές, νοσηλευτικούς σχηματισμούς του Ι.Κ.Α. και ιδιωτικές κλινικές, εφόσον έχει προηγηθεί νοσηλεία σε αυτές, η οποία αποδεικνύεται με σχετικά παραστατικά στοιχεία (εισαγωγή, εξτήριο κ.λπ.).

4. Προκειμένου περί Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α., οι προϋπολογισμοί των οποίων βαρύνονται εξ ολοκλήρου με τη μισθοδοσία του προσωπικού τους, το ανωτέρω κίνητρο καταβάλλεται από τις πιστώσεις των προϋπολογισμών αυτών και δεν μπορεί, σε καμία περίπτωση, να επιβαρύνει τον Κρατικό Προϋπολογισμό.

5. Προκειμένου περί νομικών προσώπων ιδιωτικού δικαίου (Ν.Π.Ι.Δ.), που επιχορηγούνται από τον Κρατικό Προϋπολογισμό για μέρος της μισθοδοσίας του προσωπικού τους, το ύψος της κρατικής επιχορήγησης για την αιτία αυτή δεν περιλαμβάνει σε καμία περίπτωση το Κίνητρο Απόδοσης του παρόντος άρθρου.

6. Το ποσό του Κινήτρου Απόδοσης του άρθρου αυτού συνεντέλλεται με τις μηνιαίες αποδοχές των υπαλλήλων, υπόκειται στις συνήθεις κρατήσεις των επιδομάτων, πύην ασφαλιστικών - συνταξοδοτικών εισφορών και βαρύνει τους οικείους λογαριασμούς από τους οποίους καταβάλλονται τα ποσά της παραγράφου θ του παρόντος άρθρου.

7. Στον Κρατικό Προϋπολογισμό ή στους οικείους προϋπολογισμούς των Ν.Π.Δ.Δ., που επιβαρύνονται εξ ολοκλήρου με τη μισθοδοσία του προσωπικού τους, αποδίδονται από τους οικείους λογαριασμούς εκτός προϋπολογισμού τα ποσά του Κινήτρου Απόδοσης που καταβάλλονταν μέχρι 31.12.2003, και όχι τα ποσά που προβλέπονται από την παράγραφο 1 του άρθρου αυτού. Τυχόν θέματα που ανακύπτουν για την εφαρμογή της πα-



11  
100

Πρ. Δ. 87 τής 14/27-3-86 (Α32). Ένιαίο πλαίσιο οργάνωσης  
των Νοσοκομείων.

Άρθρο 9.

Συντελεστές καθορισμού δύναμης προσωπικού.

Ο αριθμός των θέσεων προσωπικού κάθε Νοσοκομείου ορίζεται κατά υπηρεσία σε ποσοστό:

- α) 6—15% για την ιατρική υπηρεσία,
  - β) 35—45% για την νοσηλευτική υπηρεσία,
  - γ) 35—40% για την διοικητική υπηρεσία,
- επί της συνολικής δύναμης κρεβατιών του Νοσοκομείου πολλαπλασιασμένους με το συντελεστή:
- α) για τα Γενικά Νοσοκομεία από 2 — 3,
  - β) για τα Ειδικά Νοσοκομεία, πλην Ψυχιατρικών 1,8 — 2,8 και
  - γ) για τα Ψυχιατρικά Νοσοκομεία από 0,5—2.

**ΝΟΜΟΣ 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004**

Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδομε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

Άρθρο 1

Σκοπός - Ορισμοί

ΚΕΦΑΛΑΙΟ Α'

ΣΥΣΤΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΜΕ ΣΤΟΧΟΥΣ

1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. Σκοπός της μέτρησης είναι η αξιολόγηση των υπηρεσιών της Διοίκησης με την οποία επιδιώκεται η εξυπηρέτηση του πολίτη, η επαύξηση της εμπιστοσύνης του και του βαθμού ικανοποίησης των αναγκών του από αυτή, η ενίσχυση της διαφάνειας, η πληρέστερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων και γενικότερα η άσκηση της διοίκησης προς όφελος του πολίτη.

Για τις ανάγκες του νόμου αυτού αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων.

Δείκτες μέτρησης είναι τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αποτίμηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας.

στις οικείες υπηρεσίες τους στρατηγικούς στόχους για το επόμενο έτος.

