



Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης

Τμήμα Οικονομικής Διαχείρισης

4^η Εκπαιδευτική Σειρά

«Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α)».

*Καλλιγιά Αθηνά
Αθήνα 2011*

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την μητέρα μου για την συμπαράσταση της όλο το χρονικό διάστημα της εκπόνησης της διπλωματικής μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους εργαζόμενους στο Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, που βοήθησαν σημαντικά στην έρευνα συμπληρώνοντας με μεγάλη προθυμία το ερωτηματολόγιο.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Ακρίβο Χρήστο για την βοήθεια του και την αμέριστη συμπαράσταση του καθ' όλη την διαδικασία.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των επιχειρήσεων και των οργανισμών κυρίως στις ημέρες μας, υπό την απειλή της οικονομικής κρίσης. Ο κυριότερος λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρώπινων πόρων για την επιχείρηση και κατ' επέκταση η ανάγκη για την παροχή κινήτρων με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων.

Η παρούσα πτυχιακή στοχεύει να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και ειδικότερα να εντοπίσει τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους υπό τις παρούσες οικονομικές συνθήκες. Γίνεται ανάλυση των θεωριών παρακίνησης για την κατανόηση του θεωρητικού υπόβαθρου καθώς επίσης μελετάται και η περίπτωση του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι ποσοτική, πρωτογενής έρευνα με την χρήση δομημένου ερωτηματολογίου το οποίο συντάχθηκε από την ερευνήτρια και παρατίθεται στο Παράρτημα. Το ερωτηματολόγιο συμπληρώθηκε από 60 υπαλλήλους και διερευνά τις επιμέρους διαστάσεις της παρακίνησης και την επίδραση της στην συνολική ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και την επίδραση των δημογραφικών παραγόντων, όπως το φύλο, η ηλικία, η οικογενειακή κατάσταση, το μορφωτικό επίπεδο σε κάθε μια από τις επιμέρους διαστάσεις της παρακίνησης και των τεχνικών της. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε τον Αύγουστο του 2011.

Η έρευνα φανέρωσε ότι οι υπάλληλοι του φορέα είναι αρκετά ικανοποιημένοι από την παρακίνηση που τους προσφέρει ο φορέας τους και πιστεύουν ότι σε περίοδο οικονομικής κρίσης τα κίνητρα δεν χρειάζεται απαραιτήτως να είναι οικονομικά. Ιδιαίτερη βάση δίδεται στην εκπαίδευση των εργαζομένων καθώς και στην αξιολόγηση αυτών. Επίσης, σημαντική επίδραση φαίνεται ότι παίζουν τα δημογραφικά στοιχεία και κυρίως το μορφωτικό επίπεδο και το φύλο.

Λέξεις κλειδιά : παρακίνηση, θεωρίες παρακίνησης, τεχνικές παρακίνησης, Δημόσιος Τομέας, οικονομική κρίση.

ABSTRACT

The incitement of employees is one of the most important topics of interest to businesses and organizations, especially in our days, under the threat of financial crisis. The main reason is the understanding of the importance of human resources for the organization and the need to provide incentives with a view to maximizing the efficiency of staff.

This thesis aims to study the phenomenon of incitement, and in particular to identify the factors that motivate employees under the present economic conditions. The theories of motivation are analyzed in order to understand better the theoretical underpinnings and a survey was conducted to examine the motivation at the National Centre for public Administration and Local Government.

The method used for the research was quantitative, primary research using structured questionnaire, prepared by the researcher and listed in the annex. The questionnaire was completed by 60 employees and explores the various dimensions of motivation and the impact on the overall satisfaction of employees and the impact of demographic factors, such as your gender, age, marital status, educational level in each of the individual dimensions of motivation and motivational techniques. The survey was conducted in August 2011.

The research revealed that the employees of the agency are quite satisfied by the incentives offered by the institution and believe that during a period of economic crisis incentives need not necessarily be economical. Of major importance appears to be education and evaluation for the employees. Also, demographics, such as educational level and gender seems to have a significant effect in the motivational process.

Key words: motivation, motivational theories, motivational techniques, Public Sector, economical crisis.

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Ε.Κ.Δ.Δ.Α = Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης

Α.Σ.Ε.Π = Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Υ.Ε = Υποχρεωτική εκπαίδευση

Δ.Ε = Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Π.Ε = Πανεπιστημιακή εκπαίδευση

Τ.Ε = Τεχνολογική εκπαίδευση

OPEC = Organization of the Petroleum Exporting Countries

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
ABSTRACT	4
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	8
ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1	10
ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	10
1.1.Κίνητρα συμπεριφοράς	10
1.2. Οι θεωρίες των ενστίκτων	10
1.3. Οι Θεωρίες της ορμής και της Ενίσχυσης.....	11
1.4. Γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς.....	12
1.5. Οι Κατηγορίες των Κινήτρων	13
1.7. Η Έννοια της Παρακίνησης	16
1.8. Η διαδικασία της Παρακίνησης	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2	20
ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	20
2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	20
2.1.1. Η Πυραμίδα των Ανθρωπινών Αναγκών - A.H.Maslow	21
2.1.2. Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και	23
Ανάπτυξης (E.R.G) - C.D. Alderfer	23
2.1.3. Η Θεωρία των δύο Παραγόντων – F. Herzberg	23
2.1.4. Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών – D.Mc Clelland	25
2.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	26
2.2.1. Η Θεωρία της Προσδοκίας – V.Vroom	27
2.2.2. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E. Lawler	28
2.2.3. Η Θεωρία της Ισότητας – J.Adams	29
2.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου – E.Locke	30
2.3. Η Θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor.....	31
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3	32
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	32
3.1. Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα	32
3.2. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα.....	33
3.3. Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα.....	34
3.4. Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα.....	38
3.5. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	40
3.6. Έρευνες Παρακίνησης στον Δημοσίου Τομέα.....	41
3.7. Έρευνες Παρακίνησης στον Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα	42

3.8. Έρευνες Παραγόντων Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	43
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4	45
ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	45
4.1. Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού	45
4.2. Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού	45
4.3. Αξιολόγηση προσωπικού	46
4.4. Παρότρυνση των εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία	46
4.5. Εσωτερικές Ανταμοιβές	47
4.6. Εξωτερικές Ανταμοιβές	48
4.7. Πολιτική Μισθών- Ημερομισθίων	48
4.8. Συμμετοχή του προσωπικού	49
4.9. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση	50
4.10. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Ελλάδα	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	55
Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΗΜΕΡΑ	55
5.1. Ορισμός της κρίσης	55
5.2. Συνοπτική ανάλυση της οικονομικής κρίσης	55
5.3. Μια αναδρομή στις πρόσφατες κρίσεις	56
5.4. Τι διαφοροποιεί τη σημερινή κρίση	58
5.5. Αίτια	59
5.6. Επιπτώσεις	59
5.7. Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.	60
ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ	62
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6	62
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	62
6.1. Η μεθοδολογία της έρευνας	62
6.2. Το δείγμα	62
6.3. Μέσα συλλογής δεδομένων	63
6.4. Αποτελέσματα έρευνας	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7	72
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ	72
7.1. Συμπεράσματα	72
7.2. Προτάσεις βελτίωσης	73
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ	76
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	83

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνεται και οι πιέσεις για την απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων έχουν γίνει ασφυκτικές λόγω και της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενισχύσουν την θέση τους δίδοντας βάση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πιστεύεται ότι μπορεί να αποτελέσει, με τη δυναμική του, τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον.

Η αντίφαση η οποία όμως προκύπτει είναι ότι λόγω της οικονομικής ύφεσης και της περικοπής των εξόδων, οι θέσεις των εργαζομένων είναι επισφαλείς με αποτέλεσμα πολλές φορές να μειώνεται η παραγωγικότητα και η αποτελεσματικότητα τους. Οι φορείς καλούνται να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα αυτό δίδοντας κίνητρα στους εργαζόμενους, τα οποία δεν είναι κατ' ανάγκη οικονομικά, παρακινώντας με αυτό τον τρόπο τους εργαζόμενους τους να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους.

Στην μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, έναν από τα σημαντικότερα θέματα έρευνας είναι η παρακίνηση. Αδιαμφισβήτητα, σε κάθε οργανισμό διαπιστώνεται ότι ορισμένοι εργαζόμενοι είναι πιο αποδοτικοί από κάποιους άλλους. Μάλιστα, πολλές φορές, διαπιστώνεται να μην υπάρχει συσχέτιση μεταξύ της απόδοσης ενός εργαζομένου και των ικανοτήτων και προσόντων που κατέχει. Η σπουδαιότητα της παρακίνησης έγκειται στο γεγονός ότι συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων των εργαζομένων με στόχο την βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους έτσι ώστε να δημιουργούνται ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό.

Με βάση τα παραπάνω, ο κύριος σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζόμενους, κυρίως του δημόσιου τομέα που χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιαιτερότητες, σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά.

Κύριος στόχος είναι η αναζήτηση πιθανών τρόπων παρακίνησης οι οποίοι φαίνεται να ενδείκνυται να εφαρμόζονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Για την εξέταση της παρακίνησης των εργαζομένων μελετήθηκε κατ' αρχήν το θεωρητικό υπόβαθρο και οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα και εν συνεχεία πραγματοποιήθηκε έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου στους εργαζόμενους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α).

Σκοπός της έρευνας είναι να επισημανθούν οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων γενικά και κυρίως στη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης. Εξετάζεται ο ρόλος των δημογραφικών στοιχείων όπως φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο στον τρόπο θεώρησης τόσο των τεχνικών παρακίνησης όσο και της παρούσας κρίσης και επιχειρείται η διεξαγωγή συμπερασμάτων για τους ποιο αποτελεσματικούς τρόπους για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτά τα πλαίσια θα προσπαθήσει η ερευνήτρια να καταγράψει πως βλέπουν οι ερωτηθέντες την παρακίνηση, αν πιστεύουν ότι συνδέεται μόνο με οικονομικά κίνητρα καθώς και ποια τεχνική είναι η καλύτερη δεδομένων των οικονομικών συνθηκών.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το θεωρητικό πλαίσιο το οποίο διέπει την παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στα κίνητρα συμπεριφοράς που οδηγούν τους ανθρώπους σε δράση. Επίσης, γίνεται μια πρώτη προσέγγιση του όρου της παρακίνησης και της διαδικασίας που πραγματοποιείται. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις θεωρίες παρακίνησης οι οποίες έχουν διατυπωθεί και συνεχίζουν να έχουν επιστημονική βάση ακόμα και σήμερα. Το επόμενο κεφάλαιο είναι αφιερωμένο στον Ελληνικό Δημόσιο Τομέα, τα χαρακτηριστικά του, τα προβλήματα που αντιμετωπίζει, έρευνες που έχουν διεξαχθεί για τους τρόπους παρακίνησης των υπαλλήλων. Εν συνεχεία, στο τέταρτο κεφάλαιο, αναλύονται οι τεχνικές παρακίνησης και ενδυνάμωσης των υπαλλήλων και παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εφαρμογής της καθεμίας. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η οικονομική κρίση, η σημερινή της μορφή, η διαφορά της με προηγούμενες οικονομικές κρίσεις, τα αίτια της και οι επιπτώσεις που αυτή έχει.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στις βασικές αρχές σχεδιασμού του ερωτηματολογίου, το είδος της έρευνας, τη μέθοδο συμπλήρωσης, το δείγμα και την ποιοτική και ποσοτική έρευνα. Στο έβδομο κεφάλαιο, γίνεται η ανάλυση και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας. Στο τελευταίο κεφάλαιο, παρουσιάζονται τα συμπεράσματα καθώς και προτάσεις βελτίωσης.

ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1.1.Κίνητρα συμπεριφοράς

Τα κίνητρα αποτελούν για την ψυχολογία ένα από τα κυρίαρχα θέματα μελέτης. Με τον όρο κίνητρα συμπεριφοράς εννοούμε την εσωτερική δύναμη που οδηγεί ένα άτομο σε μία πράξη. Ένα μεγάλο μέρος των εργασιών από ερευνητές στηρίζεται σε πειράματα σε ζώα, τα οποία μπορούσαν ευκολότερα να ανταπεξέλθουν στις συνθήκες των πειραμάτων , υπάρχουν ωστόσο και πειράματα σε ανθρώπους κατά τα οποία έγινε προσπάθεια να εντοπιστούν οι όροι και οι συνθήκες που κατευθύνουν την ανθρώπινη δράση.

Οι ψυχολογικές θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους στον ηδονισμό, στην άποψη ότι κάθε οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο. Η τάση αυτή οδηγεί σε εμπρόθεσμη δράση και σε λήψη τέτοιων αποφάσεων που αποσκοπούν σε θετικά αποτελέσματα και στην αποφυγή των αρνητικών. Τέτοιες απόψεις έχουν υποστηριχθεί από του Bentham, Locke και John Stewart Mill.

Οι θεωρίες για τα κίνητρα συμπεριφοράς μπορούν να καταταγούν σε 3 κατηγορίες.

1. Θεωρίες των ενστίκτων
2. Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης
3. Γνωστικές θεωρίες

1.2. Οι θεωρίες των ενστίκτων

Σύμφωνα με την ηθολογική προσέγγιση τη συμπεριφορά των ζώων μπορούμε να την ερμηνεύσουμε με βάση το ένστικτο. Αυτή η άποψη όμως αργότερα αμφισβητήθηκε μετά από συνεχή πειράματα, και διαπιστώθηκε ότι το ένστικτο δεν έχει την καθοριστική σημασία που αρχικά θεωρήθηκε ότι έχει.

Παρατηρήθηκε ότι η επιθετικότητα, η σεξουαλική συμπεριφορά ή η μητρική σε πολλές περιπτώσεις λειτουργούσαν ως εκμαθημένες συμπεριφορές και καθορίζονταν από κοινωνικούς παράγοντες μέσα στο περιβάλλον το οποίο ζούσαν.

Στο χώρο της ψυχολογίας κατά τον Freud, αν το «ένστικτο» αποτελεί εκμαθημένη συμπεριφορά ,τότε απαλείφεται τροποποιείται ή υποκαθίσταται με τον ίδιο τρόπο που αποκτήθηκε δηλαδή με τη μάθηση. Από την άλλη πλευρά ο McDougal όριζε το ένστικτο ως «κληρονομημένη ή έμφυτη προδιάθεση, που οδηγεί τον κάτοχο της να αντιληφθεί ή να προσέξει τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, να νιώσει μια ιδιαίτερους είδους συναισθηματική αναταραχή, όταν βλέπει ένα παρόμοιο αντικείμενο και να δράσει με συγκεκριμένο τρόπο αναφορικά με το αντικείμενο αυτό , ή τουλάχιστον να νιώσει μια παρόρμηση προς μια παρόμοια ενέργεια» (*Hergenhahn 2001*).

1.3. Οι Θεωρίες της ορμής και της Ενίσχυσης

Οι θεωρίες της ορμής υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις για την τωρινή συμπεριφορά βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις συνέπειες του παρελθόντος. Ουσιαστικά πρόκειται για τον «νόμο του αποτελέσματος» κατά τον Thorndike και τον «ηδονισμό του παρελθόντος» όπως τον ονόμασε ο Allport (*Hardy , 2000*).

Σύμφωνα με τον Hull η ανάγκη για μια συμπεριφορά προκύπτει από την έλλειψη ομοιόστασης δηλαδή την έλλειψη ισορροπίας μεταξύ των φυσιολογικών λειτουργιών όπως είναι οι καταστάσεις της πείνας , ή της δίψας. Το ποια θα είναι ακριβώς η συμπεριφορά κατά τον Hull το καθορίζει η συνήθεια. Δηλαδή από τους συνδυασμούς Ερεθίσματος-Απόκρισης. Έτσι η ώθηση για δράση είναι συνάρτηση της έντασης της ανάγκης και της έντασης της συνήθειας.

Τα ανθρώπινα κίνητρα δεν θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ικανοποιητικά από τη θεωρία της ορμής , και αυτό γιατί μια κατάσταση κινήτρων μπορεί να προκύψει από κάποιο εξωτερικό ερέθισμα και όχι από εσωτερική έλλειψη ισορροπίας. Η κατάσταση αυτή ονομάστηκε συμπεριφορισμός σύμφωνα με το έργο του Pavlov και αργότερα με το έργο του Skinner.

Η ενίσχυση ή η επιβράβευση της συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί κάθε ευχάριστο επακόλουθο για το άτομο. Έτσι ο συσχετισμός ανάμεσα στη συμπεριφορά και στο ευχάριστο επακόλουθο δημιουργεί την εξάρτηση , δηλαδή τη επανάληψη της συμπεριφοράς.

Υπάρχουν δυο μορφές εξαρτημένης μάθησης:

1. Η κλασσική εξάρτηση σύμφωνα με τον Pavlov (*Hergenhahn 2001*)
2. Η συντελεστική εξάρτηση σύμφωνα με τον Skinner (*Hergenhahn 2001*).

Η βασική διαφορά τους είναι τα αποτελέσματα της εξαρτημένης συμπεριφοράς.

Εν κατακλείδι οι θεωρίες αυτές απαλύνονται με τη θεωρία της κοινωνικής μάθησης του **Bandura (1969)** η διαδικασία της ενίσχυσης γίνεται υποκειμενικό θέμα εφόσον συνδέεται με τις νοητικές διαδικασίες του ατόμου που ερμηνεύει με το δικό του τρόπο το περιβάλλον του και τα ερεθίσματα που υπάρχουν σε αυτό. Η θεωρία του Bandura ονομάστηκε «κοινωνική γνωστική θεωρία» και μπορούμε να πούμε ότι είναι η πιο σημαντική ψυχολογική θεωρία που ερμηνεύει «τα κοινωνικά θεμέλια της σκέψης και της δράσης».

1.4. Γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς

Πρωτοπόρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι ο Γερμανός ψυχολόγος Kurt Lewin. Στην θεωρία του Lewin αναφέρονται τα εξής: ότι οι άνθρωποι σε δεδομένες στιγμές έχουν κάποιες ανάγκες φυσιολογικές και ψυχολογικές. Αυτό έχει δυο συνέπειες:

1. Οι ανάγκες αυτές δημιουργούν ένταση που το άτομο προσπαθεί να τις μετριάσει καταφεύγοντας σε κάποια ενέργεια.
2. Οι ανάγκες αυτές επιδρούν στην ελκυστικότητα ορισμένων ενεργειών-αποτελεσμάτων για να αμβλυνθεί η κατάσταση της έντασης.

Αυτή η ελκυστικότητα ονομάστηκε από τον Lewin «σθένος», όπου σύμφωνα με αυτό το άτομο κατευθύνεται προς τον επιθυμητό στόχο. Μόλις ο στόχος επιτευχθεί παρατηρείται μείωση της έντασης, της ελκυστικότητας του στόχου, και των δυνάμεων που ωθούσαν το άτομο προς τα εκεί (**Hergenhahn 2001**).

Βάση της θεωρίας του Lewin είναι η αναμενόμενη αξία που διαβλέπει το άτομο στην ενέργεια που πράττει. Στην γνωστική θεωρία του Lewin η ελκυστικότητα καθορίζεται από τη τωρινή επεξεργασία των πληροφοριών και όχι από τις παρελθοντικές. Έτσι αρχίζουν να ενσωματώνονται οι ανθρώπινες σκέψεις και πεποιθήσεις.

Βασική έννοια στη θεωρία του Lewin είναι ο «βιοτικός χώρος» όπου δηλώνει τη ψυχολογική πραγματικότητα όπως την αντιλαμβάνεται το άτομο, το οποίο δεν είναι ταυτόσημο με το φυσικό περιβάλλον (**Hergenhahn 2001**). Το περιβάλλον επηρεάζεται από διάφορους τρόπους ώστε να γίνει αντιληπτό όπως είναι οι ανάγκες, οι αξίες, και τα κίνητρα του ατόμου.

Κατά τον Lewin ο καθορισμός συμπεριφοράς είναι συνάρτηση των δύο:
 $B = f(P, E)$ [η συμπεριφορά (B) είναι συνάρτηση (f) του ατόμου (P) και του περιβάλλοντος (E)].

Οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Είναι ανιστόρητες δηλαδή δεν δίνουν βαρύτητα σε παρελθοντικούς συσχετισμούς «ερεθίσματος –απόκρισης» αλλά σε τωρινές πεποιθήσεις και προσδοκίες από τωρινές πληροφορίες που παίρνει το άτομο.
2. Αποτελούν «ηδονισμό του μέλλοντος» δηλαδή καθοριστικό ρόλο παίζουν οι πεποιθήσεις και οι προσδοκίες του μέλλοντος οι αναμενόμενοι δηλαδή συσχετισμοί απόκρισης – αποτελέσματος.
3. Η συμπεριφορά θεωρείται εμπρόθετη και στοχοκεντρική ή στοχοκατευθυνόμενη και όχι μηχανιστική. Δηλαδή, θεωρείται ότι στοχεύει σε κάποιο αποτέλεσμα.

Από τη δεκαετία του 1960, εμφανίζεται στο χώρο της ψυχολογίας η θεωρία των κινήτρων που γίνεται κατά κύριο λόγο γνωστική, δηλαδή επικεντρώνεται στις λογικές και νοητικές διαδικασίες.

1.5. Οι Κατηγορίες των Κινήτρων

Σύμφωνα με πολλούς μελετητές το κίνητρο αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο στην διαδικασία της παρακίνησης. Τα κίνητρα είναι αυτά που κατευθύνουν και προσδίδουν στο άτομο την ώθηση στην επίτευξη ενός στόχου.

Τα κίνητρα μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις βασικές κατηγορίες (**Luthans, 1992**) :

- i. Τα πρωτογενή κίνητρα, τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με τις βασικές ανάγκες του. Τα πρωτογενή κίνητρα έχουν ως στόχο να μειώσουν την ένταση που δημιουργούν οι βασικές ανάγκες. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της διψάς, της πεινάς, του ύπνου, της αποφυγής του πόνου κ.τ.λ.
- ii. Τα γενικά κίνητρα, τα οποία είναι έμφυτα και δεν είναι αποτέλεσμα μάθησης. Συνδέονται με την φύση του ανθρώπου χωρίς όμως να αφορούν τις βιολογικές του ανάγκες. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της ικανότητας που προέρχεται από την ανάγκη του ατόμου να χειρίζεται και να ελέγχει το περιβάλλον του, το κίνητρο της περιέργειας που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου να γνωρίζει, το κίνητρο της δραστηριότητας που συνδέεται με την ανάγκη της δημιουργίας και το κίνητρο της αγάπης, το πιο πολύπλοκο κίνητρο γιατί είναι έμφυτο αλλά και ως ένα βαθμό επίκτητο.

iii. Τα δευτερογενή κίνητρα, τα οποία τα αποκτά το άτομο κατά την διάρκεια της ζωής του και σχετίζονται με το περιβάλλον του. Είναι πολύ σημαντικά για την μελέτη της συμπεριφοράς των ατόμων στα πλαίσια της εργασίας του. Ένα κίνητρο για να μπορεί να ταξινομηθεί σε αυτή την κατηγορία θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα μάθησης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, το κίνητρο της επιτυχίας, του κύρους και της εξουσίας.

1.6. Κινητήριες δυνάμεις στον Εργασιακό Περιβάλλον

Όπως παρατηρήσαμε παραπάνω, η συμπεριφορά του ατόμου προσδιορίζεται από τα κίνητρα που την κατευθύνουν. Έτσι, λοιπόν, το κίνητρο που έχει τη μεγαλύτερη κινητήρια δύναμη είναι εκείνο για το οποίο ο εργαζόμενος θα προσπαθήσει περισσότερο σε σχέση με τα υπόλοιπα που εμφανίζουν μικρότερη δύναμη.

Σύμφωνα με δύο έρευνες (*Nirtin Nohria et al., και Linda-Eling Lee, 2008*) που πραγματοποιήθηκαν σε μεγάλες εταιρείες αποδεικνύουν ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να δώσει έμφαση σε τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα προκειμένου να βελτιώσει την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά επέκταση την απόδοσή τους. Αυτά είναι:

- ❖ Το κίνητρο της απόκτησης που συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά αλλά και εμπειρίες που θα τα βοηθήσουν να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση. Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, οι οργανισμοί μπορούν να ανταποκριθούν στο κίνητρο αυτό παρέχοντας ένα ικανοποιητικό σύστημα ανταμοιβών, το οποίο θα συνδέει την ανταμοιβή με την απόδοση, θα διακρίνει την αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και θα δίνει την δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζόμενους.
- ❖ Το κίνητρο του δεσμού που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου για δημιουργία δεσμών με άλλα άτομα και ομάδες με σκοπό την ενίσχυση του συναισθήματος ότι το άτομο ανήκει σε μία ομάδα για την οποία αισθάνεται περηφάνια. Η απάντηση σε αυτό το κίνητρο είναι ένας οργανισμός, ο οποίος ενισχύει μία κουλτούρα που υποστηρίζει την ομαδική εργασία, τις αξίες, την συνεργασία και είναι ανοιχτός στο να μοιράζεται τις καλές πρακτικές.
- ❖ Το κίνητρο της κατανόησης που συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει το περιβάλλον του. Έτσι, λοιπόν, για την εκπλήρωση του κινήτρου αυτού, η κάθε

εργασία θα πρέπει να είναι κατανοητή, ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.

- ❖ Το κίνητρο της υπεράσπισης δηλαδή η ανάγκη του ατόμου να προστατευτεί από εξωτερικούς κινδύνους και να είναι δίκαιο. Αυτό το κίνητρο μέσα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος μεταφράζεται με την επιθυμία του εργαζόμενου να μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις του. Η διαφάνεια και η κατανόηση των διαδικασιών που ακολουθεί η διοίκηση ενός οργανισμού και η δίκαιη κατανομή των πόρων μεταξύ των εργαζομένων βοηθάει στην ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης. Αξιοσημείωτο εύρημα της παραπάνω μελέτης είναι ότι, η μη ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης είναι ένας από τους λόγους που ορισμένοι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε κάθε είδους αλλαγή του εργασιακού τους περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με την παραπάνω έρευνα, η παρακίνηση των εργαζομένων εξαρτάται από την ικανοποίηση και των τεσσάρων κινήτρων που αναφέρθηκαν, οι οποίες δεν μπορούν να αντιμετωπιστούν ιεραρχικά και ούτε η μία να αντικαταστήσει την άλλη. Τελικά, αν ένας οργανισμός δεν καταφέρει να ανταποκριθεί και στα τέσσερα κίνητρα τότε είναι πολύ πιθανόν ο εργαζόμενος να μην είναι αποδοτικός ή ακόμα και να εγκαταλείψει την εργασία του.

Γίνεται, λοιπόν, αντιληπτό ότι προκειμένου ένας οργανισμός να εξασφαλίσει την συμμετοχή των εργαζομένων αλλά και την θέληση να προσφέρουν όλες τις ικανότητες τους στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού, θα πρέπει να προσφέρει σε αυτούς τα κατάλληλα κίνητρα. Στον παρακάτω πίνακα έχουμε ορισμένα παραδείγματα θετικών και αρνητικών κινήτρων που ανταποκρίνονται στις ανάγκες του εργαζόμενου (*Κουφίδου, 2001*).

Ανθρώπινες Ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες Φυσικές και Ασφάλειας	✓ Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές. ✓ Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης. ✓ Σταθερότητα στους όρους εργασίας. ✓ Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που	✓ Ανεπαρκή αμοιβή, καμία άλλη χρηματική παροχή, φόβος μήπως χάσει ο εργαζόμενος τη δουλειά του ✓ Υποβιβασμός, ασυνεπής συμπεριφορά ✓ Αβεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που

	προσφέρεται. ✓ Ασφαλείς συνθήκες εργασίας ✓ Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός ✓ Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός ✓ Επαρκή διαλείμματα εργασίας	προσφέρεται ✓ Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας ✓ Ανεπαρκής εξοπλισμός ✓ Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες Κοινωνικές	✓ Αρμονική συνεργασία με τη ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με συναδέλφους ✓ Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση	✓ Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους ✓ Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	✓ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ✓ Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα ✓ Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου	✓ Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας ✓ Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου

Πίνακας 1. Προσαρμογή από το έργο του F.Carvell, Human Relations in Business, McMillan Co. 1970

1.7. Η Έννοια της Παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μία βασική ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι πολύ σημαντική στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι συνυφασμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Η πολυπλοκότητα της αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία αναφέρονται δεκαπέντε σχετικές θεωρίες, που υποστηρίζονται από τριάντα δυο συμπερασματικές παραλλαγές (*Camilleri,2007*) Σύμφωνα με τον *Μάρκοβιτς (2002)* για την αποτύπωση του αγγλικού όρου

motivation είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη «παρακίνηση» σε σχέση με την λέξη «υποκίνηση». Αυτό γιατί η λέξη «υποκίνηση» μπορεί να εμπεριέχει και μία αρνητική σημασία και να συσχετισθεί με την αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους. Ετυμολογικά, ο όρος «παρακίνηση» πηγάζει από την λατινική λέξη *movene* που σημαίνει «να κινήσω».

Γενικά, είναι δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για την παρακίνηση. Ο **Atkinson (1964)** ορίζει την παρακίνηση ως «*την σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση, στο σθένος και στην επιμονή προς μία πράξη*». Ορισμένοι ερευνητές τους οποίους αναφέρει ο **Atkinson (1964)** υποστηρίζουν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Άλλοι θεωρούν ότι είναι μία εσωτερική διαδικασία η οποία προσδίδει στη συμπεριφορά ένα σκοπό, ενώ κατά τους **Maehr και Braskamp (1986)** είναι μια διαδικασία με την οποία οι άνθρωποι διαθέτουν τους πόρους που κατέχουν, όπως χρόνο, ταλέντο και ενέργεια όπως αυτοί επιθυμούν.

Πιο συγκεκριμένα, θα μπορούσαμε να ορίσουμε την παρακίνηση ως την «*συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο*» (**Κουφίδου, 2001**). Η πλειοψηφία των ορισμών που έχουν δοθεί στην διάρκεια των χρόνων, αναφορικά με την παραπάνω έννοια, έχουν έναν κοινό παρανομαστή, σχετίζουν την παρακίνηση με γεγονότα ή παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στην διάρκεια του χρόνου.

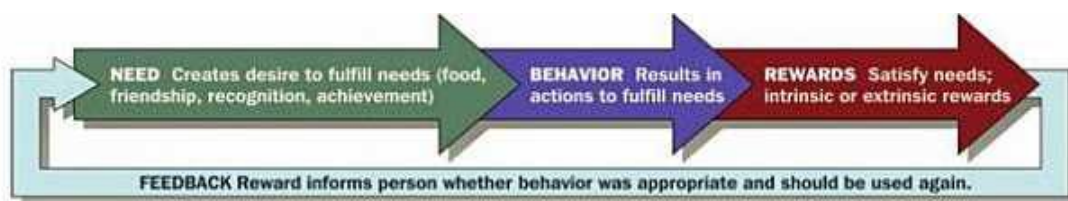
Όσο αφορά την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, αυτή μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με τον **Α. Χυτήρη (2001)** ως «*το σύνολο των ενεργειών, από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο*». Με άλλα λόγια, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εκείνη η δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός.

Κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση» είναι το κίνητρο (*motive* ή *drive*). Το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης, η οποία μπορεί να οριστεί ως μια έλλειψη ή ως μια φυσιολογική ή ψυχολογική ανισορροπία του ανθρώπου. Οι ανάγκες και κατ' επέκταση και τα κίνητρα μπορούν να είναι πρωτογενείς (οξυγόνο, τροφή, νερό) ή δευτερογενείς (αγάπη, σεβασμός κτλ) και οδηγούν προς τον αντίστοιχο στόχο. Ως στόχος ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να καλύψει συνολικά ή μερικά την ανάγκη αυτή (**Μπουραντάς, 2002**).

Ως αποτέλεσμα των πιο πάνω μπορούμε να πούμε ότι εφόσον η παρακίνηση βασίζεται στα κίνητρα, η παρακίνηση έχει δύο διαστάσεις, την εσωτερική, η οποία πηγάζει από τα εσωτερικά κίνητρα κάθε ατόμου και την εξωτερική, η οποία πηγάζει από το κίνητρα του περιβάλλοντος προς το κοινό. Ο **John Adais (2004)** υπολογίζει τη συμμετοχή των δύο διαστάσεων με τον κανόνα του 50:50, υποστηρίζοντας ότι το 50% των κινήτρων προέρχεται από το ίδιο το άτομο, ενώ το υπόλοιπο 50% από το περιβάλλον και ειδικότερα από την ηγεσία που συναντάται μέσα σε αυτό. Συμπερασματικά προκύπτει ότι τα τρία στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι η προσπάθεια, οι οργανωσιακοί στόχοι και οι ατομικές ανάγκες.

1.8. Η διαδικασία της Παρακίνησης

Ένα απλό μοντέλο της διαδικασίας της παρακίνησης έχουμε στο σχήμα 1.



Σχήμα 1. Η διαδικασία της Παρακίνησης σύμφωνα με τον R.L. Daft (2009)

Σύμφωνα με το σχήμα 1, τα άτομα έχουν ανάγκες όπως η ανάγκη για χρηματικούς πόρους ή ακόμα η ανάγκη για επίτευξη και για αναγνώριση.

Μία ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο που οδηγεί σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο την ικανοποίηση αυτής. Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά και γενικότερα η δράση ενός ατόμου έχει ως στόχο την ικανοποίηση αναγκών του. Από την στιγμή που μια συμπεριφορά θεωρείται επιτυχημένη, τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι ικανοποιείται η ανάγκη του. Η ανταμοιβή λοιπόν επιβεβαιώνει το άτομο ότι η συμπεριφορά του είναι η κατάλληλη και ότι για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα πρέπει να συνεχίσει με αυτό τον τρόπο και στο μέλλον.

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες ανταμοιβών: τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ανταμοιβές (**Kenneth Wayne Thomas, 2002**). Οι εσωτερικές ανταμοιβές προέρχονται από την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο όταν εκτελεί μία εργασία. Πρόκειται για την εσωτερική ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος μόνος του. Παραδείγματα εσωτερικής ανταμοιβής είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση των

προσπαθειών ενός εργαζόμενου, το ευχάριστο συναίσθημα της ολοκλήρωσης ενός έργου ή της λύσης ενός προβλήματος. Οι εξωτερικές ανταμοιβές συνήθως παρέχονται από τρίτα άτομα π.χ από τον εργοδότη και περιλαμβάνουν τις προαγωγές, τις αυξήσεις στον μισθό και τις συμπληρωματικές παροχές. Με βάση την κατηγορία των ανταμοιβών χαρακτηρίζεται και η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική.

Από τα παραπάνω διαπιστώνουμε ότι, η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης παρουσιάζει δυσκολίες γιατί αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία που είναι διαφορετική σε κάθε εργαζόμενο. Φυσικά, βασικό στοιχείο της παρακίνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση των οικονομικών – βασικών αναγκών. Από την άλλη πλευρά, όμως δεν πρέπει να ξεχνάμε ότι, η κατηγορία και η ένταση των αναγκών είναι ξεχωριστή για κάθε άτομο και διαφοροποιούνται κατά την διάρκεια της ζωής του.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες παρακίνησης, αναφορικά με την εργασία, έχουν ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζόμενων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν (Παπάνης, 2007). Βέβαια, όπως θα διαπιστώσουμε και παρακάτω, καμία θεωρία παρακίνησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί αυτούσια διότι κάθε εργαζόμενος είναι μία διαφορετική προσωπικότητα που αντιδρά ξεχωριστά με αποτέλεσμα να μπορεί να δώσει διαφορετικά αποτελέσματα.

Οι θεωρίες αυτές διακρίνονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Οι θεωρίες παρακίνησης της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν τη φύση της παρακίνησης και ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου. Ενώ αυτές που περιλαμβάνονται στη δεύτερη κατηγορία εξετάζουν τη διαδικασία της παρακίνησης και είναι γνωστές ως θεωρίες διαδικασιών. Επιπρόσθετα, έχουν αναπτυχθεί και κάποιες ακόμα θεωρίες εξίσου σημαντικές, που δεν θα μπορούσαμε να τις εντάξουμε σε μία από τις παραπάνω κατηγορίες όπως η θεωρία X και Ψ του Douglas McGregor.

2.1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πως ιεραρχούνται και πως οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Προσπαθούν να ερευνήσουν τι πραγματικά παρακινεί το άτομο δηλαδή τους παράγοντες εκείνους που αποτελούν κίνητρα προς μία θετική ή ακόμα και αρνητική συμπεριφορά. Μερικοί από τους κυριότερους μελετητές – θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: A.H Maslow, Cl. Alderfer, F.Hertzberg και D. McClelland.

Οι παραπάνω θεωρίες αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης. Από την άλλη πλευρά, όμως, το αδύναμο στοιχείο τους είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

2.1.1. Η Πυραμίδα των Ανθρωπινών Αναγκών - A.H.Maslow

Ο Maslow (http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs, τελευταία επίσκεψη 31/8/2011) το 1943 ανέπτυξε μία θεωρία σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη συμπεριφορά ορίζεται με βάση τις ανάγκες που το άτομο καλείται να ικανοποιήσει. Έτσι, διάκρινε πέντε κατηγορίες αναγκών, τις οποίες κατάταξε ιεραρχικά σε μία κλίμακα προτεραιότητας ανάλογα με την σπουδαιότητα που αποδίδουν υποσυνείδητα οι άνθρωποι σε κάθε μία από αυτές (Σχήμα 2) (Μπουραντάς 2002).



Σχήμα 2. Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

Στη βάση αυτής της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές (βασικές) ανάγκες, οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ως βιολογικός οργανισμός, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση κλπ. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει και η ικανοποίησή τους είναι απαραίτητη για την επιβίωση του.

Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας που απορρέουν από την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς το οποίο συνδέεται με τα συναισθήματα του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του. Αναφέρονται στην ύπαρξη ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος απαλλαγμένο από κάθε είδους απειλή και φόβο.

Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, κατοικίας, παροχής περίθαλψης κ.τ.λ. και γενικότερα η ανάγκη του ατόμου για μια αξιοπρεπή διαβίωση.

Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή και φιλία. Στο προτελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης (ή αναγνώρισης). Το άτομο δεν έχει μόνο την ανάγκη να ανήκει σε μία ομάδα αλλά έχει και την επιθυμία να αναγνωρίζεται και να απολαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντος του. Η αυτοεκτίμηση, η δύναμη, η φήμη, η αυτοπεποίθηση, η σπουδαιότητα, η εκτίμηση από τρίτους αντιπροσωπεύουν τις κυριότερες ανάγκες της κατηγορίας αυτής.

Τέλος, στην κορυφή της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση που σχετίζονται με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου. Στην κατηγορία αυτή ανήκει η ανάγκη του ατόμου να εκπληρώσει του στόχους του και να πετύχει τα ιδανικά του. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας είναι περισσότερο αφηρημένες και αντιπροσωπεύουν τις εσωτερικευμένες αξίες του κάθε ανθρώπου (Παπάνης, 2007).

Σύμφωνα με την παραπάνω θεωρία κάθε ανάγκη στο κάτω μέρος της πυραμίδας έχει προτεραιότητα έναντι μιας ανάγκης που βρίσκεται υψηλότερα στην κλίμακα. Όταν, λοιπόν, οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί τότε μόνο το άτομο δραστηριοποιείται για να καλύψει ανάγκες του επόμενου επιπέδου. Από την άλλη, όσο περισσότερο ικανοποιείται μία ανάγκη τόσο λιγότερο αποτελεί παράγοντα παρακίνησης.