β) Οι προϊστάμενοι Γενικής Διεύθυνσης ή Διεύθυνσης, αν δεν υπάρχουν Γενικές Διευθύνσεις, προβαίνουν σε μια κατ' αρχήν ανάλυση των ανωτέρω στρατηγικών στόχων του φορέα, ενημερώνουν σχετικά τους υπαγόμενους σε αυτούς προϊσταμένους Διεύθυνσης και ζητούν από αυτούς να προσδιορίσουν τους επί μέρους στόχους κάθε Διεύθυνσης.

γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του.

2. Σε κάθε ιεραρχικό επίπεδο οι στόχοι καθορίζονται και αποτυπώνονται σε συγκεκριμένο πρόγραμμα δράσης κατόπιν συνεργασίας και συμφωνίας μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένων. Εάν δεν επιτευχθεί συμφωνία, ο οικείος προϊστάμενος αποφασίζει σχετικά.

Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίηση τους είναι χρονικά προσδιορισμένη.

Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία.

3. Η συμφωνία για τον προσδιορισμό των στόχων περιβάλλεται τον τύπο απόφασης, που εκδίδεται από το κατά περίπτωση αρμόδιο όργανο διοίκησης και προσυπογράφεται από τους προϊσταμένους των Γενικών Διευθύνσεων ή των Διευθύνσεων όπου δεν υφίστανται Γενικές Διευθύνσεις. Στην απόφαση στοχοθεσίας καθορίζονται ο βαθμός προτεραιότητας για κάθε στόχο, οι, κατά τη διάταξη του άρθρου 5 παρ. 4, δείκτες μέτρησης των αποτελεσμάτων, το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης και κάθε άλλη αναγκαία λεπτομέρεια.

Η απόφαση στοχοθεσίας κοινοποιείται σε όλο το προσωπικό του φορέα, έτσι ώστε όλοι να είναι ενήμεροι για το σύνολο των επιδιωκόμενων στόχων και το χρόνο υλοποίησης.

Οι στόχοι κάθε φορέα για το επόμενο έτος καθορίζονται κατά τους μήνες Νοέμβριο και Δεκέμβριο. Η απόφαση στοχοθεσίας εκδίδεται από το αρμόδιο όργανο διοίκησης το αργότερο μέχρι τις 20 Δεκεμβρίου κάθε έτους.

4. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, καθορίζονται τα κριτήρια, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων έναντι των προκαθορισμένων στόχων.

5. Η διαδικασία καθορισμού στόχων εφαρμόζεται και για τις Περιφέρειες.

#### Άρθρο 4

##### Παρακολούθηση της υλοποίησης των στόχων

Σε τακτά χρονικά διαστήματα, που δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερα του τριμήνου, ελέγχεται από τους προϊσταμένους των οργανικών μονάδων η πορεία υλοποίησης των στόχων. Εάν επιστημανθεί σοβαρή απόκλιση μεταξύ των επιθυμητών και πραγματικών αποτελεσμάτων μπορεί να αποφασίζεται ο επανακαθορισμός των στόχων ή η τροποποίηση του ετήσιου χρονοδιαγράμματος υλοποίησης τους.

Οι στόχοι, συνολικά ή καθένας ξεχωριστά, μπορούν να προσαρμοσθούν ανάλογα, εφόσον έχουν προκύψει νέες συνθήκες και δεδομένα. Η αναθεώρηση των στόχων γίνεται κατά τον ιδιότροπο

##### Δείκτες μέτρησης

##### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Β'

##### ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ

1. Η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα των υπηρεσιών μετρώνται με βάση γενικούς και ειδικούς δείκτες.

2. Γενικός δείκτης είναι ο χρόνος ανταπόκρισης στα αιτήματα των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης των παραπόνων που υποβάλλονται, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, το κόστος διαχείρισης και η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών.

3. Συμπληρωματικώς για κάθε υπηρεσιακή μονάδα μπορεί να εφαρμόζονται ειδικοί δείκτες που αντιστοιχούν στο είδος των παρεχόμενων από αυτές υπηρεσιών.

4. Με κοινή απόφαση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και του αρμόδιου Υπουργού εξειδικεύονται περαιτέρω οι γενικοί και ορίζονται οι ειδικοί δείκτες, καθορίζεται ο τρόπος της μέτρησης, η περιοδικότητα της μέτρησης και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.



ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑ  
ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ,  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΑΠΟΚΕΝΤΡΩΣΗΣ  
ΓΕΝΙΚΗ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑ  
ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ  
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ  
ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΥ  
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ  
ΤΜΗΜΑ ΕΡΕΥΝΩΝ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΕΩΝ  
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ

Ταχ. Δ/ση: Βασ. Σοφίας 15  
106 74, Αθήνα

Πληροφορίες: Παναγιώτης Πασσάς,  
Ερασμία Παπαθανάκου,  
Νικόλαος Παπαηλιού

Τηλέφωνα: 210 3393332  
210 3393327

Fax : 210 3393329

Αθήνα, 5 Απριλίου 2006

Αριθμ.Πρωτ.:  
ΔΙΠΑ/Φ.4/οικ.7323

Αποστολή με  
ηλεκτρονικό ταχυδρομείο

ΠΡΟΣ :

*Όπως ο πίνακας*  
*αποδεκτών*

**ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΜΕ ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΟΥΣ ΔΕΙΚΤΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ  
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ & ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΑΝΑ ΤΟΜΕΑ  
ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ**

**ΤΟΜΕΙΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ:**

1. Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' βαθμού
2. Οικονομία
3. Απασχόληση
4. Κοινωνική Πολιτική / Πρόνοια
5. Περιβάλλον
6. Μεταφορές
7. Δημόσια Ασφάλεια
8. Δημόσια Υγεία
9. Δικαιοσύνη
10. Σοφρονιστικό Σύστημα
11. Προστασία Καταναλωτή
12. Δημόσια Διοίκηση
13. Περιφερειακή Πολιτική
14. Εκπαίδευση
15. Έρευνα, Τεχνολογία, Καινοτομία
16. Ισότητα των δύο φύλων

## 12. ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ

1. Κόστος προσωπικού: δαπάνες μισθοδοσίας και πρόσθετες δαπάνες ως ποσοστό επί της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
2. Κόστος διαχείρισης θεμάτων προσωπικού: δαπάνες μονάδων προσωπικού ως ποσοστό της συνολικής δαπάνης ανά υπουργείο
3. Ανθρωποώρες δικαιολογημένων και αδικαιολόγητων απουσιών ως ποσοστό επί των συνολικών ανθρωποωρών ανά υπουργείο
4. Ποσοστό υπαλλήλων με πρόσβαση στο INTERNET
5. Αριθμός υπηρεσιών με εσωτερική δικτύωση (intranet)
6. Διαδικασίες τηλε-εργασίας (αριθμός εργασιών που μπορούν να εκτελούνται δια τηλε-εργασίας)
7. Αναλογία Η/Υ ανά θέση εργασίας
8. Αριθμός ιστοσελίδων δημόσιων υπηρεσιών και φορέων/ σύνολο δημοσίων υπηρεσιών και φορέων
9. Ποσοστό εκπαιδευθέντων υπαλλήλων, στο σύνολο των υπαλλήλων κατά φορέα
10. Μέσος όρος ημερών εκπαίδευσης ανά υπάλληλο
11. Μέσος όρος δαπάνης για εκπαίδευση ανά θέση εργασίας
12. Αριθμός κέντρων πληροφόρησης πολιτών, σε κεντρικό, περιφερειακό, νομαρχιακό και τοπικό επίπεδο καθώς και σε επίπεδο νομικών προσώπων, οργανισμών κλπ
13. Αριθμός κλήσεων που δέχεται σε καθημερινή, εβδομαδιαία, μηνιαία βάση το τηλεφωνικό Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών («1564»)
14. Αριθμός επισκέψεων πολιτών στο Κέντρο Διοικητικών Πληροφοριών του ΥΠ.ΕΣ.Δ.Δ.Α. σε ημερήσια, εβδομαδιαία ή μηνιαία βάση
15. Αριθμός ερωτήσεων πολιτών στις οποίες δεν δόθηκε απάντηση μετά από τηλεφωνική κλήση στο «1564»
16. Μέσος Χρόνος διεκπεραίωσης υποθέσεων πολιτών σε συγκεκριμένες διαδικασίες (πχ έκδοση άδειας οδήγησης)
17. Αριθμός διαδικασιών έκδοσης πιστοποιητικών και βεβαιώσεων από δημόσιες υπηρεσίες που διεκπεραιώνονται μέσω υποβολής τηλεφωνικής αίτησης από την υπηρεσία «1502»



# ΕΦΗΜΕΡΙΣ ΤΗΣ ΚΥΒΕΡΝΗΣΕΩΣ

## ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

ΤΕΥΧΟΣ ΠΡΩΤΟ

Αρ. Φύλλου 26

9 Φεβρουαρίου 2007

ΝΟΜΟΣ ΥΠ ΑΡΙΘ. 3528

Κύρωση του Κώδικα Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ.