Αργότερα το 1968 ο ίδιος ο Maslow βελτίωσε τη θεωρία του και τόνισε ότι η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοπραγμάτωση οδηγεί το άτομο να επιδιώκει την μεγαλύτερη ικανοποίηση της.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, αν και δεν αναπτύχθηκε για να εφαρμοστεί στον εργασιακό χώρο, αποτέλεσε τη βάση για την εφαρμογή διαφόρων συστημάτων παρακίνησης των εργαζομένων. Το σημαντικότερο στοιχείο της είναι η διαπίστωση ότι η ικανοποίηση των βασικών αναγκών είναι η πρωταρχική επιδίωξη του ατόμου αλλά δεν αποτελεί και τον μοναδικό υποκινητικό παράγοντα.

Σύμφωνα με τον *Χυτήρη (2001)* μετέπειτα έρευνες (1972,1976) φανέρωσαν ότι αν το άτομο έχει ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου δεν θα επιδιώξει πάντοτε την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου και ότι είναι αδύνατο μια ανάγκη να ικανοποιηθεί πλήρως. Αυτό γιατί η ιεράρχηση των αναγκών και ο βαθμός σπουδαιότητας τους εξαρτάται από διάφορες μεταβλητές που ο Maslow είχε αγνοήσει στην μελέτη του) όπως η ηλικία, ο

χαρακτήρας, το μορφωτικό και κοινωνικό επίπεδο ή ακόμα και το περιβάλλον του κάθε ατόμου.

2.1.2. Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G) - C.D. Alderfer

Με αφετηρία την πυραμίδα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, ο **Alderfer (1969)** ανέπτυξε την θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G - Existence – Relatedness – Growth). Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών:

- Ανάγκες ύπαρξης: περιλαμβάνουν τις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας.
- Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων (κοινωνικές ανάγκες)
- Ανάγκες ανάπτυξης: οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Όπως είναι φανερό, η θεωρία του E.R.G έρχεται να συμπληρώσει την θεωρία του Maslow. δεν εστιάζει στην ιεραρχική κατάταξη των ανθρώπινων αναγκών αλλά υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου (**Χυτήρης, 2001**). Αντιθέτως, υπάρχει η πιθανότητα, η αδυναμία ικανοποίησης μίας κατηγορίας αναγκών (π.χ αναγκών ανάπτυξης) να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου (π.χ κοινωνικών αναγκών). Επιπρόσθετα, η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται από πολλές και διαφορετικές ανάγκες ταυτόχρονα.

Η θεωρία του Alderfer, όπως και η θεωρία του Maslow, έχει περιορισμένο χαρακτήρα και αδυνατεί να δια φωτίσει την ανομοιότητα των μεταβαλλόμενων ανθρωπινών αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον.

2.1.3. Η Θεωρία των δύο Παραγόντων – F. Herzberg

Μια ακόμα επέκταση της θεωρίας του Maslow, αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg. Το 1959 ο Frederick Herzberg πραγματοποίησε μία έρευνα σε 200 υπαλλήλους, που εργαζόταν ως μηχανικοί και λογιστές, με πλήρης απασχόληση σε επιχειρήσεις «βαριάς»

βιομηχανίας (**Χυτήρης, 2001**). Σκοπός της ερευνάς του ήταν να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν υψηλό ηθικό στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια βελτίωσης της απόδοσης τους. Ο Frederick Herzberg κατέληξε, λοιπόν, ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία που είναι γνωστοί και ως παράγοντες παρακίνησης έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Οι παράγοντες παρακίνησης όταν υπάρχουν προσφέρουν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στους εργαζόμενους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Από την άλλη όταν δεν υπάρχουν, δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Τέτοιοι είναι (**Κουφίδου, 1998**) :

- Το επίτευγμα, δηλαδή το γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει καταφέρει να εκτελέσει την εργασία του με επιτυχία και να ολοκληρώσει το έργο του. Εδώ περιλαμβάνεται και η αίσθηση της δημιουργίας.
- Η αναγνώριση, δηλαδή η επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι είτε υλική (αύξηση μισθού, μπόνους κ.τ.λ.) είτε ηθική (πχ επαινετικά λόγια).
- Το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας.
- Η υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μία εργασία κατά την εκτέλεση της.
- Η πρόοδος ή εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει μία εργασία σε ένα άτομο. Δηλαδή η δυνατότητα να στελεχώσουν υψηλόβαθμες θέσεις στην ιεραρχία της επιχείρησης.

Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων παρακίνησης σχετίζονται με το περιβάλλον της εργασίας και ονομάζονται παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας. Όταν οι παράγοντες αυτοί απουσιάζουν δημιουργούν δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους. Από την άλλη πλευρά, όταν ο εργαζόμενος καταφέρει να ικανοποιήσει τους παράγοντες αυτούς, τότε απλά δεν αισθάνεται δυσαρέσκεια αλλά δεν παρακινούν αναγκαστικά για βελτίωση της απόδοσης. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν (**Κουφίδου, 1998**) :

- Η γενικότερη πολιτική διοίκηση της επιχείρησης
- Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος
- Ο μισθός (πχ μια μείωση μισθού πάντα προκαλεί δυσαρέσκεια)
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους
- Οι δεξιότητες και οι ηγετικές ικανότητες του προϊστάμενου να διοικεί μία ομάδα.
- Η εξασφάλιση της μονιμότητας της εργασίας.

Όπως αναφέραμε παραπάνω, η θεωρία των δύο παραγόντων αποτελεί μια ακόμα επέκταση της θεωρίας του Maslow. Έτσι, οι «παράγοντες υγιεινής» όταν υπάρχουν ικανοποιούν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες για ασφάλεια. Ενώ, οι «παράγοντες υποκίνησης» αναφέρονται στην ικανοποίηση των κοινωνικές αναγκών, των αναγκών για εκτίμηση και αυτοπραγμάτωση.

Η επίδραση της θεωρίας του Herzberg στην ανάπτυξη της έννοιας «εμπλουτισμός της εργασίας» ήταν πολύ σημαντική. Για να είναι μία εργασία ενδιαφέρουσα, σύμφωνα με τον **Herzberg (1966)**, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, στην αναγνώριση και στην υπευθυνότητα που πηγάζει από αυτήν αλλά και στις δυνατότητες για ανάπτυξη του ατόμου. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των «παραγόντων υγιεινής» όπως οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική διοίκησης, ο μισθός θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μειώνεται η μη ικανοποίηση από την εργασία (**Latham, 2007**).

KINHTPA	ANTIKINHTPA
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση & η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση (της προσπάθειας)	Η επίβλεψη
Εξέλιξη (στην εργασία)	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός- η αμοιβή
Δυνατότητα (προσωπικής) ανάπτυξης	Το κύρος
Η προσωπική ζωή	
Η ασφάλεια εργασίας	

Πίνακας 2. Κίνητρα και Αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg

2.1.4. Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών – D.Mc Clelland

Μια ακόμα σημαντική θεωρία που αναφέρεται στο περιεχόμενο της παρακίνησης αναπτύχθηκε από τον D.Mc Clelland. Ο D.Mc Clelland μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες).

Οι τρεις πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι (**Daft, 2009**):

- Η ανάγκη για επίτευξη: η επιθυμία να επιτύχει ένα άτομο κάτι δύσκολο, να φθάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να διαχειριστεί πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους

υπόλοιπους. Πρόκειται για άτομα με ανταγωνιστική συμπεριφορά που επιδιώκουν πάντοτε να πετυχαίνουν τους στόχους τους (*Steers et al. , 2004*) .

- Η ανάγκη για σχέσεις: η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς.
- Η ανάγκη για δύναμη (εξουσία): η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει.

Ο D.Mc Clelland μελετώντας, για παραπάνω από είκοσι χρόνια, την συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, αναφορικά με τις παραπάνω επίκτητες ανάγκες, κατέληξε ότι τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη πετυχαίνουν πολύ συχνά σε θέσεις εργασίας σχετικά με τις πωλήσεις και σε μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις. Είναι άτομα που θέτουν ρεαλιστικούς και μέτριας δυσκολίας στόχους ώστε να αυξάνουν την πιθανότητα να αντλήσουν ικανοποίηση από την επίτευξη τους. Επειδή η ανάγκη τους για επιτυχία είναι έντονη, δέχονται εύκολα συμβουλές και καθοδήγηση για την βελτίωση της απόδοσης τους. Ο D.Mc Clelland υποστήριξε ότι η ανάγκη για επίτευξη μπορεί να αναπτυχθεί και να καλλιεργηθεί σε άτομα που δεν την αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό.

Όσο αφορά τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για σχέσεις διαπίστωσε ότι πετυχαίνουν σε θέσεις εργασίας που σχετίζονται με τον συντονισμό μεταξύ ατόμων και ομάδων. Ενώ τα άτομα που επιδιώκουν να ασκούν εξουσία είναι κατάλληλα για ανώτερες διευθυντικές θέσεις και τα καταφέρνουν σε θέματα προαγωγών και εξέλιξης.

2.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Από τα μέσα του 1960, αναδείχθηκε μία νέα προσέγγιση στην μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία εστίασε στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία. Ειδικά, οι Steers, Mowday, και Shapiro (2004) χαρακτηρίζουν την χρονική περίοδο (από το 1960 έως τα τέλη του 1970) ως «χρυσή» εποχή στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης διότι σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας.

Οι θεωρίες περιεχομένου, σε αντίθεση με τις θεωρίες διαδικασιών, επικεντρώνονται στην αναγνώριση των παραγόντων (αναγκών) που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μία δυναμική. Αναζητούν τις αιτιώδεις σχέσεις στο

πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας.

Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν την διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφορά των εργαζομένων. Σε αυτή την κατηγορία των θεωριών παρακίνησης περιλαμβάνονται η θεωρία της προσδοκίας του V.Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία της ισότητας του J.Adams και η θεωρία του καθορισμού στόχων από τον E.Locke.

2.2.1. Η Θεωρία της Προσδοκίας – V.Vroom

Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας. Η ανωτέρω θεωρία προέρχεται από έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί, οι οποίες διαπίστωσαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει κάθε άτομο. Ο **Vroom (1964)** ανέπτυξε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας της προσδοκίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο. Υποστήριξε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες στον χώρο εργασίας (π.χ να εργαστούν περισσότερο) και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (π.χ. προαγωγή).

Με βάση τα παραπάνω, ο Vroom ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης ως εξής (**Χυτήρης, 2001**):
$$(Π.Κ) \text{Παρακίνηση} = f_i [Π(Προσδοκία) \times Πρ.(βαθμός \text{ προτίμησης})]$$
 όπου προσδοκία είναι ο υποκειμενικός βαθμός (πιθανότητα) ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Οι τιμές που μπορεί να λάβει ως πιθανότητα είναι από 0 έως 1. Όταν πάρει την τιμή σημαίνει ότι το άτομο δεν προσδοκά ότι η συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην άλλη περίπτωση, αν λάβει δηλαδή την τιμή 1, τότε το άτομο θεωρεί ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Όσο αφορά την μεταβλητή «βαθμός προτίμησης», ο **Vroom (1964)** εννοεί τον βαθμό επιθυμίας ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για να πετύχουμε βαθμό προτίμησης θετικό θα πρέπει το άτομο να επιθυμεί πολύ το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην περίπτωση αρνητικού βαθμού, το άτομο δεν επιθυμεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα ενώ η τιμή μηδέν συνεπάγεται ότι το άτομο είναι αδιάφορο για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

Θα πρέπει εδώ να σημειώσουμε ότι στο παραπάνω υπόδειγμα υπάρχει η διάκριση μεταξύ των στόχων που είναι επιθυμητοί από την επιχείρηση (αποτελέσματα α' επιπέδου) και των στόχων που θέτει το άτομο (αποτελέσματα β' επιπέδου). Η οργανικότητα (instrumentality) σύμφωνα με τον **Vroom (1964)** είναι η σχέση που αντιλαμβάνεται υποκειμενικά το άτομο μεταξύ αποτελεσμάτων α' επιπέδου και β' επιπέδου. Με άλλα λόγια, η οργανικότητα αναφέρεται στο βαθμό που ένα αποτέλεσμα α' επιπέδου μπορεί να οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα β' επιπέδου. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να υποκινείται προς μία πιο αποδοτική εκτέλεση της εργασίας του γιατί πιστεύει ότι αυτή του η ενέργεια θα οδηγήσει στην προαγωγή του. Η αποδοτική εκτέλεση της εργασίας (στόχος της επιχείρησης) φαίνεται να είναι καθοριστική για να πετύχει την προαγωγή του (στόχος του εργαζόμενου) (**Luthans, 1992**) .

Ο **Luthans (1992)** υποστηρίζει ότι το μοντέλο του Vroom είναι έτσι σχεδιασμένο, ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να εκτιμήσουν την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης των εργαζομένων. Από την άλλη όμως πλευρά, είναι δύσκολο να εφαρμοστεί λόγω των πολύπλοκων εννοιών που περιέχει και γι αυτό δεν προσφέρει πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων. Πέρα όμως από αυτό, το μοντέλο του Vroom υποθέτει ότι τα άτομα ενεργούν ορθολογικά και έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Η θεωρία αυτή έχει περιορισμένη ερμηνεία και εκλογικεύει υπέρμετρα την διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως (**Παπάνης, 2007**).

2.2.2. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E. Lawler

Οι Porter και Lawler εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε ατόμου (π.χ οι ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου) και διευκρινίζοντας την σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιούμενης επίδοσης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μίας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (**Κουφίδου, 2001**). Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή.

Επίσης, για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου θα πρέπει το άτομο να διαθέτει την ικανότητα αλλά και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας του. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ. αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση) αλλά και εξωτερικές (όπως αύξηση μισθού, μπόνους). Τελικά ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι οι προσδοκώμενες (*Κουφίδου, 2001*).

Το υπόδειγμα των W.Porter και E.Lawler προσδίδει στην διαδικασία της παρακίνησης την έννοια του συνεχούς κυκλώματος διότι εάν θέλει ο εργαζόμενος να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει πρέπει να προσπαθεί για την επιθυμητή επίδοση. Από την άλλη πλευρά, εάν στο παρελθόν, η ανωτέρω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να χάσει την αξιοπιστία του προς το σύστημα των ανταμοιβών και να διακόψει την προσπάθεια του (*Steers, et al., 2004*).

2.2.3. Η Θεωρία της Ισότητας – J.Adams

Η θεωρία της Ισότητας, αρχικά, αναπτύχθηκε από τον *Adams (1963)*, ο οποίος υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων των εισροών που συνεισφέρουν στην εργασία τους (δηλαδή κόπος, χρόνος, προσόντα, πείρα κ.τ.λ) και των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών που λαμβάνουν. Έτσι, λοιπόν, τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές για τις οποίες πιστεύουν ότι θα λάβουν δίκαιες ανταμοιβές.

Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο δίνει έμφαση η θεωρία της Ισότητας είναι ότι το άτομο εκτιμά το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει σε μία εργασία σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει αλλά και την συγκρίνει με άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοια εργασία ή με την ανταμοιβή που λάμβανε όταν εκτελούσε σχετικές εργασίες στο παρελθόν (*Χυτήρης, 2001*). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν από την παραπάνω σύγκριση προκύψει ανισότητα τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση. Ο βαθμός της ψυχολογικής του έντασης εξαρτάται από το βαθμό της θεωρούμενης ανισότητας. Αν λοιπόν το άτομο αισθάνεται ότι αυτά που λαμβάνει είναι λιγότερα από αυτά που προσφέρει τότε προκειμένου να πετύχει την ισότητα μεταξύ προσπάθειας – ανταμοιβής είτε προσφέρει λιγότερα είτε προσπαθεί να αυξήσει τις ανταμοιβές του ή ακόμα και εγκαταλείπει την εργασία του.

Από την θεωρία της ισότητας προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα (*Χυτήρης, 2001*):

- α. ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθεια τους
- β. ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

2.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου – E.Locke

Η θεωρία του καθορισμού του στόχου διαφέρει από την θεωρία της προσδοκίας και την θεωρία της ισότητας διότι θεωρεί ότι ο στόχος είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Η θεωρία του καθορισμού του στόχου, η οποία αρχικά αναπτύχθηκε από τον Locke , υποστηρίζει ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του θέτονται ελκυστικοί στόχοι. Ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει (*Aldag, et al., 1991*)

- α. να είναι καθορισμένος με σαφήνεια και να είναι συγκεκριμένος
- β. να εμπεριέχει μία σχετική δυσκολία επίτευξης αλλά να είναι εφικτός έτσι ώστε να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο
- γ. να είναι αποδεκτός από τους εργαζόμενους
- δ. να παρέχεται ενημέρωση προς τους εργαζόμενους για την εξέλιξη της επίτευξης των στόχων που έχουν καθοριστεί.

Ο *Daft (2009)* υποστηρίζει ότι ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων διότι βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθεια τους προς την σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους τους και έτσι κατευθύνουν τις ενέργειες τους για να πετύχουν τους στόχους τους. Ειδικότερα, συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι δίνουν την ευκαιρία και την ώθηση στους εργαζόμενους να προσπαθήσουν σε υψηλότερο επίπεδο. Συμπληρωματικά, όταν οι εργαζόμενοι πετύχουν τους στόχους τους αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους. Η θεωρία του καθορισμού στόχων εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης με της διοίκησης μέσω στόχων «management by objectives» (*Ambrose & Kulik, 1999*) .

2.3. Η Θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor

Ο Douglas McGregor (1960) διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Ψ σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη φύση έχεις δύο διαφορετικές όψεις (**Robbins, 2002**) . Η μία όψη είναι κυρίως αρνητική και περιγράφεται ως θεωρία X. Σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται την εργασία τους και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Από την στιγμή που έχουν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, θα πρέπει να επιτηρούνται αυστηρά και να ελέγχονται ή ακόμα και να απειλούνται με τιμωρία προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να έχουν μία τυπική κατεύθυνση στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπρόσθετα, γι αυτούς η αίσθηση της ασφάλειας είναι καθοριστικός παράγοντας αναφορικά με την εργασία τους ενώ χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας. Συνεπώς, η θεωρία X υποθέτει ότι χαμηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα ιεραρχίας του Maslow, αποτελούν παράγοντες παρακίνησης για αυτά τα άτομα. Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι που ενεργούν σύμφωνα με το μοντέλο X χρειάζονται καθοδήγηση και έλεγχο, ενώ καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι οικονομικές ανταμοιβές.

Σε αντίθεση, η άλλη όψη της ανθρώπινης φύσης είναι κυρίως θετική και περιγράφεται ως θεωρία Ψ. Τα άτομα που περιγράφονται από την θεωρία Ψ αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλία. Ειδικότερα, όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στο εργασιακό τους περιβάλλον, τότε αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης. Είναι φανερό ότι η θεωρία Ψ απευθύνεται σε εργαζόμενους που επιθυμούν να ικανοποιούν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες τους (π.χ. ανάγκη αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) ενώ ένας πιο φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης είναι κατάλληλος γι αυτούς.

Ο McGregor υποστήριξε ότι η θεωρία Ψ είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται από την διοίκηση. Υποστήριξε λοιπόν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργασίες με υπευθυνότητα και πρόκληση και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

Από τα παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι καμία από τις δύο προσεγγίσεις δεν μπορεί να εφαρμοστεί μεμονωμένα και απόλυτα σε μία επιχείρηση και αυτό γιατί οι εργασιακές ιδιαιτερότητες των ανθρώπων είναι μεταβαλλόμενες στον χρόνο (**Berman, et al., 2010**). Έτσι το ίδιο άτομο μπορεί σε μία περίοδο της επαγγελματικής του σταδιοδρομίας να χαρακτηρίζεται από νωθρότητα ενώ σε κάποια άλλη χρονική περίοδο να αισθάνεται έντονη την ανάγκη για δημιουργία και μάθηση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

3.1. Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα

Για ένα μεγάλο τμήμα του πληθυσμού, ο δημόσιος τομέας ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που λειτουργούν υπό την εποπτεία του κράτους, η λειτουργία των οποίων αποσκοπεί στην εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος **(Φαναριώτης, 1999)**. Με άλλα λόγια, ο ρόλος του είναι να εφαρμόζει και να υλοποιεί τα σχέδια και τα προγράμματα της κυβέρνησης.