### Ο ΠΡΟΕΔΡΟΣ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΔΗΜΟΚΡΑΤΙΑΣ

Εκδίδουμε τον ακόλουθο νόμο που ψήφισε η Βουλή:

#### Άρθρο πρώτο

Κυρώνεται ο Κώδικας Κατάστασης Δημοσίων Πολιτικών Διοικητικών Υπαλλήλων και Υπαλλήλων Ν.Π.Δ.Δ., όπως καταρτίστηκε από την Επιτροπή του άρθρου 14 παρ. 1 του ν. 3242/2004, του οποίου το κείμενο έχει ως εξής:

#### ΚΩΔΙΚΑΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ ΚΑΙ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ Ν.Π.Δ.Δ.

ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΩΝ ΥΠΑΛΛΗΛΩΝ

#### Άρθρο 24

##### Πίστη στο Σύνταγμα

Ο υπάλληλος είναι εκτελεστής της θέλησης του Κράτους, υπηρετεί μόνο το Λαό και οφείλει πίστη στο Σύνταγμα και αφοσίωση στην Πατρίδα και τη Δημοκρατία.

2. Η ευαρέσκεια απονέμεται με την πράξη λύσης της υπαλληλικής σχέσης και περιλαμβάνεται στο κείμενο που δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.

#### Άρθρο 64

##### Βράβευση προτάσεων ή μελετών

1. Σε υπαλλήλους, οι οποίοι με δική τους πρωτοβουλία συντάσσουν και υποβάλλουν αξιόλογη πρωτότυπη πρόταση ή μελέτη, που αφορά είτε τα αντικείμενα αρμοδιότητας της υπηρεσίας τους είτε την καλύτερη οργάνωση ή τη βελτίωση της αποδοτικότητας της δημόσιας υπηρεσίας, παρέχονται χρηματικά βραβεία.

2. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση των Υπουργών Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης και Οικονομίας και Οικονομικών, καθορίζονται τα όργανα, η διαδικασία αξιολόγησης και βράβευσης των προτάσεων ή μελετών, ο τρόπος αξιοποίησής τους, τα ύψος των χρηματικών βραβείων και κάθε αναγκαία λεπτομέρεια.

3. Το χρηματικό βραβείο παρέχεται στον δικαιούχο και μετά την αποχώρησή του από την υπηρεσία.

3. Οι άδειες των προηγούμενων παραγράφων χορηγούνται από τον οικείο υπουργό ή τη διοίκηση του οικείου νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, κατά περίπτωση, μετά από γνώμη του άμεσου προϊσταμένου του υπαλλήλου, με αποδοχές για όλο το χρόνο κατά τον οποίο υπάλληλος μετέχει στο διαγωνισμό ή τις λοιπές δραστηριότητες. Στο χρόνο αυτόν προστίθενται οι ημέρες που είναι αναγκαίες για τη μετάβαση και την επιστροφή του υπαλλήλου.

#### Άρθρο 60

##### Άδειες εξετάσεων

1. Στους υπαλλήλους που είναι μαθητές, σπουδαστές ή φοιτητές, προπτυχιακοί ή μεταπτυχιακοί, σε σχολεία και ιδρύματα και των τριών βαθμίδων εκπαίδευσης, χορηγείται άδεια εξετάσεων με αποδοχές.

2. Η άδεια εξετάσεων δεν μπορεί να υπερβαίνει τις είκοσι (20) εργάσιμες ημέρες κάθε έτος και χορηγείται συνεχώς ή τμηματικώς κατά την εξεταστική περίοδο που ζητά ο ενδιαφερόμενος. Οι άδειες εξετάσεων χορηγούνται για το χρόνο φοίτησης και μέχρι δύο το πολύ εξάμηνα μετά τη λήξη του, εφόσον ο υπάλληλος εξακολουθεί να φοιτά. Για κάθε ημέρα εξετάσεων χορηγείται άδεια δύο (2) ημερών.

#### ΚΕΦΑΛΑΙΟ Θ'

##### ΗΘΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΕΣ

#### Άρθρο 61

##### Έπαινος - Μετάλλιο

1. Για πράξεις εξαιρετικές κατά την εκτέλεση της υπηρεσίας τους, που δεν επιβάλλονται από τα καθήκοντα τους, καθώς και για την κοινωνική τους δράση, μπορεί να απονέμονται στους υπαλλήλους οι ακόλουθες κατά περίπτωση ηθικές αμοιβές:

- α) έπαινος
- β) μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων με δίπλωμα.

2. Το σχήμα, οι διαστάσεις και οι παραστάσεις που αποτυπώνονται στο μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων και ο τύπος και το περιεχόμενο του διπλώματος, καθώς και κάθε σχετική λεπτομέρεια, καθορίζονται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης.

#### Άρθρο 62

##### Τρόπος απονομής ηθικών αμοιβών - Δημοσιοποίηση αποναμής

1. Ο έπαινος απονέμεται με απόφαση του αρμόδιου Υπουργού μετά από σύμφωνη και ειδικά αιτιολογημένη γνώμη του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.

2. Το μετάλλιο διακεκριμένων πράξεων απονέμεται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του αρμόδιου Υπουργού, μετά από ειδικά αιτιολογημένη σύμφωνη γνώμη του οικείου υπηρεσιακού συμβουλίου.

3. Η πράξη απονομής ηθικής αμοιβής δημοσιεύεται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως και ανακοινώνεται με εγκύκλιο σε όλες τις υπηρεσίες του Υπουργείου ή του νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου στο οποίο ανήκει ο υπάλληλος.

#### Άρθρο 63

##### Ευαρέσκεια

1. Στους υπαλλήλους, που αποχωρούν μετά από τριακονταετή τουλάχιστον ευδόκιμο παραμονή, μπορεί να απονεμηθεί η ευαρέσκεια της υπηρεσίας.

Στις περιπτώσεις που ισχύουν αθροιστικά οι ιδιότητες του αποφοίτου της Ε.Σ.Δ.Δ. ή Ε.Σ.Τ.Α. και του κατόχου μεταπτυχιακού τίτλου ή διδακτορικού διπλώματος εφαρμόζεται η ευνοϊκότερη ρύθμιση.

5. Οι θέσεις όλων των βαθμών των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ, ΔΕ και ΥΕ είναι σε κάθε κατηγορία οργανικά ενιαίες.

**Άρθρο 81**  
**Αξιολόγηση**

1. Τα ουσιαστικά προσόντα των υπαλλήλων αξιολογούνται βάσει συστήματος αξιολόγησης, το οποίο διέπεται από τις αρχές της αμεροληψίας, της επαγγελματικής ικανότητας του υπαλλήλου και της αποδοτικότητάς του.

2. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης, μετά από γνώμη της Α.Δ.Ε.Δ.Υ, η οποία διατυπώνεται μέσα σε προθεσμία τριάντα (30) ημερών, καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, τα κριτήρια αξιολόγησης, ο χρόνος, η συχνότητα, ο τύπος, η διαδικασία και τα όργανα αξιολόγησης, καθώς και τα δικαιώματα και οι εγγυήσεις υπέρ των υπαλλήλων σε σχέση με αυτήν.

**Άρθρο 82**  
**Χρόνος προαγωγής**

1. Για την προαγωγή από βαθμό σε βαθμό απαιτείται:

α) Για την κατηγορία ΥΕ:  
Από το βαθμό Ε' στο βαθμό Δ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Ε', από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Δ' και από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' δεκαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ'.

β) Για την κατηγορία ΔΕ:  
Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' εννεαετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' οκταετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

γ) Για την κατηγορία ΤΕ:  
Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' επταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

δ) Για την κατηγορία ΠΕ:  
Από το βαθμό Δ' στο βαθμό Γ' διετής υπηρεσία στο βαθμό Δ', από το βαθμό Γ' στο βαθμό Β' πενταετής υπηρεσία στο βαθμό Γ' και από το βαθμό Β' στο βαθμό Α' εξαετής υπηρεσία στο βαθμό Β'.

2. Τα δύο πρώτα έτη που διανύονται στον εισαγωγικό βαθμό όλων των κατηγοριών αποτελούν δοκιμαστική υπηρεσία, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 40.

3. Για τους υπαλλήλους κατηγορίας ΠΕ ή ΤΕ, κατόχους μεταπτυχιακού διπλώματος σπουδών διάρκειας ενός τουλάχιστον έτους, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά δύο (2) έτη. Για τους κατόχους διδακτορικού διπλώματος, ο χρόνος που απαιτείται για τη βαθμολογική εξέλιξη μειώνεται συνολικά κατά δύο (2) έτη. Αν ο υπάλληλος κατέχει μεταπτυχιακό και διδακτορικό δίπλωμα, η κατά τα ανωτέρω μείωση του χρόνου δεν γίνεται αθροιστικά.