Σε γενικές γραμμές ο διαχωρισμός της διοίκησης σε δημόσια και ιδιωτική γίνεται με κριτήριο το κίνητρο της δραστηριότητας και το χαρακτήρα των νομικών πράξεων με τις οποίες ασκείται. Ουσιώδης σκοπός των δραστηριοτήτων μίας δημόσιας υπηρεσίας είναι η προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος δηλαδή του κοινωνικού συνόλου. Μάλιστα το σύνταγμα (άρθρο 103 παρ.1) ορίζει ότι ο δημόσιος υπάλληλος πρέπει να είναι ο «υπηρέτης του λαού». Αυτή είναι η κυριότερη διάκριση του δημόσιων υπαλλήλων από τους ιδιωτικούς γιατί ο πρώτοι εκτελούν την βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο ενώ οι δεύτεροι εκτελούν την βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν αυτόν (Αστικός Κώδικας, άρθρο 648) **(Τάχος, 1996)**.

Από την τυπική πλευρά, οι κανόνες που διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής **(Σπηλιωτόπουλος, 2001)**:

- ιδρύεται με νόμο, διότι συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας
- προσαρμόζεται, ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά το δημόσιο συμφέρον
- λειτουργεί συνεχώς, στο πλαίσιο της βασικής, συνταγματικά αναγνωρισμένης, αρχής που διέπει την κρατική εξουσία και συνίσταται στη διαρκής και αδιάλειπτη λειτουργία του κράτους.
- λειτουργεί με βάση την αρχή της ισότητας απέναντι στους πελάτες – πολίτες
- λειτουργεί με ιεραρχική δομή και αυστηρή κατανομή αρμοδιοτήτων.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι μία από τις σημαντικότερες ιδιαιτερότητες του δημόσιου τομέα είναι η γραφειοκρατική οργάνωση του, που χαρακτηρίζεται από ένα σύστημα κανόνων και κανονισμών με σκοπό την εξασφάλιση της ομοιομορφίας των ενεργειών και την

συνεργασία των επιμέρους δραστηριοτήτων. Βέβαια, η προσήλωση στις διαδικασίες συνδυασμένη με την ασάφεια της νομοθεσίας, που πολλές φορές παρατηρείται, έχει σαν αποτέλεσμα την παραμέληση του τελικού επιδιωκόμενου αποτελέσματος. Βέβαια, θα πρέπει να παρατηρήσουμε ότι στα πλαίσια των διοικητικών μεταρρυθμίσεων που προωθούνται, γίνεται προσπάθεια να απλουστευτούν και να μεγιστοποιηθεί η ικανότητα των γραφειοκρατικών διαδικασιών.

Αναφορικά με το παραπάνω, η δυσκολία του δημόσιου τομέα να προσαρμόζεται σε μεταβαλλόμενες συνθήκες, ιδιαίτερα σήμερα στα πλαίσια των γενικότερων παγκόσμιων αλλαγών που πραγματοποιούνται, δημιουργεί σοβαρά προβλήματα στην ύπαρξη του.

3.2. Η Δημόσια Διοίκηση στην Ελλάδα σήμερα

Ο τρόπος λειτουργίας της Δημόσιας Διοίκησης και οι ρυθμίσεις και διαδικασίες που διέπουν τις συναλλαγές των πολιτών και των επιχειρήσεων με τις δημόσιες υπηρεσίες ασκούν καθοριστικό ρόλο για την ποιότητα της ζωής, για την επιχειρηματικότητα και τις επενδύσεις. Η διαφανής, αποτελεσματική και υπεύθυνη λειτουργία του δημόσιου τομέα αποτελεί, ολοένα και περισσότερο στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, καθοριστική προϋπόθεση για την ανάπτυξη της οικονομίας.

Το στοιχείο το οποίο αποτελεί ίσως τροχοπέδη για την συμβολή του δημόσιου τομέα στην ανάπτυξη της οικονομικής δραστηριότητας και συνδέεται με την ποιότητα των παρερχομένων υπηρεσιών του Δημοσίου, είναι το πρόβλημα της γραφειοκρατίας. Όσον αφορά στην ποιότητα των παρερχομένων υπηρεσιών της Δημόσιας Διοίκησης, διαπιστώνεται ότι η οργανωτική δομή και η λειτουργία του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται από μειωμένη αποτελεσματικότητα. Σε αυτό συντελεί και η ύπαρξη ακόμα και σήμερα άκαμπτων διαχωριστικών γραμμών μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα, γεγονός το οποίο αποτελεί μια από τις βασικές διαφοροποιήσεις της οργάνωσης της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης από τις αντίστοιχες των άλλων Ευρωπαϊκών κρατών. Έτσι :

- η διάρθρωση του δημόσιου τομέα χαρακτηρίζεται, σε πολλές περιπτώσεις από πολύπλοκο κανονιστικό πλαίσιο και πολυδιάσπαση αρμοδιοτήτων μεταξύ μεγάλου αριθμού υπηρεσιών και επιπέδων διοίκησης. Ο εκσυγχρονισμός του Δημοσίου Τομέα απαιτεί ακόμα αρκετή προσπάθεια και πρωτοβουλίες για μεταρρύθμιση ώστε να γίνει πραγματικότητα και να μπορεί να ανταποκρίνεται στις νέες απαιτήσεις.

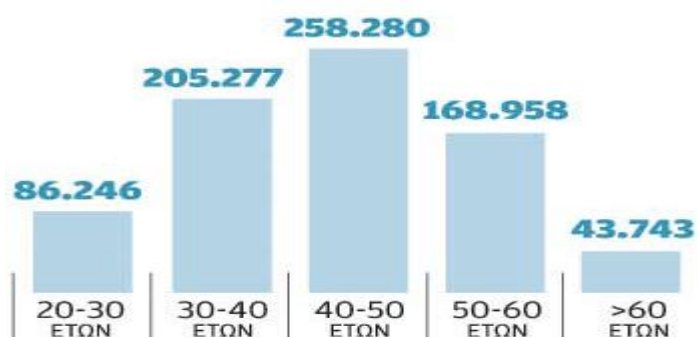
- Η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι μια σημαντική λειτουργία αλλά και πολύ σημαντική αδυναμία της Δημόσιας Διοίκησης. Υπάρχει αναποτελεσματική χρήση του προσωπικού αλλά και ανισοκατανομή υπαλλήλων με αποτέλεσμα τη δημιουργία μεγάλης πυκνότητας προσωπικού κυρίως στις κεντρικές υπηρεσίες και τη δημιουργία υποστελέχωσης σε υπηρεσίες της περιφέρειας. Ανασταλτικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία της Διοίκησης και την εφαρμογή νέων μεθόδων, κατέχουν επίσης, η έλλειψη εξοπλισμού, ο συγκεντρωτισμός αρμοδιοτήτων στις κεντρικές υπηρεσίες, η γραφειοκρατική νοοτροπία, τα περιορισμένα προγράμματα επιμόρφωσης δημοσίων υπαλλήλων καθώς και η σύγχυση στη λήψη αποφάσεων.
- Οι μέθοδοι και οι διαδικασίες διαχείρισης του δημόσιου τομέα χωρίς να έχουν αφομοιώσει και αξιοποιήσει πλήρως σύγχρονα και αποδοτικά συστήματα διοίκησης δεν μπορούν να συμβάλλουν αποτελεσματικά στην ανάπτυξη της οικονομίας και την εξυπηρέτηση του πολίτη.

Είναι χαρακτηριστικό ότι μόλις τα τελευταία χρόνια το Ελληνικό δημόσιο άρχισε να έχει επαφές και διασυνδέσεις με τις δημόσιες διοικήσεις των άλλων κρατών μελών. Αποτέλεσμα αυτής της πραγματικότητας είναι η περιορισμένη δυνατότητα διαμόρφωσης των πολιτικών στην Ε.Ε από την χώρα μας.

3.3. Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα.

Η τελευταία απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού του δημόσιου τομέα πραγματοποιήθηκε από το Υπουργείο Εσωτερικών, Αποκέντρωσης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, το καλοκαίρι του 2010. Το σύνολο των μοναδικών απογραφέντων ήταν 768.009 άτομα. (<http://apografi.gov.gr/2010/07/379>, τελευταία επίσκεψη 31/8/2011) .

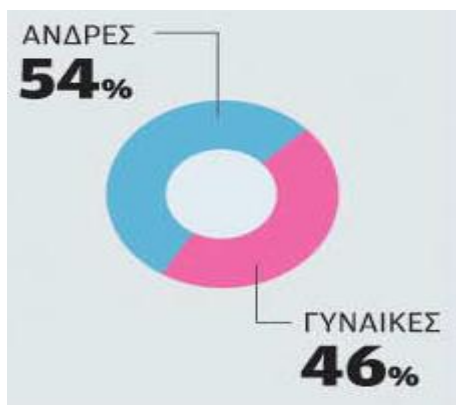
Εν συνεχεία, παρατίθενται πίνακες που δείχνουν την ηλικιακή κατανομή των υπαλλήλων, το φύλο τους, το επίπεδο σπουδών τους καθώς επίσης και την σχέση εργασίας τους με το δημόσιο.



Σχήμα 3. Ηλικιακή κατανομή δημοσίων υπαλλήλων

Βαθμίδα εκπαίδευσης	Αριθμός υπαλλήλων	Ποσοστό %
Πανεπιστημιακή	300.905	39
Λυκείου	212.574	28
Μεταπτυχιακά, διδακτορικά	73.305	10
Δημοτικού, Γυμνασίου	69.559	9
Τεχνολογική	66.669	9
Κυρίως στρατιωτικές σχολές	43.540	5
Δεν συμπληρώθηκε	142	

Σχήμα 4. Απογραφέντες ανά κατηγορία εκπαίδευσης



Σχήμα 5. Απογραφέντες ανά φύλο

Εργασιακή σχέση	Αριθμός υπαλλήλων	Ποσοστό %
Μόνιμοι υπάλληλοι του Δημοσίου/ Δικαστικοί λειτουργοί/Δημόσιοι λειτουργοί	625.738	82
Ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου	53.833	6
Ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου	44.811	6
Συμβασιούχοι έργου	14.345	2
Αιρετοί	12.609	2
Επί θητεία	7.495	1
Ωρομίσθιοι/ημερομίσθιοι	4.614	1
Μετακλητοί	1.175	
Εμμισθη εντολή	1.003	
Μέλη διοικητικών συμβουλίων	493	
Πρόεδρος, διευθύνων σύμβουλος, διοικητής, υποδιοικητής	380	

Σχήμα 4. Απογραφέντες ανά σχέση εργασίας της κύριας απασχόλησης

Όσο αφορά την διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού των δημόσιων υπηρεσιών, θα μπορούσαμε να αναφέρουμε κάποια γενικά στοιχεία που αφορούν την πλειοψηφία των μονίμων δημοσίων υπαλλήλων.

Επιλογή Προσωπικού

Αρμόδιο όργανο για την επιλογή του μόνιμου προσωπικού στην πλειοψηφία των δημόσιων υπηρεσιών είναι το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού (Α.Σ.Ε.Π), το οποίο διενεργεί ή επιβλέπει τον διαγωνισμό προσλήψεων προκειμένου να καλύψει τις ανάγκες σε προσωπικό των υπηρεσιών. Η πλήρωση των θέσεων διέπεται από τις αρχές της ίσης ευκαιρίας, της συμμετοχής, της αξιοκρατίας, της αντικειμενικότητας, της κοινωνικής αλληλεγγύης, της διαφάνειας και της δημοσιότητας (www.asep.gr, *τελευταία επίσκεψη 31/8/2011*). Βέβαια, δυστυχώς κάποιες φορές, οι αρχές αυτές καταπατούνται και πραγματοποιούνται προσλήψεις ανεξάρτητες από τους διαγωνισμούς του ΑΣΕΠ. Είναι όμως φανερό ότι τα τελευταία χρόνια γίνονται προσπάθειες για τον εκσυγχρονισμό και την στελέχωση της δημόσιας διοίκησης με τα κατάλληλα άτομα, που πληρούν τις προϋποθέσεις για την θέση που καλούνται να καλύψουν.

Εκπαίδευση Προσωπικού

Η εκπαίδευση δημοσίων υπαλλήλων παρέχεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α.) το οποίο λειτουργεί από το 1986, ως θεσμός εκσυγχρονισμού της ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης, είναι Νομικό Πρόσωπο Δημοσίου Δικαίου και εποπτεύεται από το Υπουργείο Εσωτερικών. Το σημαντικότερο πρόβλημα αναφορικά με την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων είναι ότι το Ε.Κ.Δ.Δ.Α οργανώνει συγκεντρωτικά τα προγράμματά του για όλους τους δημόσιους οργανισμούς, χωρίς να λαμβάνει όμως υπόψη του τις εξειδικευμένες ανάγκες κάθε φορέα.

Αξιολόγηση Προσωπικού

Το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης βασίζεται στην ετήσια συμπλήρωση ενός έντυπου όπου αξιολογούνται στοιχεία όπως η γνώση του αντικειμένου της θέσης εργασίας, το ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, οι υπηρεσιακές σχέσεις και συμπεριφορά και τέλος η αποτελεσματικότητα. Η αξιολόγηση γίνεται από τον άμεσα προϊστάμενο του υπαλλήλου ο οποίος βαθμολογεί με μια κλίμακα από το 1 έως το 10 τα παραπάνω στοιχεία.

Σε γενικές γραμμές, πρόκειται για μία τυπική διαδικασία ενώ η έλλειψη ενδιαφέροντος και προσοχής στην αξιολόγηση της απόδοσης από τους εμπλεκόμενους στην διαδικασία καθώς και το γεγονός ότι παραμένει η ίδια από το 1992 χωρίς να λαμβάνει υπόψη τις νέες απαιτήσεις που δημιουργούνται στον εργασιακό χώρο αποτελεί εμπόδιο στο να ανιχνευτούν τα τυχόν δυνατά σημεία ή αδυναμίες του αξιολογούμενου.

Πολιτική Ανταμοιβών

Το σημερινό μισθολόγιο των δημοσίων υπαλλήλων βασίζεται στο Ν.3205/2003 με τις συμπληρώσεις του, ο οποίος καθορίζει τις τακτικές αποδοχές τους δηλαδή τον βασικό μισθό ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας καθώς και τα λοιπά τακτικά επιδόματα που καταβάλλονται τακτικά και σταθερά κάθε μήνα. Τα βασικά προβλήματα του συστήματος αμοιβών, που το εμποδίζουν να λειτουργήσει ως παράγοντας παρακίνησης του δημοσίου υπαλλήλου, είναι:

- Υπάρχουν μεγάλες μισθολογικές ανισότητες μεταξύ υπαλλήλων με τα ίδια προσόντα και με παρόμοια καθήκοντα που απασχολούνται σε διαφορετικές υπηρεσίες. Αυτό οφείλεται στα διάφορα επιδόματα που χρηματοδοτούνται από ειδικούς λογαριασμούς των υπουργείων.
- Τα διάφορα επιδόματα, όπως για παράδειγμα το επίδομα παραγωγικότητας, δεν συνδέονται με την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων του υπαλλήλου και κατά συνεπεία δεν συμβάλλουν στην βελτίωση της απόδοσης του. Επίσης, ακόμα και το επίδομα της θέσης ευθύνης που παρέχεται στους προϊστάμενους είναι πολύ χαμηλό με αποτέλεσμα να μην αποτελεί ουσιαστικό κίνητρο βελτίωσης της απόδοσης.

Σε συνέχεια των ανωτέρω, σύμφωνα με τον υπαλληλικό κώδικα (Ν.3528/2007) προβλέπετε η χορήγηση «ηθικών αμοιβών» (έπαινος, μετάλλιο, απονομή «ευαρέσκειας») σε περιπτώσεις εξαιρετικών πράξεων πέραν των καθηκόντων του υπαλλήλου. Παράλληλα, ο υπαλληλικός κώδικας περιλαμβάνει μία σειρά πειθαρχικών παραπτώματων που επισύρουν πειθαρχικές ποινές (έγγραφη επίπληξη, πρόστιμο, στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή, υποβιβασμός, προσωρινή παύση και οριστική παύση). Η άσκηση της πειθαρχικής δίωξης γίνεται από τους πειθαρχικούς προϊστάμενους ή από τα υπηρεσιακά συμβούλια μέσω ύστερα από την διαδικασία της ένορκης διοικητικής εξέτασης (κεφ. Β του Ν.3528/2007). Πρακτικά, οι διατάξεις περί «ηθικών αμοιβών» δεν ενεργοποιούνται σχεδόν ποτέ ενώ οι πειθαρχικές ποινές δεν αποτελούν αντικίνητρο, αφού εφαρμόζονται σε ελάχιστες περιπτώσεις.

Από τα παραπάνω γίνεται φανερό, ότι ο τρόπος λειτουργίας των βασικών πολιτικών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων του δημόσιου τομέα δεν αποτελεί κινητήριο δύναμη για την βελτίωση της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων και πολύ συχνά αποτελεί εμπόδιο στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του κάθε οργανισμού.

3.4. Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα

Ο πιο αποδεκτός ορισμός της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα στην σύγχρονη βιβλιογραφία έχει δοθεί από τους **Perry και Wise (1990)**. Σύμφωνα λοιπόν με τους παραπάνω ερευνητές, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται ως *η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς*. Με άλλα λόγια ο παραπάνω ορισμός δηλώνει ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων (**Perry & Wise, 1990**) :

1. τα ορθολογικά κίνητρα (rational public service motives) που συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αυτό αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους εκείνους που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Αποτέλεσμα αυτού του κινήτρου είναι οι εργαζόμενοι να εκφράζουν μία δέσμευση προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.
2. τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα (norm based motives) περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Αυτά τα κίνητρα συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
3. τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Για παράδειγμα, συχνά αναφέρεται ο όρος «ο πατριωτισμός της φιλανθρωπίας» θέλοντας να περιγράψουν τον συνδυασμό της αφοσίωσης στις αξίες του καθεστώτος και της αγάπης προς τον συνάνθρωπο, ως ένα από τα κυριότερα συναισθηματικά κίνητρα του δημόσιου τομέα (**Denhardt, et al. ,2002**) .

Με άλλα λόγια, εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα με υψηλό βαθμό παρακίνησης, επιδιώκουν να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον για διαφορετικούς λόγους όπως από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση.

Επιπρόσθετα, οι παραπάνω ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή «δέσμευση», την παρακίνηση και γενικότερα την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Σχετικές έρευνες (**Perry and Wise**) αποδεικνύουν ότι οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν περισσότερες πιθανότητες να απασχολήσουν άτομα των οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμού.

Συμπληρωματικά με τα παραπάνω, ο **Wright (2003)** υποστηρίζει ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι περισσότερα αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους. Παρατηρούμε, λοιπόν, ότι η μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα συνδέεται περισσότερο με τις θεωρίες περιεχομένου δηλαδή με την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους (**Camilleri,2007**).

Αδιαμφισβήτητα, είναι δύσκολο για την διοίκηση ανθρώπινων πόρων της κάθε δημόσιας υπηρεσίας, να εντοπίσει εκείνες τις ειδικές, ατομικές ανάγκες σε κάθε χρονική στιγμή και να μπορέσει μέσα από τους περιορισμούς που θέτονται από το περιβάλλον της, να τις ικανοποιήσει. Ακόμα δυσκολότερο είναι να μπορέσει να μετρήσει την παρακίνηση των εργαζομένων. Εξάλλου, δεν θα πρέπει να ξεχνάμε, ότι σημαντικό ρόλο στην ανάλυση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα διαδραματίζει η κουλτούρα της κάθε χώρας, η αποστολή της εκάστοτε κυβέρνησης καθώς και οι αντιλήψεις, οι αξίες και οι στάσεις του κάθε δημόσιου υπάλληλου.