Οι εν λόγω τίτλοι απαιτείται να είναι συναφείς με τα αντικείμενα στα οποία απασχολούνται ή είναι δυνατόν,

κατά τις οργανικές διατάξεις της υπηρεσίας τους, να απασχοληθούν.

Ως μεταπτυχιακό και ως διδακτορικό δίπλωμα νοούνται εκείνα που χορηγούνται με αντίστοιχο ιδιαίτερο τίτλο μετά τη λήψη του πτυχίου ή διπλώματος Πανεπιστημίου ή Τ.Ε.Ι. Για τα μεταπτυχιακά και τα διδακτορικά διπλώματα εκπαιδευτικών ιδρυμάτων του εξωτερικού απαιτείται βεβαίωση ισοτιμίας από την αρμόδια αρχή.

**Άρθρο 83**

**Σύστημα προαγωγών - Πίνακες προακτέων**

1. Οι προαγωγές γίνονται ύστερα από απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου. Οι υπάλληλοι προάγονται στον αμέσως επόμενο βαθμό, εφόσον έχουν συμπληρώσει τον απαιτούμενο χρόνο στο βαθμό που κατέχουν, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 82 και έχουν σε υψηλό επίπεδο τα ουσιαστικά προσόντα που αναφέρονται στις εκθέσεις αξιολόγησής τους. Το υπηρεσιακό συμβούλιο, προκειμένου να διαπιστώσει τη συνδρομή των ουσιαστικών προσόντων, λαμβάνει υπόψη όλα τα στοιχεία του προσωπικού μητρώου του υπαλλήλου, από τα οποία προκύπτει η δραστηριότητα του στην υπηρεσία, η επαγγελματική επάρκεια, η πρωτοβουλία του και η αποτελεσματικότητά του. Για το σχηματισμό της κρίσης του, το υπηρεσιακό συμβούλιο λαμβάνει υπόψη του τις εκθέσεις ουσιαστικών προσόντων της τελευταίας πενταετίας.

Ειδικά για την προαγωγή στον Α' βαθμό πρέπει ο υπάλληλος να έχει σε ιδιαίτερα υψηλό επίπεδο προσόντα που μαρτυρούν διοικητική ικανότητα, όπως αυτά καθορίζονται από την κλίμακα του συστήματος αξιολόγησης των ουσιαστικών προσόντων των υπαλλήλων.

2. Το υπηρεσιακό συμβούλιο τον Απρίλιο κάθε έτους καταρτίζει, με βάση τις καταστάσεις του άρθρου 88, πίνακα προακτέων με αλφαβητική σειρά κατά βαθμό, κλάδο και ειδικότητα, καθώς και πίνακες μη προακτέων. Για την εγγραφή στους πίνακες αυτούς κρίνονται οι υπάλληλοι που συμπληρώνουν ως τις 30 Απριλίου του επόμενου έτους τον απαιτούμενο για την προαγωγή χρόνο υπηρεσίας. Η ισχύς των πινάκων αρχίζει την 1η Μαΐου του έτους κατάρτισής τους, ανεξάρτητα από την ημερομηνία οριστικοποίησής τους, σύμφωνα με το άρθρο 90.

3. Οι υπάλληλοι που περιλαμβάνονται στους πίνακες προακτέων προάγονται υποχρεωτικά μέσα σε ένα μήνα από την κύρωση των πινάκων ή από την ημέρα που συμπληρώνουν τον απαιτούμενο για την προαγωγή χρόνο υπηρεσίας. Η προαγωγή θεωρείται ότι συντελείται από την ημέρα που συμπληρώνει ο υπάλληλος το χρόνο υπηρεσίας που απαιτείται για να προαχθεί στον επόμενο βαθμό, ποτέ όμως πριν την έναρξη ισχύος του οικείου πίνακα προακτέων.

4. Στους πίνακες μη προακτέων περιλαμβάνονται οι υπάλληλοι που κρίνονται ως μη προακτέοι. Ως μη προακτέοι κρίνονται με ειδικά αιτιολογημένη απόφαση του υπηρεσιακού συμβουλίου, βάσει πραγματικών στοιχείων, οι υπάλληλοι που δεν πληρούν τις ουσιαστικές προϋποθέσεις να ασκήσουν τα καθήκοντα του ανώτερου βαθμού.

5. Οι αποφάσεις προαγωγών δεν δημοσιεύονται στην Εφημερίδα της Κυβερνήσεως.