3.5. Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Από μετρήσεις προκύπτει ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων στο δημόσιο είναι αναγκαία προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών στην Ελλάδα.

Η αναγκαιότητα είναι αποτέλεσμα της χαμηλού επιπέδου παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τον **Ακρίβο (2008)** ο χαμηλός βαθμός παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι αποτέλεσμα:

- ✓ Της χαμηλής αυτοπαρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.
- ✓ Του χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσής τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον.
- ✓ Της αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους.
- ✓ Της αδυναμίας της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.
- ✓ Της νοοτροπίας και κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο.
- ✓ Της έλλειψης των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο.
- ✓ Της υψηλής γραφειοκρατίας και της διοικητικής αγκύλωσης.

- ✓ Της έλλειψης επαρκούς σύνδεσης της αξίας – συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους.
- ✓ Της διαφοράς μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις δημόσιες.
- ✓ Της έλλειψης του αισθήματος της δικαιοσύνης όσον αφορά την υλική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων.
- ✓ κ.α.

Φυσικά, σε μεγάλο βαθμό, την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων επηρεάζει αρνητικά και ο πολιτικός παρεμβατισμός είτε κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους είτε κατά την ανάπτυξη της σταδιοδρομίας τους. Η σύνδεση του δημοσίου τομέα με την εκάστοτε πολιτική εξουσία δημιουργεί ένα αίσθημα ασυνέχειας του έργου των δημοσίων υπαλλήλων με αποτέλεσμα αυτοί να αποθαρρύνονται και να στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε άσχετα με τα καθήκοντά τους ενδιαφέροντα.

Ως αποτέλεσμα των παραπάνω οι δημόσιοι υπάλληλοι:

- δεν αποδίδουν πάντα το μέγιστο των δυνατοτήτων τους
- το χρονικό διάστημα υψηλής απόδοσης δεν είναι σταθερό και
- η κατεύθυνση της προσπάθειάς τους δεν ταυτίζεται πάντα με ότι αναφέρεται στο όραμα και την αποστολή του οργανισμού που απασχολούνται.

Συνεπώς η ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημοσίου τομέα οδηγούν σε χαμηλή παρακίνηση. Αξίζει τον κόπο οι προϊστάμενοι να αντιμετωπίσουν την παρακίνηση ως πρόβλημα και να αναπτύξουν δράσεις και συμπεριφορές που θα αυξήσουν το συνολικό επίπεδο της παρακίνησης των υπαλλήλων του δημοσίου.

3.6. Έρευνες Παρακίνησης στον Δημοσίου Τομέα

Ξεκινώντας από την πολυπλοκότητα της παραπάνω έννοιας και από το στερεότυπο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν καταβάλλουν ιδιαίτερη προσπάθεια κατά την εργασία τους, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Ο *Naff και Crum (1999)* στην έρευνα τους που πραγματοποιήθηκε σε 10.000 δημοσίους υπαλλήλους αμερικάνικων δημόσιων οργανισμών εντόπισαν ότι οι γυναίκες παρακινούνται λίγο περισσότερο σε σχέση με τους άντρες δημοσίους υπαλλήλους. Παρατηρήθηκε ότι οι γυναίκες εργαζόμενες στον δημόσιο τομέα έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση. Επίσης, διαφορές εντοπίστηκαν αναφορικά με το επίπεδο εκπαίδευσης. δημόσιοι υπάλληλοι με ανώτερη εκπαίδευση φαίνεται να έχουν υψηλότερο βαθμό παρακίνησης σε σχέση με τους απόφοιτους λυκείου.

Επίσης, σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας του *Camilleri (2004)* σε 3.400 δημοσίους υπαλλήλους στην Μάλτα, η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του βρίσκονται σε θετική συσχέτιση με την παρακίνηση τους. Αντιθέτως, οι συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων που θέτονται λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων.

Επιπρόσθετα, νεώτερη έρευνα των *Moynihan και Pandey (2005)* στο άρθρο τους υποστηρίζει ότι η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα. Επίσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας βρέθηκε να σχετίζεται αρνητικά με την παρακίνηση ενώ η ηλικία και το εισόδημα δείχνουν να μην έχουν καμία σχέση, με τις γυναίκες να προσελκύονται από κίνητρα που σχετίζονται με την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση πολιτικών.

Σε γενικές γραμμές, η βιβλιογραφία φανερώνει ότι τα κοινωνικά χαρακτηριστικά του εργαζομένου όπως η μόρφωση, η επαγγελματική εκπαίδευση η θρησκεία κ.τ.λ καθώς και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του, παρέχουν ένα μίγμα των αποτελεσμάτων που δεν είναι πάντα προβλέψιμο.

3.7. Έρευνες Παρακίνησης στον Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι ο δημόσιος τομέας σε σχέση με τον ιδιωτικό αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια στη χρήση ανταμοιβών προκειμένου να παρακινήσει τους εργαζόμενους προς μία πιο αποδοτική συμπεριφορά. Μελέτες της σύγχρονης βιβλιογραφίας αποκαλύπτουν ότι η παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων διαφέρει από αυτή των ιδιωτικών.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των *Buelens και Van den Broeck, (2007)* , οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους. διαπιστώθηκε ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές παίζουν σημαντικό ρόλο

στην παρακίνηση των ιδιωτικών υπαλλήλων, ειδικότερα των υψηλόβαθμων, σε αντίθεση με τους δημόσιους υπαλλήλους που δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές προκειμένου να εργαστούν. Από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη και η ευθύνες που εμπεριέχονται σε μία εργασία δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Αξιοσημείωτο εύρημα της παραπάνω έρευνας είναι το γεγονός ότι ιδιαίτερη σημασία για τους δημόσιους υπαλλήλους έχουν οι εσωτερικές ανταμοιβές όπως η αίσθηση του καθήκοντος και της αυτοεκπλήρωσης. Παράλληλα, όμως, ένα εργασιακό περιβάλλον που να είναι υποστηρικτικό, σταθερό και ασφαλές βελτιώνει την παρακίνηση τους.

Μία ακόμη σημαντική έρευνα του **Houston (2000)** υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης για τους ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους υπαλλήλους. Στη συνέχεια όμως το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι η αμοιβή που λαμβάνουν ενώ για τους δημόσιους υπαλλήλους η ευκαιρία για προαγωγή. Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές λαμβάνουν την τέταρτη θέση .

Σε γενικές γραμμές, οι περισσότερες έρευνες, αναφορικά με το θέμα, φανερώνουν την προτίμηση των δημοσίων υπαλλήλων προς την εσωτερική παρακίνηση, με κυρίαρχο κίνητρο την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση μίας εργασίας, η οποία είναι ενδιαφέρουσα και σημαντική για το κοινωνικό σύνολο. Θα πρέπει όμως να σημειώσουμε, όπως και ο **Houston (2000)** υποστηρίζει στην έρευνα του, ότι πιθανόν οι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι δεν παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες αλλά απλώς προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στην πραγματικότητα που βιώνουν μέσα από την εργασία τους (**Mann, 2006**) .

3.8. Έρευνες Παραγόντων Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση

Στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, οι έρευνες αναφορικά με την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων, είναι περιορισμένες. Μια έρευνα με αξιοσημείωτα πορίσματα διενεργήθηκε από τον καθηγητή **Μπουράντα (1990)** σε 1150 περίπου εργαζομένους Υπουργείων, Δημοσίων Οργανισμών, Δημοσίων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων (**Brunstein, 1995**) . Η ανάλυση των αποτελεσμάτων (**Μπουραντάς , 1991**) έδειξε ότι οι ιδιωτικοί υπάλληλοι είναι πιο ικανοποιημένοι από την εργασία τους, ενδιαφέρονται γι αυτήν

και παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εργασιακής παρακίνησης σε σχέση με τους δημόσιους υπαλλήλους. διαπίστωσαν ότι υπάρχουν συγκεκριμένοι παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Οι κυριότεροι αυτοί παράγοντες είναι:

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Ειδικότερα, η έλλειψη της ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων, η έλλειψη της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειας τους, συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας – αποτελέσματος – ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και τους δίνει λίγες ευκαιρίες να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Άλλη έρευνα του *Μανωλόπουλου (2008)*, στην οποία συμμετείχαν 454 υπάλληλοι δημοσίων υπηρεσιών, καταδεικνύει ότι ένας συνδυασμός εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών παίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση τους. Με άλλα λόγια, αν και η οικονομική ανταμοιβή αποτελεί ισχυρή κινητήρια δύναμη, εσωτερικά κίνητρα όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση και η αυτονομία στην εργασία φαίνεται να συμβάλλουν στην αύξηση της απόδοσης.

Επίσης, οι ατομικές ικανότητες αλλά και δημογραφικά χαρακτηριστικά καθορίζουν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Αξιοσημείωτο εύρημα της παραπάνω έρευνας είναι το συμπέρασμα ότι οι εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές σπουδές και με προηγούμενη εμπειρία στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές.

Επίσης, όπως προκύπτει από τα πορίσματα μίας ακόμη έρευνας που διεξήχθη στο δήμο Αθηναίων (2008) (*C.Akrivos, & G. Koutras, 2009*) , το στυλ ηγεσίας διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στον βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας, ο σύγχρονος ηγέτης, προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των υφισταμένων του, θα πρέπει να απαλλαχθεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, την δέσμευση στο όραμα, την εισαγωγή αλλαγών, την εμπιστοσύνη και την δικαιοσύνη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Στο σημείο αυτό θα ακολουθήσει παράθεση ορισμένων προτεινόμενων προγραμμάτων παρακίνησης των εργαζομένων που αποσκοπούν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης τους.

4.1. Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η γενική μόρφωση (*Robinson & Stern, 1997*) του προσωπικού, την οποία μπορεί να προσφέρει ο φορέας αποτελεί το μεγαλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στον φορέα του τουλάχιστον να εξειδικεύεται στην εργασία του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στον φορέα και έξω από αυτόν με επιμορφωτικά σεμινάρια, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με την συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των τμημάτων του φορέα. Για την επιμόρφωση προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια τόσο για την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων όσο και για την επιμόρφωση των παλαιότερων. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να προχωρήσει και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της διοίκησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους της εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους από τα έντυπα, φυλλάδια και εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλαδή στην αξιολόγηση τους για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

4.2 Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού

Υποχρέωση του φορέα είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα σε αυτόν. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο

άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, κάθε φορέας πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη του και να προσκαλεί από άλλους φορείς ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα του φορέα.

4.3. Αξιολόγηση προσωπικού

Ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η αξιολόγηση του προσωπικού. Με την χρήση περιοδικών αξιολογήσεων (συνήθως είναι ετήσιες) βοηθούν τα στελέχη να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους παρακινούνται να είναι αποτελεσματικότεροι ενόψει της αξιολόγησης από την οποία συχνά κρίνεται και η τυχόν προαγωγή τους. Βασική προϋπόθεση αυτής της διαδικασίας είναι η αντικειμενικότητα και η σωστή κρίση των υπαλλήλων, χωρίς αυτά η διαδικασία χάνει την αξιοπιστία της και δεν αποφέρει την επιθυμητή παρακίνηση.

4.4. Παρότρυνση των εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία

Ο φορέας, για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον του και να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής του, πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια, τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων. Βασική προϋπόθεση, για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη σύμπνοια και συνεργασία του προσωπικού, είναι η δημοκρατική, η σωστή, η ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους ανωτέρους και σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας. Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από τη διοίκηση και η υλοποίηση της (συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής, προαγωγών, πειθαρχικών ποινών). Γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθανθούν ότι μοιράζονται το ίδιο όραμα και την ίδια αποστολή και ότι είναι ενεργά μέλη στην επίτευξη τους καθώς και στην λήψη αποφάσεων προς αυτή την κατεύθυνση.

4.5. Εσωτερικές Ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι δύσκολο να διερευνηθούν (*Robinson & Stern, 1997*), γιατί αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ικανοποιούνται κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, που επιζητεί το άτομο είναι :

1. Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητα του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες. Είναι πιθανό να σχηματιστούν, μέσα στους φορείς άτυπες ομάδες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Ορισμένοι, όμως, δεν πλησιάζουν στις άτυπες ομάδες, είτε για λόγους καχυποψίας, είτε γιατί θεωρούν τους εαυτούς τους ικανούς να ανταπεξέλθουν στις δυσκολίες μόνοι τους. Συνήθως, οι άτυπες ομάδες αποτελούνται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα ή που είναι κοντά ηλικιακά και πολλές φορές μπορούν να αποδειχθούν χρήσιμες όταν υπάρχει ταύτιση των στόχων τους με αυτούς του φορέα.
2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές που εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Τα άτομα με έντονη ανάγκη για γόητρο- κύρος ικανοποιούνται μόνο όταν έχουν την δυνατότητα της εξέλιξης. Αυτά έλκονται από τα υψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και την γρήγορη ανέλιξη.
3. Το επίτευγμα, δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο κατά τον καλύτερο τρόπο την εργασία του, να επιλύει επιτυχώς τα τυχόν προβλήματα, να κατακτά την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση.

Σύμφωνα με τον Mc Clelland, τα άτομα που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές εργάζονται αποδοτικότερα κάτω από

- Συνθήκες μέτριου κινδύνου, καθώς με υψηλό κίνδυνο τα αποτελέσματα της προσπάθειας τους είναι αμφίβολα
- Συνθήκες επαναπληροφόρησης, καθώς θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της προσπάθειας τους
- Συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός, για να μην επαινεθεί άλλος αντί αυτών

- Συνθήκες ανταγωνισμού, ώστε να έχουν δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους
- Συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου επίδοση, ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους.

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, το επίτευγμα εκτιμάται ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στον φορέα, από άτομα που έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

4.6. Εξωτερικές Ανταμοιβές

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση απασχόλησης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.α

Το «χρήμα» είναι άκρως υποκινητικός παράγοντας και αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου. Είναι, όμως, δύσκολο να διερευνηθεί αν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα παρακίνησης ή είναι δευτερεύουσας σημασίας, γιατί η εφαρμογή των διαφόρων κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές όπως αλλαγή στην μέθοδο εργασίας, στην πολιτική του φορέα, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κτλ.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων :

- ❖ Συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζόμενους, όπως η χρονική αμοιβή, η αμοιβή κατά τεμάχιο και η αμοιβή κατά απόδοση.
- ❖ Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων, όπως συστήματα αμοιβής κατά απόδοση, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών, ως κίνητρα διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης, των αποδοχών και της μόρφωσης.

4.7. Πολιτική Μισθών- Ημερομισθίων

Ένα σημαντικό πρόβλημα το οποίο απασχολεί την διοίκηση των φορέων και αφορά άμεσα την παρακίνηση των υπαλλήλων, αποτελούν οι αμοιβές τους. Ωστόσο, για να

προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανότερους υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Οι υπάλληλοι θεωρούν τις αμοιβές σαν μέσο για την αντιμετώπιση των αναγκών τους, για την αποταμίευση ενός μέρους των αμοιβών τους, για την αντιμετώπιση της αύξησης του κόστους ζωής.

Σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν και αύξηση παραγωγικότητας. Η ύπαρξη αύξησης παραγωγικότητας θα εξισορροπούσε το κόστος και θα οφείλεται σε άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τον τεχνολογικό εξοπλισμό, την καλύτερη διοίκηση, τους ικανότερους υπαλλήλους κτλ. Αντίθετα, όταν ένας οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στο προσωπικό, δε σημαίνει ότι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος.

Ο όρος πολιτική μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάσταση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και οι προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους αμοιβών κ.α.

Ο όρος ημερομίσθιο συνήθως αναφέρεται στους εργάτες, που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη, που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας και αποτελεί μια διάκριση κύρους.

Απαραίτητο είναι να υπάρχει ίση αμοιβή για ίση εργασία καθώς κατά αυτό τον τρόπο ικανοποιείται το αίσθημα δικαιοσύνης του υπαλλήλου και του δίδονται κίνητρα παρακίνησης, επίσης θα πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση των παραπόνων σχετικά με αμοιβές, για τον ίδιο λόγο. Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών. Ένα σημαντικό θέμα των μισθών και ημερομισθίων είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική τους.

4.8. Συμμετοχή του προσωπικού

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι ο βαθμός και ο τρόπος συμμετοχής τους στις διαδικασίες του φορέα. Είναι γεγονός ότι ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς, εντούτοις σύμφωνα με τον **Robinson (1997)** θα μπορούσαμε

να τον περιγράψουμε ως το θεσμό εκείνο, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Βασικοί στόχοι της εφαρμογής μια τέτοιας πολιτικής είναι (**Rabey, 2001**) :

- Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και ικανοποίηση και παρακίνηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του
- Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στην πράξη αποτελούν τους ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι την θεωρούν αναπόφευκτη αλλά δεν έχουν ακόμα πειστεί για την αποτελεσματικότητα της, ενώ ορισμένοι (ιδιαίτερα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα) την θεωρούν σαν απειλή για την εξουσία που κατέχουν αλλά και για την διοικητική τους ικανότητα. Οποσδήποτε όμως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι παρά τις οποιεσδήποτε επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον είναι πρόθυμη γι' αυτό και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

Η πλευρά των εργαζομένων επίσης φαίνεται διχασμένη. Αν και γενικά δε φαίνεται να αναπτύσσεται ένα μαζικό κύμα για απαίτηση συμμετοχής, εντούτοις οι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή τους. Το ενδιαφέρον τους στρέφεται κυρίως προς τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας και λιγότερο προς άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι που έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και τα πλεονεκτήματα της.

4.9. Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Σε πολλές επιχειρήσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκαν φαινόμενα απολύσεων προσωπικού, περικοπών προνομίων, καθώς και άλλων σχετικών μέτρων τα οποία συμβάλουν στη μείωση του κόστους μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των καθαρών κερδών. Παρόλα αυτά, σταδιακά στις μέρες μας παρατηρείται μια στροφή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα πιο ζωτικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και η εκμετάλλευση αυτού μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την επιχείρηση.

Κατά τη διάρκεια των ετών έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικές με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ο κυριότερος είναι η

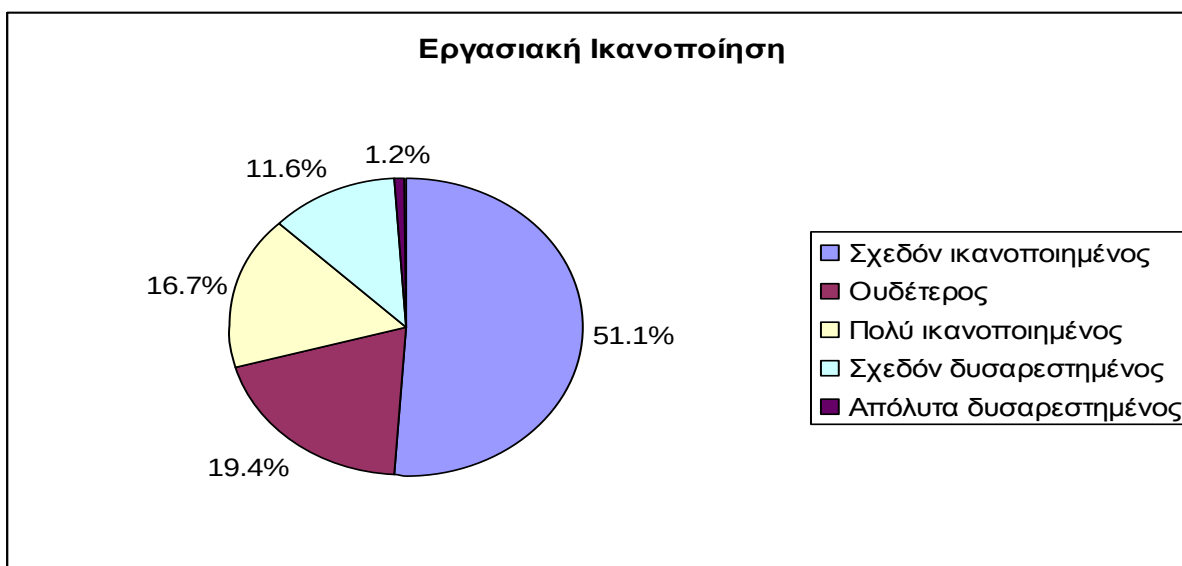
ικανοποίηση από την εργασία. Γύρω από τη σχέση ικανοποίησης και απόδοσης υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία και μελέτες όπου άλλοτε καταδεικνύεται μια θετική σχέση και άλλοτε όχι. Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου ικανοποίηση από την εργασία με αποτέλεσμα οι μελετητές να προσπαθούν να υποδείξουν τους παράγοντες και τις απαιτούμενες πρακτικές για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας. Παρόλα αυτά, η σύνδεση των δύο μεταβλητών υπήρξε αρκετά δύσκολη, παρά το γεγονός ότι στις εμπειρικές μελέτες η σχέση ήταν εμφανής. Άλλες μελέτες, κυρίως κατά τη δεκαετία του '80, ανέτρεψαν τη θετική αυτή σχέση προσδιορίζοντας άλλους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην απόδοση, όπως για παράδειγμα η στρατηγική της επιχείρησης, η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων κ.α.

Συμπερασματικά, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι όποια κριτική κι αν έχει εμφανιστεί κατά καιρούς, η συντριπτική πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών.

4.10. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Ελλάδα

Έχοντας παραθέσει τις ποικίλες θεωρίες γύρω από τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, καθώς και τη συσχέτιση μεταξύ της ικανοποίησης και της απόδοσης, στην ενότητα αυτή θα συνοψίσουμε τους βασικότερους παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση του εργαζόμενου στα πλαίσια του εργασιακού χώρου. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι γενικά τα εργασιακά κίνητρα αντανakλούν αυτά που θέλει ο φορέας να δώσει στον εργαζόμενο, ενώ η εργασιακή ικανοποίηση συνδέεται άμεσα με αυτά τα οποία θέλουν ή επιδιώκουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή καθρεφτίζουν την αντίδραση τους σε αυτά τα οποία λαμβάνουν (**Wright, 2001**).

Συγκεκριμένα θα ασχοληθούμε με έρευνα που διεξήχθη κατά το πρώτο εξάμηνο του 2006 σε δείγμα 300 εργαζομένων από την Αθήνα, τη Θεσσαλονίκη και το Ηράκλειο Κρήτης σε κλάδους, όπως οι οργανισμοί υγείας, οι υπηρεσίες, το εμπόριο και η βιομηχανία (**Κουρτίδης, 2006**). Όπως φαίνεται στο σχήμα 6, η ικανοποίηση των Ελλήνων εμφανίζεται να είναι σε σχετικά θετικά επίπεδα.



Σχήμα 7 :Πηγή: Κουρτίδης Μ., 2006

Από το παραπάνω σχήμα παρατηρούμε πως η γενικότερη εικόνα της εργασιακής ικανοποίησης στην Ελλάδα είναι μέτρια ως θετική, καθώς το 67,8% των ερωτώμενων δηλώνει σχεδόν έως πολύ ικανοποιημένο και μόλις το 12,8% σχεδόν ή απόλυτα δυσαρεστημένο. Η δε πλειοψηφία των ερωτώμενων (ποσοστό 51,1%) δηλώνει σχεδόν ικανοποιημένοι.

Οι παράγοντες που συμβάλλουν ιδιαίτερα στην εργασιακή ικανοποίηση είναι οι ακόλουθοι (*Λαμπίρης et al., 2008*) :

- Άμεσος προϊστάμενος
- Ομαδικότητα και συνεργασία
- Εργασιακές συνθήκες
- Ηγεσία και σχεδιασμός
- Εργασιακοί ρόλοι
- Επικοινωνία
- Εταιρική κουλτούρα
- Εκπαίδευση
- Αναγνώριση και Ανταμοιβές
- Ανάπτυξη καριέρας
- Προνόμια

Από έρευνες σχετικά με την εργασιακή ικανοποίηση έχει παρατηρηθεί πως ο άμεσος προϊστάμενος του ατόμου αποτελεί το βασικό κλειδί της ικανοποίησης. Ο σεβασμός, η δικαιοσύνη και η ικανότητα επίλυσης θεμάτων που προκύπτουν αποτελούν τις τρεις

βασικές συνιστώσες οι οποίες θα έχουν ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας θετικής ή μη εικόνας για τον προϊστάμενο.

Ακολουθεί το πνεύμα της ομαδικότητας και της συνεργασίας που επικρατεί στα πλαίσια της επιχείρησης. Από έρευνες είναι εμφανές πως οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να μπορούν να ζητήσουν και να θεωρούν πως μπορούν να λάβουν βοήθεια από τους συναδέλφους τους. Πέρα από την ομαδικότητα και τη συνεργασία παράγοντες συναφείς είναι οι εργασιακές συνθήκες, οι σαφείς ρόλοι, η ηγεσία και η επικοινωνία. Η καλή επικοινωνία και η εμπιστοσύνη τόσο σε οριζόντιο όσο και σε κάθετο επίπεδο συμβάλλει σημαντικά στην ικανοποίηση του ατόμου. Η αίσθηση της αλήθειας και της σιγουρίας, καθώς και της δικαιοσύνης στα πλαίσια αξιολογήσεων των εργαζομένων οδηγούν σε ικανοποιημένους και αποδοτικότερους ανθρώπους. Ακόμη, άλλες έρευνες έδειξαν ότι η φιλία μεταξύ των εργαζομένων δεν επιβραδύνει την παραγωγικότητα αλλά την βοηθά, αρκεί οι εργαζόμενοι που συνδέονται με αυτή τη σχέση να έχουν ομαδικούς στόχους. Σύμφωνα με έρευνα οι διευθυντές οφείλουν να κάνουν την ατμόσφαιρα στον εργασιακό χώρο περισσότερο προσιτή παρά ανταγωνιστική για να αποδίδουν καλύτερα.

Παράλληλα με την ανοιχτή και ειλικρινή επικοινωνία είναι ιδιαίτερα σημαντικό για το άτομο να γνωρίζει με σαφήνεια τις αρμοδιότητες και τα καθήκοντα του. Ο λόγος είναι ότι με αυτόν τον τρόπο ο εργαζόμενος γνωρίζει τι πρέπει να κάνει, πώς να το κάνει αλλά και πως θα μπορέσει να αξιολογηθεί η προσπάθεια που καταβάλλει με αντικειμενικά κριτήρια. Σε όλα τα παραπάνω ιδιαίτερο ρόλο κατέχει το μοντέλο ηγεσίας που θα ακολουθήσει η ηγεσία καθώς και η κουλτούρα της. Η ενθάρρυνση των εργαζομένων, η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών και συμμετοχής στις αποφάσεις, η παροχή εκπαίδευσης τόσο κατά την ανάληψη της θέσης αλλά και υποστηρικτικά στη συνέχεια, καθώς και το αίσθημα της αξίας του εργαζόμενου είναι κάποια βασικά στοιχεία που η ηγεσία θα πρέπει να προσέξει έτσι ώστε να έχει όσο το δυνατόν περισσότερο ικανοποιημένους εργαζόμενους.

Στην εργασιακή ικανοποίηση μικρό ρόλο φαίνεται να έχουν οι ανταμοιβές (**Milne, 2007**), οι δυνατότητες περαιτέρω ανάπτυξης καθώς και η παροχή έξω- μισθολογικών προνομίων. Συνοψίζοντας συμπεραίνουμε πως ένας εργαζόμενος είναι κυρίως ικανοποιημένος όταν στα πλαίσια του εργασιακού του χώρου υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες τόσο σε ανθρώπινο επίπεδο όσο και σε φυσικό επίπεδο γενικότερα, εφόσον συντρέχουν οι κάτωθι προϋποθέσεις:

- Ηγεσία που εμπνέει και κινητοποιεί
- Καλή και ολοκληρωμένη ενημέρωση

- Ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας
- Αναγνώριση των προσπαθειών

Είναι δυνατό ο εργαζόμενος να αισθάνεται ικανοποιημένος και να αποδίδει στην εργασία του παρότι οι υλικές απολαβές είναι χαμηλές. Ο κύριος λόγος είναι πως ικανοποιούνται οι ανώτερες ανάγκες και οι ανάγκες αναγνώρισης (*Κουρτίδης, 2006*).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ ΣΗΜΕΡΑ

5.1. Ορισμός της κρίσης

Η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από απλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μια λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν μια περίοδο ανωμαλίας και αντικανονικότητας ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση.

Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω θέλοντας να χαρακτηρίσει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση κρίσιμη, δύσκολη, επικίνδυνη. Συγκεκριμένα κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς (*Πανηγυράκης, 2001*).

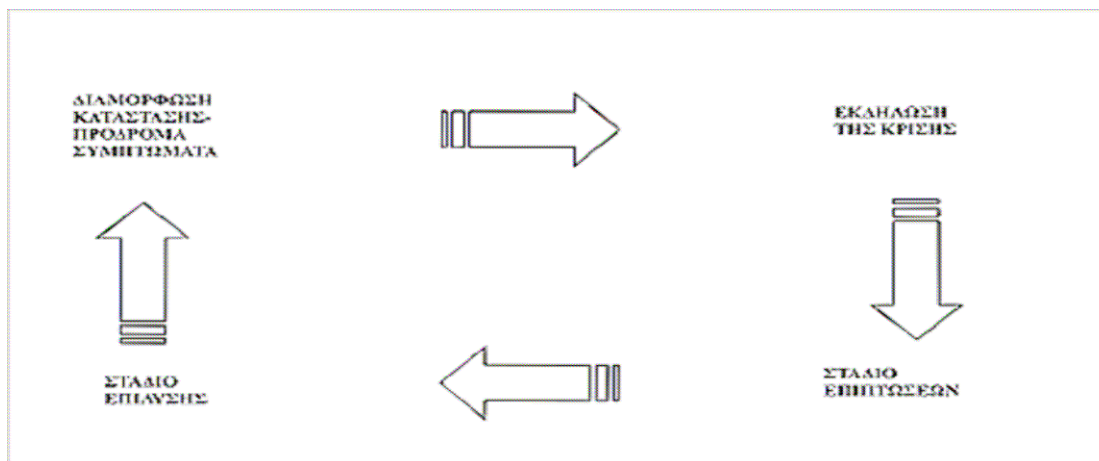
5.2. Συνοπτική ανάλυση της οικονομικής κρίσης

Για να οριστεί η οικονομική κρίση χρησιμοποιούνται συνήθως οι έννοιες από τη θεωρία των οικονομικών διακυμάνσεων.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οικονομικές διακυμάνσεις ή οικονομικοί κύκλοι είναι το φαινόμενο των επαναλαμβανόμενων διακυμάνσεων της γενικής οικονομικής δραστηριότητας, που παρατηρούνται για μια περίοδο ετών.

Μία κρίση μπορεί να αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά και διακριτά στάδια. Ο συνήθης κύκλος ζωής μιας κρίσης ακολουθεί τα παρακάτω στάδια:

1. Στάδιο Διαμόρφωσης της κατάστασης ή Πρόδρομων συμπτωμάτων (Prodromal crisis stage).
2. Στάδιο εκδήλωσης-κορύφωσης της κρίσης (acute crisis stage).
3. Στάδιο των επιπτώσεων (Chronic crisis stage).
4. Στάδιο επίλυσης-ομαλοποίησης (crisis resolution stage).



Σχήμα 8: Κύκλος Ζωής μιας κρίσης
 Κατ' αυτόν, από την εμφάνιση των Προδρόμων Συμπτωμάτων, με τις κατάλληλες ενέργειες και τακτικές οδηγούμαστε απ' ευθείας στο στάδιο επίλυσης.
 (Σφακιανάκης, 1998)

5.3. Μια αναδρομή στις πρόσφατες κρίσεις

Η μεγάλη κρίση του 1929 είναι το κυριότερο σημείο αναφοράς. Οι αιτίες της ήταν:

1. η ανισορροπία στην οικονομία των ΗΠΑ, η οποία προήλθε από:
 - α) τη σχετική υπερπαραγωγή πρώτων υλών γεωργικών προϊόντων που είχε ως αποτέλεσμα την πτώση των τιμών και μείωση της αγοραστικής δύναμης των αγροτών και
 - β) τις υπεραισιόδοξες βιομηχανικές επενδύσεις σε τομείς όπως η παραγωγή αυτοκινήτων και ηλεκτρικών συσκευών.
2. η ευάλωτη διεθνής οικονομία, λόγω του γεγονότος ότι:
 - α) η διεθνής οικονομία ήταν ήδη εξασθενημένη από τον Παγκόσμιο πόλεμο και
 - β) ο αμερικανικός προστατευτισμός και η εμμονή στη αποπληρωμή του συνόλου

των δανείων που είχαν δοθεί στις ευρωπαϊκές χώρες επιδείνωνε ακόμη περισσότερο το πρόβλημα.

Η αλυσιδωτή κατάρρευση επιχειρήσεων και τραπεζών έφερε την παγκόσμια οικονομική ύφεση. Κατά την κρισιμότερη καμπή αυτής της κρίσης οι άνεργοι έφθασαν τα 30.000.000.

Μία ακόμη από τις σημαντικότερες κρίσεις είναι αυτή του πετρελαίου τη δεκαετία του 1970. Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '70 έκαναν την εμφάνισή τους δύο πετρελαϊκές κρίσεις. Αυτές έφεραν στο προσκήνιο το φαινόμενο του στασιμοπληθωρισμού, δηλαδή τη συνύπαρξη πληθωρισμού και αυξημένης ανεργίας. Ως επίσημη ημερομηνία έναρξης της πρώτης κρίσης καταγράφεται η 17η Οκτωβρίου του 1973, όταν τα μέλη του OPEC (Οργανισμού Αραβικών Χωρών – Εξαγωγέων Πετρελαίου Οργανισμού Αραβικών Πετρελαιοπαραγωγών Κρατών) ανακοίνωσαν ότι δεν θα προμήθευαν πλέον με πετρέλαιο τις χώρες που υποστήριζαν το Ισραήλ στη διαμάχη του με τη Συρία και την Αίγυπτο. Σε αυτές τις χώρες συμπεριλαμβάνονταν οι ΗΠΑ, οι σύμμαχοι τους στη Δυτική Ευρώπη και η Ιαπωνία. Παρόλα αυτά, οι στοχευμένες χώρες ανταποκρίθηκαν βρίσκοντας νέες πρωτοβουλίες για να περιορίσουν την εξάρτησή τους από τις παραπάνω χώρες.

Έξι χρόνια μετά, το 1979, ακολούθησε η δεύτερη πετρελαϊκή κρίση. Έκανε την εμφάνισή της στις ΗΠΑ, στον απόηχο της ιρανικής επανάστασης. Οι χώρες του OPEC για να αντιμετωπίσουν την κατάσταση, αύξησαν την παραγωγή τους και η συνολική απώλεια έφτασε στο 4%. Ωστόσο, επικράτησε ένας διαδεδομένος πανικός που ανέβασε την τιμή πολύ περισσότερο από όσο θα αναμενόταν. Αυτό ήταν αποτέλεσμα της μειωμένης ζήτησης και της υπερβολικής παραγωγής, οδηγώντας τον OPEC στο να χάσει την ενότητα του. Εξαγωγείς πετρελαίου, όπως το Μεξικό, η Νιγηρία και η Βενεζουέλα επεκτάθηκαν σημαντικά, ενώ οι ΗΠΑ και η Ευρώπη πήραν περισσότερο πετρέλαιο από το Prudhoe Bay και τη Βόρειο Θάλασσα.

Στη συνέχεια, εξετάζοντας τη λεγόμενη “ασιατική” κρίση του 1998-1999, βλέπουμε ότι άγγιξε σε μεγάλο βαθμό το τραπεζικό σύστημα, ωθώντας πολλές ασιατικές τράπεζες στα πρόθυρα χρεοκοπίας. Πρόκειται εδώ για μία τοπική κρίση, γεωγραφικά περιορισμένη, κάτι που τη διαφοροποιεί πολύ από την κρίση του 1929, καθώς και από τη σημερινή.

Μία άλλη κρίση στη δεκαετία του 1990 είναι αυτή της ιαπωνικής οικονομίας, η οποία είχε αντιμετωπιστεί με μερική ή πλήρη εθνικοποίηση τραπεζών. Είχε μεγάλη διάρκεια και οδήγησε σε ύφεση, διότι η αντίδραση των ιαπωνικών αρχών έφτασε με μεγάλη καθυστέρηση. Η καθυστέρηση των παρεμβάσεων κάνει την κρίση αυτή να έχει αναλογίες με αυτήν του

1929. Εντούτοις και αυτή διαφοροποιείται τόσο από τη σημερινή όσο και από αυτήν του 1929 λόγω του τοπικού χαρακτήρα της.

Μία άλλη κρίση είναι αυτή του 2000-2001 με την έκρηξη της “φούσκας” του Internet, που προκάλεσε πτώσεις στις τιμές των μετοχών ανάλογες με εκείνες της κρίσης του 1929. Παρατηρούμε ότι η σημερινή κρίση είναι ακόμη πιο σοβαρή και πλησιέστερη σε αυτήν του 1929, καθώς αγγίζει τον πυρήνα του τραπεζικού συστήματος προκαλώντας πτωχεύσεις τραπεζών.

Όντως η σημερινή κρίση δείχνει να έχει ομοιότητες με αυτήν του 1929. Σε μόλις τρεις εβδομάδες τα χρηματιστήρια έχασαν περίπου από 20% έως 25% της αξίας τους. Επίσης η κρίση του 1929 ήταν παγκόσμια, αγγίζοντας όλες τις χρηματοοικονομικές αγορές. Η σημερινή κρίση λόγω της παγκοσμιοποίησης φαίνεται να είναι ακόμη σοβαρότερη από αυτήν του 1929. Η παγκοσμιοποίηση εντείνει τη δυναμικότητα μιας χρηματοπιστωτικής κρίσης και επηρεάζει πολύ πιο γρήγορα την παγκόσμια οικονομική δραστηριότητα. Πέραν όμως της παγκοσμιοποίησης, εάν πρέπει να αποκλείσουμε μία επανάληψη της κρίσης του 1929, είναι γιατί βρισκόμαστε σε ένα διαφορετικό περιβάλλον από εκείνο της δεκαετίας του 1930.

5.4. Τι διαφοροποιεί τη σημερινή κρίση

Το πρώτο στοιχείο που διαφοροποιεί τη σημερινή κρίση από αυτήν του 1929 είναι η οικονομική πολιτική που εφαρμόστηκε. Από τις αντιδράσεις των νομισματικών και δημοσιονομικών αρχών παγκοσμίως φαίνεται ότι το δίδαγμα της κρίσης του 1929 έγινε απόλυτα κατανοητό από το γεγονός ότι υπάρχει παγκοσμίως συντονισμένη αντίδραση των οικονομικών πολιτικών.

Το δεύτερο στοιχείο που υποδηλώνει τη μεγάλη διαφορά μεταξύ των δύο κρίσεων είναι ότι το μέγεθος των κρατών (δημόσιες δαπάνες και φόροι) είναι σήμερα πολύ μεγαλύτερο. Για παράδειγμα, το μέγεθος του αμερικανικού κράτους το 1929 ήταν 10%, ενώ σήμερα υπερβαίνει το 30%.

Το τρίτο στοιχείο το οποίο δείχνει τη διαφορά μεταξύ της σημερινής κρίσης και αυτής του 1929, καθώς και το κατά πόσο η σημερινή κρίση μάς επιβαρύνει με επιπλέον έναν κίνδυνο είναι η διείσδυση της χρηματοπιστωτικής δραστηριότητας στη καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Το ποσοστό των νοικοκυριών που έχει σήμερα πρόσβαση σε πιστώσεις είναι πολύ μεγαλύτερο από αυτό της δεκαετίας του 1930. Σχεδόν κάθε άτομο στις δυτικές

κοινωνίες έχει μία πιστωτική κάρτα. Η σύμπλεξη της χρηματοπιστωτικής και της πραγματικής οικονομικής δραστηριότητας είναι σήμερα πολύ μεγαλύτερη.

Η Διεθνής Χρηματοπιστωτική Κρίση του 2007 είναι μια παγκόσμια κατάσταση απειλούμενης οικονομικής ύφεσης στον ευρύτερο χρηματοπιστωτικό και τραπεζικό τομέα με γενεσιουργό χώρα τις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής. Η κρίση αυτή έρχεται 78 χρόνια μετά την τελευταία μεγάλη κρίση του 1929 αλλά και παλαιότερες πετρελαϊκές κρίσεις. Προέκυψε μετά το ξέσπασμα των προβλημάτων στην αγορά στεγαστικών δανείων χαμηλής εξασφάλισης και την αλόγιστη χρήση δομημένων επενδυτικών προϊόντων που εξαρτώνταν άμεσα από τη δυνατότητα αποπληρωμής των δανείων από τα οποία παράγονταν. Πολλοί επιστήμονες υποστηρίζουν ότι είναι απαραίτητος ένας νέος κρατικός παρεμβατισμός, παράλληλα με την κατάρτιση σχεδίων επίλυσης της κρίσης προτού επεκταθεί στην ευρύτερη οικονομία των κρατών που επλήγησαν.

5.5. Αίτια

Οι κυριότερες αιτίες που προκάλεσαν την εμφάνιση και ανάπτυξη της τρέχουσας οικονομικής κρίσης είναι οι εξής:

1. Υπερβολική χρήση Δανειακών Κεφαλαίων (Leverage).
2. Πλημμελής διαβάθμιση πιστοληπτικού κινδύνου (Bond Ratings).
3. Αμοιβές στελεχών στον χρηματοπιστωτικό τομέα (Bonus).
4. Κίνητρα για αλόγιστη χορήγηση στεγαστικών δανείων, ανεξάρτητα από τον πιστοληπτικό κίνδυνο των δανειοληπτών
5. Στεγαστικά δάνεια για αγορά κατοικίας χωρίς συμμετοχή δανειολήπτη.

5.6. Επιπτώσεις

Οι σημαντικότερες επιπτώσεις που είχε η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης των ετών 2008-2009 είναι οι εξής:

- Κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, θα τεθεί πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και την κατανάλωση.

- ❖ Ευκολία παροχής δανείων.

- ❖ Αύξηση επιτοκίων, βραχυπρόθεσμα μείωση επενδυτικής δραστηριότητας και περιορισμός καταναλωτικής πίστης.
 - ❖ Μείωση παραγωγής /μείωση κατανάλωσης/μείωση εθνικού εισοδήματος.
 - ❖ Μείωση του εμπορικού ισοζυγίου.
 - ❖ Δραματική πτώση της τιμής του πετρελαίου και, συνεπώς, μείωση του κόστους παραγωγής.
- Πτώση του πληθωρισμού και, συνεπώς, σε επόμενη φάση δημιουργία ζήτησης.
 - Πτώση των τιμών των πρώτων υλών και συνεπακόλουθη μείωση του κόστους και του πληθωρισμού. Πτώση στις τιμές των ακινήτων και άρα ευκαιρίες για αγορές

5.7. Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Η παγκόσμια κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή μοιάζει να επηρεάζει κάθε χώρα, κάθε επιχείρηση, τους ανθρώπους της επιχείρησης, αλλά και τις δραστηριότητές τους. Για τους ανθρώπους της επιχείρησης η εργασία αποτελεί την κυριότερη απασχόληση στην καθημερινή ζωή τους. Το επάγγελμα είναι η σχεδόν επικρατέστερη μοναδική επίδραση στην ζωή του ανθρώπου. Πράγματι αν αφαιρέσουμε τις ώρες του ύπνου, ο άνθρωπος είτε εργάζεται, είτε προετοιμάζεται για την εργασία, είτε αναπαύεται από την εργασία, είτε προσπαθεί να βρει υποκατάστατα για την εργασία.

Επομένως, η επαγγελματική προσαρμογή αποτελεί βασικό μέρος της γενικής προσαρμογής του ατόμου στην ζωή του και μία κατ' εξοχήν δυνατότητα να συμπληρώσει την ιδέα για τον εαυτό (self-concept). Η εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση της ταυτότητας του ατόμου. Αποκτούμε ταυτότητες μέσω των κοινωνικο-πολιτιστικών ομαδοποιήσεων στις οποίες ανήκουμε. Από τα παραπάνω είναι κατανοητό ότι ο φόβος και η ανασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της θέσης εργασίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς, θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένης της παρούσας κατάστασης.

Κατ' αρχήν, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πιστέψουν ότι οι προσπάθειες τους είναι αναγκαίες για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Στόχος είναι η παροχή στους εργαζόμενους ενός σχεδίου δράσης καθώς και οι στόχοι για τους οποίους πρέπει να αγωνιστούν, αυτό θα τους βοηθήσει να διοχετεύσουν την ενέργεια τους και τις δεξιότητες

τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Το επιθυμητό αποτέλεσμα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο και εν συνεχεία να γίνει επίκληση στις δεξιότητες και τον ενθουσιασμό του προσωπικού για την πραγμάτωση του. Οι άνθρωποι θέλουν να επιτύχουν, να είναι μέρος της επιτυχίας. Η ενδυνάμωση τους και η παρότρυνση τους να βοηθήσουν οπουδήποτε χρειάζονται μπορεί να έχει απρόσμενα θετικά αποτελέσματα, αυξάνοντας την παρακίνηση τους. (<http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731> τελευταία επίσκεψη 17/9/2011).

Επίσης, θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν το σύστημα αμοιβών και τη δομή του, μειώνοντας την αναλογία των σταθερών ημερομισθίων και αυξάνοντας τα προγράμματα πριμοδοτήσεων, κάνοντας πιο αποτελεσματική την παρακίνηση, δελεάζοντας τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων. (<http://www.docstoc.com/docs/49558014/Staff-Motivation-financial-crisis-core-how-to-motivate-employees>, τελευταία επίσκεψη 17/9/2011).

ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

6.1. Η μεθοδολογία της έρευνας

Με τον όρο μεθοδολογία της έρευνας εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Σε αυτή την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστά ορθολογικές τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες είναι συνδυασμένες για τη διεύρυνση ενός προβλήματος που υφίσταται στο σύνολο του (*Ζαφειρόπουλος, 2005*)

Η μέθοδος που ακολουθήσαμε στη συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου, το οποίο συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού μας σκοπού προκειμένου να συλλέξουμε τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την τεκμηρίωση των στόχων. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα. Η ανάλυση των δεδομένων κατόπιν της συλλογής τους έγινε με τη χρήση του λογισμικού SPSS 15.0.

Ως φορέας για την εκπόνηση της έρευνας επιλέχθηκε το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α) , ο οποίος λειτουργεί ως πρότυπο καινοτομίας στη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, είναι ο κατεξοχήν φορέας που αναλαμβάνει την εκπαίδευση των δημοσίων υπαλλήλων και ως εκ τούτου αξίζει να διερευνηθεί η έννοια της παρακίνησης σε αυτόν.

6.2. Το δείγμα

Σύμφωνα με τα παραπάνω το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 60 υπαλλήλους του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης από τους οποίους 25 είναι άντρες και 35 είναι γυναίκες.

Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμάνθηκε από 25 έως 55 έτη. Η θέση τους στην ιεραρχία του οργανισμού ποικίλει καθώς και το επίπεδο σπουδών τους. Επίσης, ποικιλία παρατηρήθηκε και ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση.

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στο συγκεκριμένο δείγμα διότι ήταν διαθέσιμο την δεδομένη χρονική περίοδο. Στην παρούσα έρευνα όλα τα άτομα ήταν πρόθυμα να συμπληρώσουν τα ερωτηματολόγια. Σημαντικό στοιχείο για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη συμπλήρωση τους από τον κάθε συμμετέχοντα.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε περιελάμβανε τα ακόλουθα βήματα.

1. Σύνταξη του ερωτηματολογίου
2. Παράδοση των ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους
3. Παροχή απαραίτητου χρόνου ώστε να μελετηθούν τα ερωτηματολόγια
4. Συνάντηση και επίλυση τυχόν αποριών
5. Παραλαβή των απαντημένων ερωτηματολογίων.

6.3. Μέσα συλλογής δεδομένων

Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε δύο (2) επιμέρους ενότητες και περιλαμβάνει εικοσιτέσσερις (24) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν ερωτήσεις βαθμονόμησης (Καθόλου, Λίγο , Μερικώς, Πολύ, Απόλυτα), βασισμένες στην κλίμακα Likert, διχοτομικές ερωτήσεις (ναι, όχι) καθώς και ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, όπου οι ερωτηθέντες μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψη τους.

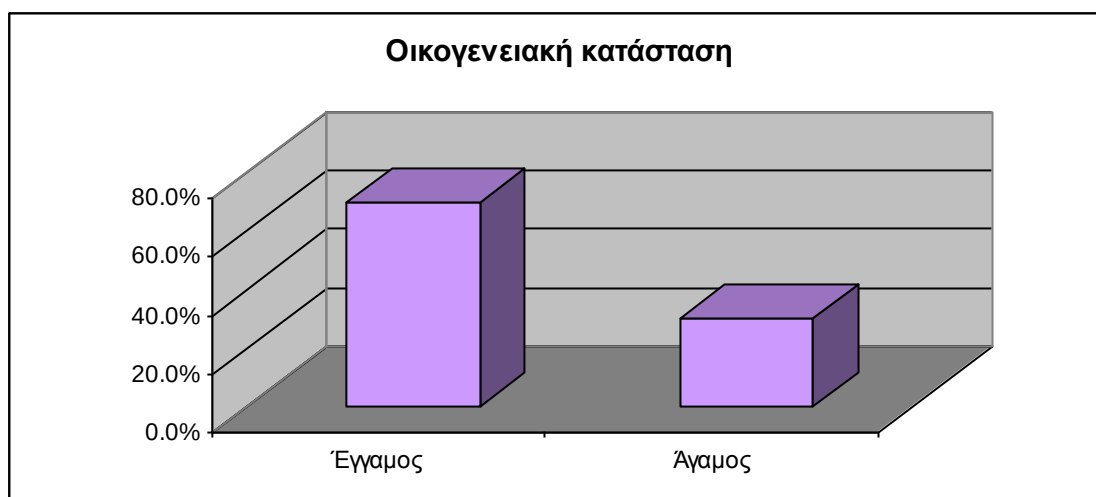
Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, επίπεδο εκπαίδευσης). Οι συμμετέχοντες, σύμφωνα με τις οδηγίες της ερευνήτριας, καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα X στην απάντηση που τα αντιπροσωπεύει.

Στην δεύτερη ενότητα, η οποία έχει το τίτλο «Έρευνα για την παρακίνηση» γίνεται η χρήση προτάσεων που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης των υπαλλήλων. Το άτομο καλείται να επιλέξει το βαθμό που τον αντιπροσωπεύει σε κάθε παράγοντα μέσω κυρίως μιας πενταβάθμιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση: 1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Μερικώς, 4= Πολύ, 5= Απόλυτα. Επίσης, κρίθηκε απαραίτητη η διευκρίνιση ότι πρόκειται για θεωρητική διερεύνηση των υποκείμενων παραγόντων που παρακινούν τον εκάστοτε δημόσιο υπάλληλο, παραβλέποντας όσο είναι δυνατόν το υπάρχον νομικό πλαίσιο.

6.4. Αποτελέσματα έρευνας

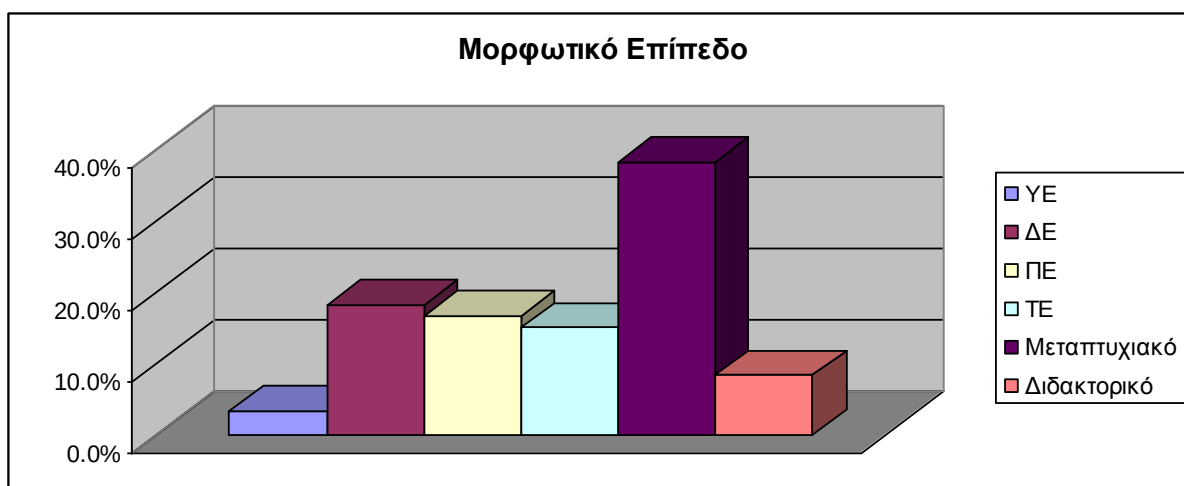
Αναλύοντας το πρώτο μέρος του ερωτηματολογίου που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτουν κάποια αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Από το σύνολο των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι 41,7% των συμμετεχόντων είναι άντρες ενώ το 58,3% είναι γυναίκες. Από το σύνολο των συμμετεχόντων ποσοστό 38,3% είναι ηλικίας 25-35 ετών, 26,7% είναι μεταξύ 35-45 ετών και 45-55 ετών και ένα 8,3% είναι ηλικίας άνω των 55 ετών.

Εν συνεχεία, στο ερώτημα για την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, προέκυψε ότι το 70% εξ αυτών είναι έγγαμοι ενώ το υπόλοιπο 30% είναι άγαμοι. Οι παραπάνω αναλογίες εμφανίζονται στο Διάγραμμα 1.



Διάγραμμα 1: Οικογενειακή κατάσταση

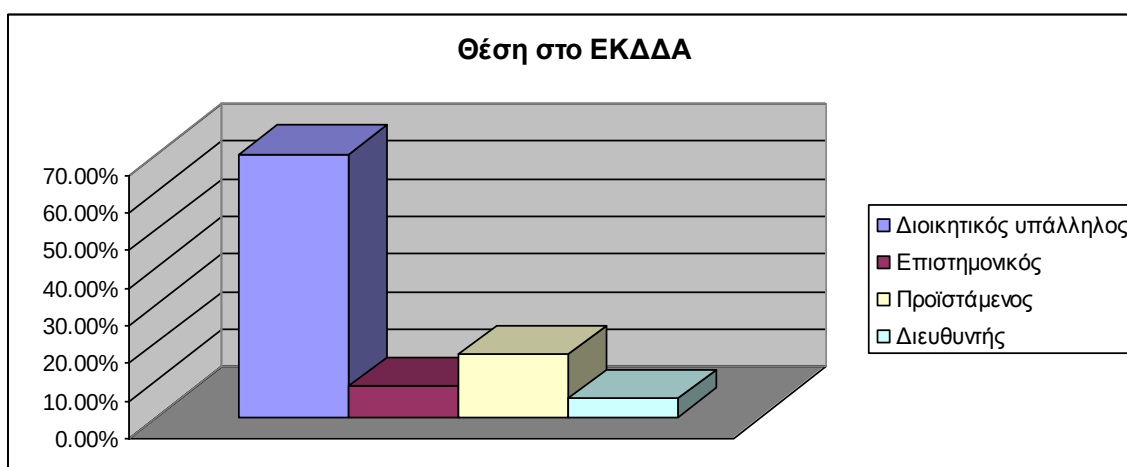
Το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων εμφανίζεται στο Διάγραμμα 2 σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ) είναι 2 και αντιπροσωπεύουν το 3,3% , δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ) είναι 11 υπάλληλοι, δηλαδή το 18,3% του συνόλου. Στην κατηγορία πανεπιστημιακής/τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΠΕ/ΤΕ) ανήκουν 19 υπάλληλοι δηλαδή το 31,7%, ενώ ένα μεγάλο ποσοστό των υπαλλήλων, το οποίο ανέρχεται στο 38,3 είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου. Τέλος πέντε (5) από τους συμμετέχοντες, ήτοι ποσοστό 8,3% είναι κάτοχοι διδακτορικού.



Διάγραμμα 2: Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων

Στο ερώτημα σχετικά με την ύπαρξη προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα πριν από την πρόσληψη τους στο Δημόσιο τομέα, παρατηρείται ότι το 58,3% των εργαζομένων έχει ήδη εργαστεί και στον ιδιωτικό τομέα και μάλιστα το 34,2 % εξ αυτών έχουν εργαστεί για διάστημα 2 έως 4 ετών.

Εν συνεχεία απεικονίζεται η κατανομή των υπαλλήλων με κριτήριο τη θέση που κατέχουν στο Ε.Κ.Δ.Δ.Α. (Διάγραμμα 3) Από τους ερωτηθέντες 42 άτομα δηλαδή ποσοστό 70% ανήκει στο Διοικητικό προσωπικό εκ των οποίων τα 27 άτομα είναι γυναίκες, 5 άτομα ανήκουν στους επιστημονικούς συνεργάτες (ποσοστό 8,3%) , 10 από τους υπαλλήλους είναι προϊστάμενοι (ποσοστό 16,7%) και 3 είναι διευθυντές (ποσοστό 5%). Ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι από τους 10 προϊστάμενους οι 6 είναι γυναίκες, ενώ οι τρεις διευθυντές είναι άντρες.



Διάγραμμα 3: Θέση στο ΕΚΔΔΑ

Στο δεύτερο μέρος της έρευνας αναλύονται οι παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων του φορέα και γίνεται προσπάθεια ανίχνευσης της επιρροής της οικονομικής κρίσης σε αυτούς. Στο ερώτημα αν είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας σας, το 50 % απάντησε ότι είναι πολύ ευχαριστημένο και το 31,7% ότι είναι απόλυτα ευχαριστημένο. Οι συνθήκες εργασίας ικανοποιούν το 80% των εργαζομένων ,ενώ ένα ποσοστό 53,3% θεωρούν ότι ενθαρρύνονται πολύ ή απόλυτα για την ανάληψη πρωτοβουλιών. Στο ερώτημα σχετικά με την ικανοποίηση από τις αποδοχές το 46,7 % απάντησε ότι είναι λίγο ικανοποιημένο ενώ το 16,7% δεν είναι καθόλου ικανοποιημένο, στοιχεία τα οποία είναι αναμενόμενα λόγω της ύφεσης που διανύουμε και των μισθολογικών περικοπών. Προχωρώντας σε μια εις βάθος ανάλυση και εισάγοντας και την παράμετρο του μορφωτικού επιπέδου παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο σπουδών τόσο μειώνεται η ικανοποίηση από τις αποδοχές που παίρνει κάποιος στο δημόσιο. (πίνακας 3)

		Μορφωτικό επίπεδο	Είστε ικανοποιημένος από τις αποδοχές σας;
Μορφωτικό Επίπεδο	Pearson Correlation	1	-.292(*)
	Sig. (2-tailed)		.024
	N	60	60
Είστε ικανοποιημένος από τις αποδοχές σας;	Pearson Correlation	-.292(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.024	
	N	60	60

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 3 : Σχέση μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίηση από τις αποδοχές

Επίσης, μια ακόμη παράμετρος η οποία παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι η σχέση μεταξύ φύλου και επιπέδου ικανοποίησης από τις αποδοχές. Επισημαίνεται ότι η γυναίκες εμφανίζονται να είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τις αποδοχές τους από ότι οι άντρες. (πίνακας 4)

		Φύλο	Είστε ικανοποιημένος από τις αποδοχές σας;
Φύλο	Pearson Correlation	1	-.003
	Sig. (2-tailed)		.981
	N	60	60
Είστε ικανοποιημένος από τις αποδοχές σας;	Pearson Correlation	-.003	1
	Sig. (2-tailed)	.981	
	N	60	60

Πίνακας 4: Σχέση φύλου και ικανοποίησης από τις αποδοχές

Συνεχίζοντας την ανάλυση , στο ερώτημα για τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, η αύξηση των αποδοχών ικανοποιεί απόλυτα το 43,3%, η δυνατότητα εξέλιξης ικανοποιεί απόλυτα σε ποσοστό 40% ,ενώ το ευχάριστο περιβάλλον παρακινεί το 35 % των εργαζομένων. Επίσης, η αλλαγή θέσης εργασίας ικανοποιεί μόνο το 16,7% των ερωτηθέντων. Σχετίζοντας τους παραπάνω τρόπους παρακίνησης με το μορφωτικό επίπεδο αξίζει να σημειωθεί ότι όσο αυξάνεται το πρώτο τόσο πιο σημαντική είναι η αύξηση των αποδοχών , ενώ για άτομα με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο μεγαλύτερη σημασία έχει το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. (Βλέπε Πίνακα 1 στο παράρτημα)

Στο ερώτημα για το ποιες τεχνικές θα παρακινούσαν τους εργαζόμενους παρατηρείται και πάλι ότι παίζει σημαντικό ρόλο το επίπεδο σπουδών , καθώς όσο αυξάνεται τόσο περισσότερο οι υπάλληλοι θεωρούν ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί η εκπαίδευση , η αξιολόγηση προσωπικού, η σύνδεση αποδοχών- παραγωγικότητας, η δημιουργία καθηκοντολόγιου και η δημιουργία ομάδων εργασίας ως τεχνικές για την ενδυνάμωση τους. (βλέπε Πίνακα 2 παραρτήματος). Επίσης, από την ανάλυση προκύπτει ότι τα άτομα τα οποία έχουν εργαστεί και στον ιδιωτικό τομέα θεωρούν χρήσιμες τεχνικές παρακίνησης τις παραπάνω. (βλέπε Πίνακα 3 παραρτήματος) .

Για τους ερωτηθέντες μεγαλύτερη σημασία έχει η εκπαίδευση ως τεχνική παρακίνησης με ποσοστό 31,7% , ακολουθούν η αξιολόγηση προσωπικού και η δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης με ποσοστό 16,7%. Έπεται, η αλλαγή θέσης εργασίας (13,3%) και η ανάληψη πρωτοβουλιών (11,7%) και τέλος η ανάδειξη των προσωπικών δεξιοτήτων (10%). (Πίνακας 5). Επίσης, προκύπτει ότι ο φορέας ανταποκρίνεται ικανοποιητικά στην παροχή των παραπάνω τεχνικών παρακίνησης στους εργαζόμενους του, γεγονός το οποίο υποδεικνύει την

σημασία που έχει για τον φορέα η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων του. (βλέπε Πίνακα 4 παραρτήματος)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εκπαίδευση	19	31.7	31.7	31.7
	Ανάληψη πρωτοβουλιών	7	11.7	11.7	43.3
	Αλλαγή θέσης εργασίας	8	13.3	13.3	56.7
	Αξιολόγηση προσωπικού	10	16.7	16.7	73.3
	Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης	10	16.7	16.7	90.0
	Ανάδειξη προσωπικών δεξιοτήτων	6	10.0	10.0	100.0
	Σύνολα	60	100.0	100.0	

Πίνακας 5 : Σημαντικότητα τεχνικής για τον εργαζόμενο

Στην προσπάθεια ανάλυσης της επίδρασης της οικονομικής κρίσης στις διαπροσωπικές σχέσεις των συμμετεχόντων , σημειώνεται ότι το 30 % αυτών έχει επηρεαστεί αρκετά, ενώ παρατηρείται άμεση συσχέτιση της επιρροής της κρίσης με την ηλικία των ερωτηθέντων. Δηλαδή, προκύπτει ότι όσο η ηλικία αυξάνεται τόσο επιβαρύνονται οι διαπροσωπικές σχέσεις (βλέπε Πίνακα 5 παραρτήματος).

Η παρούσα οικονομική κατάσταση έχει επηρεάσει αρνητικά το 55% των συμμετεχόντων οι οποίοι απάντησαν ότι η οικονομική τους θέση έχει χειροτερέψει σε σχέση με το προηγούμενο έτος. Ενώ υπάρχει και ένα 5% το οποίο δηλώνει ότι βρίσκεται σε καλύτερη οικονομική κατάσταση από ότι την προηγούμενη χρονιά. Επίσης, το 46,7% αισθάνονται λίγη ανασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Η παράμετρος αυτή επηρεάζεται από την οικογενειακή κατάσταση και κυρίως από την ύπαρξη παιδιών καθώς και των αριθμό τους. Όσοι είναι έγγαμοι και έχουν παιδιά ανησυχούν περισσότερο για την θέση τους στον φορέα. Μάλιστα, όσο αυξάνεται ο αριθμός των παιδιών τόσο περισσότερο αυξάνεται και η ανησυχία των γονέων. (βλέπε Πίνακα 6 παραρτήματος)

Σημαντικό στοιχείο για την έρευνα είναι διερεύνηση του ζητήματος της σύνδεσης της παρακίνησης με τα οικονομικά κίνητρα. Η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων (83,3%) θεωρεί ότι ειδικά σε περίοδο οικονομικής κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης δεν είναι τα οικονομικά κίνητρα. Μια άλλη παράμετρος που πρέπει να μελετηθεί είναι ο τρόπος εκτέλεσης της εργασίας και αν αυτός διαφοροποιείται λόγω της παρούσας ύφεσης. Το 65% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι εκτελούν την εργασία τους ανεπηρέαστοι από την κρίση .

Όσον αφορά το επίπεδο παρακίνησης που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι λαμβάνουν από την εργασία τους διαπιστώνεται ότι το 50% θεωρεί ότι είναι χαμηλό.

Στο ερώτημα τι θα μπορούσε να παρακινήσει τους υπαλλήλους πέρα από τα οικονομικά κίνητρα, παρατηρούμε ότι βασικό ρόλο παίζουν οι διαπροσωπικές σχέσεις οι οποίες αναπτύσσονται στο χώρο εργασίας, καθώς το 41,7% θεωρεί ότι είναι ένα είδος κινήτρου. Εξίσου σημαντικά για τους ερωτηθέντες είναι η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης (41,7%) και η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης. Λιγότερο σημαντικά εμφανίζονται να είναι η αποδοχή από τους άλλους, η αίσθηση αυτοεκτίμησης και η φιλοπατρία, ενώ καθόλου σημαντική εμφανίζεται η εξουσία η οποία συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης (3,3%). Στους ίδιους τρόπους παρακίνησης, αν εντάξουμε και την παράμετρο του μορφωτικού επιπέδου παρατηρούμε ότι διαφοροποιούνται σε κάποια σημεία. (βλέπε Πίνακα 7 παραρτήματος). Είναι εμφανές ότι όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο τόσο αυξάνονται και η ανάγκες για αυτοεκτίμηση, για αποδοχή από τους άλλους καθώς και για προσφορά στο κοινωνικό σύνολο.

Η αντιστοιχία των ανταμοιβών των ερωτηθέντων με την προσφορά εργασίας τους φαίνεται πως τους δίχασε, καθώς ένα ποσοστό 43,3% συμφωνεί ότι πληρώνεται ανάλογα με την εργασία που προσφέρει ενώ ένα ποσοστό και πάλι 43,3% διαφωνεί και θεωρεί ότι πληρώνεται λιγότερο από την εργασία που προσφέρει. (Πίνακας 6). Επίσης, παρατηρείται ότι όσο πιο χαμηλό είναι το μορφωτικό επίπεδο τόσο περισσότερο ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από τις απολαβές τους ενώ όσο αυξάνεται θεωρούν ότι οι απολαβές τους δεν είναι ανάλογες με την προσφορά τους.

Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Διαφωνώ	8	13.3	13.3	13.3
	Απόλυτα				
	Διαφωνώ	26	43.3	43.3	56.7
	Συμφωνώ	26	43.3	43.3	100.0
	Σύνολο	60	100.0	100.0	

Πίνακας 6 : Σχέση εργασίας και ανταμοιβής

Στο ερώτημα για το αν η παρακίνηση εξαρτάται από το άτομο και μόνο ή όχι, μπορούμε να πούμε ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης ενός ατόμου τόσο λιγότερο υποστηρίζετε ότι η παρακίνηση είναι ανεξάρτητη από το περιβάλλον εργασίας ενός ατόμου

και δηλώνει ότι όσο εκπαιδεύεται κάποιος τόσο περισσότερο αντιλαμβάνεται την σπουδαιότητα που έχει η μάθηση και η ικανότητα κάποιων να επηρεάζουν τους άλλους και έτσι η παρακίνηση δεν μπορεί να αφηθεί στη φύση του καθενός. Τα άτομα υψηλού επιπέδου θεωρούν τους εαυτούς τους υπεύθυνους για την παρακίνηση των άλλων, σε αντίθεση με τα άτομα μικρότερου μορφωτικού επιπέδου τα οποία θεωρούν ότι η παρακίνηση εξαρτάται αποκλειστικά και μόνο από τη φύση του ανθρώπου (βλέπε Πίνακα 8 παραρτήματος).

Εν συνεχεία, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να διατυπώσουν την άποψη τους για εναλλακτικούς τρόπους παρακίνησης, οι οποίοι πιθανόν να μην προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο. Οι περισσότεροι τόνισαν την ανάγκη για εκπαίδευση και κατάρτιση, προτείνοντας την ανταλλαγή εμπειρίας με συναδέλφους από διεθνείς οργανισμούς, τη συμμετοχή σε επιστημονικά συνέδρια και την παροχή κινήτρων για την εκμάθηση ξένων γλωσσών. Επίσης, σημαντικό για εκείνους, ειδικά σε περίοδο κρίσης, είναι η τόνωση του ηθικού των εργαζομένων, το φιλικό περιβάλλον εργασίας, η καλή και αμεσότερη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων, καθώς και η λειτουργία του φορέα ενδο-οργανωσιακά σαν ανοικτό και όχι σαν κλειστό σύστημα, εξασφαλίζοντας τη συνεργασία τόσο εκ των άνω όσο και εκ των κάτω. Επιπρόσθετα, υπογραμμίζουν την ανάγκη για ουσιαστική αξιολόγηση της εργασίας σε σχέση με το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και τη δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων, για ενδυνάμωση του αισθήματος της δικαιοσύνης και της αντικειμενικότητας και προκρίνουν ως λύση την αποδυνάμωση του μοντέλου εργασίας που στηρίζεται στην τήρηση γραφειοκρατικών κανόνων και προβλέψεων και στην ιεραρχικά δομημένη διοίκηση που κατανέμει δυσανάλογα όγκο εργασιών και ευθυνών.

Στην προσπάθεια ανίχνευσης πιθανόν θετικών επιπτώσεων που μπορεί να έχει η οικονομική κρίση, η πλειοψηφία των συμμετεχόντων πιστεύουν ότι δεν υπάρχει καμία τέτοια παράμετρος, ενώ ελάχιστοι ήταν εκείνοι οι οποίοι πιστεύουν ότι η Δημόσια Διοίκηση μπορεί να ευνοηθεί από αυτή την κατάσταση και να οδηγηθεί σε ουσιαστικές αλλαγές. Κύριο επιχείρημα εκείνων οι οποίοι θεωρούν ότι η κρίση δεν έχει κανένα θετικό αποτέλεσμα είναι ότι το αίτιο και το αιτιατό της οικονομικής κρίσης που βιώνουμε είναι ακριβώς η μη ορθολογική και σε ορισμένες περιπτώσεις αναξιοκρατική διαχείριση-αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού της Δημόσιας Διοίκησης, ως εκ τούτου, η προϊούσα οικονομική κρίση υπερθεματίζει τις στρεβλώσεις-παθολογίες που μαστίζουν τη Δημόσια Διοίκηση. Επίσης, υποστηρίζουν ότι καμία κρίση οικονομικής φύσης ειδικά αν θεωρεί άκριτα ότι το κόστος εργασίας είναι υψηλό δεν αποφέρει θετικές επιπτώσεις. Ο φόβος, η ανασφάλεια και η περικοπή αμοιβών προκαλεί απαξίωση του εργατικού δυναμικού, μείωση της αποδοτικότητας και της παραγωγικότητας. Αντίθετα, εκείνοι που υποστηρίζουν ότι υπάρχουν και θετικές

επιπτώσεις, θεωρούν την κρίση ως κατάσταση η οποία δημιουργεί την ανάγκη για καλύτερη οργάνωση, για εισαγωγή καινοτομίας και μεταφορά καλών πρακτικών, για μεγαλύτερη διαφάνεια και έλεγχο της Δημόσιας Διοίκησης. Τα παραπάνω στοιχεία μπορούν να βοηθήσουν στην μεταρρύθμιση της Δημόσιας Διοίκησης και την απαλλάξουν από πρακτικές που δεν μεγιστοποιούσαν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ- ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΒΕΛΤΙΩΣΗΣ

7.1. Συμπεράσματα

Από την ολοκλήρωση της έρευνας προκύπτουν μερικά αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα τα οποία θα αναλυθούν στην συνέχεια. Αρχικά, αξίζει να σημειωθεί ότι όλοι οι ερωτηθέντες συγκλίνουν στην άποψη ότι η παρακίνηση με οποιονδήποτε τρόπο είναι απαραίτητη στον φορέα προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία ποικίλει ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο.

Το μορφωτικό επίπεδο παίζει πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς παρατηρήθηκε ότι όσο υψηλότερο ήταν αυτό τόσο περισσότερο ποιοτικά στοιχεία ζητούν οι εργαζόμενοι από την παρακίνηση. Δηλαδή, μπορούν να παραβλέψουν τα οικονομικά κίνητρα, αρκεί να νοιώθουν αναγνώριση, αυτοεκτίμηση, αντικειμενική αξιολόγηση, τη δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και αλλαγής θέσης εργασίας, καθώς επίσης και την συμβολή τους στο κοινωνικό σύνολο. Τα ευρήματα αυτά συγκλίνουν με τις διαπιστώσεις του **Alderfer (1969)**. Αντίθετα, τα άτομα τα οποία έχουν χαμηλότερο εκπαιδευτικό επίπεδο είναι πιο ολιγαρκή και αρκούνται και στην ύπαρξη ενός ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος.

Το φύλο διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο, καθώς παρατηρήθηκε ότι διαφορετικά προσεγγίζουν το θέμα της παρακίνησης οι άντρες και διαφορετικά οι γυναίκες. Οι γυναίκες παρακινούνται περισσότερο από παραμέτρους όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και το φιλικό περιβάλλον εργασίας, που αποτελούν παράγοντες που έχει διαπιστώσει ο **Herzberg (1966)** στην θεωρία του, ενώ οι άντρες έχουν περισσότερες απαιτήσεις από την παρακίνηση, θεωρώντας ότι είναι πιο αποτελεσματική όταν καλύπτει ανώτερες ανάγκες, όπως αυτές της αυτοπραγμάτωσης, κάτι το οποίο σημειώνει ο **Maslow (1943)** στην θεωρία του. Πάντως, κοινά αποδεκτή και από το δύο φύλα είναι η εκπαίδευση ως τεχνική παρακίνησης και ενδυνάμωσης των εργαζομένων.

Επίσης, τα τυχόν χρόνια προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα διαφοροποιούν την προσέγγιση της παρακίνησης. Τα άτομα αυτά θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την αντικειμενική αξιολόγηση και την δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, καθώς οι τεχνικές αυτές επιτρέπουν την ανάδειξη των προσωπικών δεξιοτήτων και κατ' επέκταση την ενεργή προσφορά τους στον φορέα.

Γίνεται φανερό ότι η οικονομική κρίση έχει επηρεάσει την οικονομική κατάσταση της πλειοψηφίας των εργαζομένων και τους προβληματίζει για την εξέλιξη της. Νοιώθουν εν μέρει ανασφάλεια για την θέση εργασίας τους, κυρίως λόγω των μεταρρυθμίσεων που επίκεινται. Θεωρούν ότι οι αποδοχές τους να μην είναι ανάλογες με την προσφορά εργασίας τους όμως υστερεί σε σχέση με τις αποδοχές αντίστοιχων ατόμων με τα ίδια προσόντα, τα οποία εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα ενισχύοντας κατά αυτόν τον τρόπο το αίσθημα της αδικίας και οδηγώντας σύμφωνα με τον **Adams (1963)** σε μειωμένη παρακίνηση.

Τέλος, σημαντικό εύρημα θεωρείται η αποσύνδεση της παρακίνησης από την φύση του ανθρώπου. Γίνεται πλέον κατανοητό ότι δεν αρκεί η προσωπικότητα του ατόμου προκειμένου να αυτοπαρακινηθεί. Κάτι τέτοιο πιστεύει και η πλειοψηφία του δείγματος και ιδιαίτερα το μέρος του δείγματος με υψηλό μορφωτικό επίπεδο. Απαιτείται εφαρμογή τεχνικών παρακίνησης που θα δώσουν κίνητρα στον κάθε εργαζόμενο και που θα καλύπτουν τις διάφορες ανάγκες του, ούτως ώστε να λαμβάνει εργασιακή ικανοποίηση και να αποδίδει τα μέγιστα στην εκτέλεση της εργασίας του. Τα παραπάνω κίνητρα δεν απαιτείται να είναι οικονομικά, γεγονός το οποίο είναι θετικό ειδικά στην δεινή οικονομική κατάσταση την οποία διανύουμε, και παράμετρο που τείνει να υπερθεματίζει και το συντριπτικό 83,3% των ερωτηθέντων.

7.2. Προτάσεις βελτίωσης

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των προηγούμενων αναφερθέντων ερευνών αναφορικά με το περίπλοκο πλαίσιο των αναγκών των εργαζομένων και των καθοριστικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων ικανοποίησης τους. Διαπιστώνεται, όπως είδαμε παραπάνω η ανάγκη ύπαρξης μια σύνθεσης εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών. Θα πρέπει προκειμένου να είναι αποτελεσματικές οι ανταμοιβές αυτές και να ωθούν τους εργαζόμενους σε μια αποδοτική συμπεριφορά, να έχουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Έτσι λοιπόν οι ανταμοιβές θα πρέπει :

- Να είναι ξεκάθαρες και όχι ασαφείς. Οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται πιο έντονα όταν οι ανταμοιβές που λαμβάνουν για το έργο που προσφέρουν είναι συγκεκριμένες και με σαφήνεια διατυπωμένες.
- Να αποδίδονται άμεσα. Δηλαδή, η ανταμοιβή θα πρέπει να λαμβάνεται σε σύντομο χρονικό διάστημα. Η καθυστέρηση της χορήγησης της ανταμοιβής μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την παρακίνηση του εργαζόμενου.

- Να είναι ομαδικές αλλά και ατομικές. Αδιαμφισβήτητα, ο εργαζόμενος παρακινείται πιο έντονα όταν η ανταμοιβή ωφελεί αυτόν προσωπικά. Από την άλλη πλευρά, η ανταμοιβή που απευθύνεται στην επιτυχημένη ομαδική εργασία και παρέχεται προς άλλα μέλη της ομάδας βελτιώνει την συνεργασία και κατά επέκταση την απόδοση των εργαζομένων.

Όσον αφορά τις εξωτερικές ανταμοιβές που μπορούν να λάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι, αυτοί κυρίως είναι ο μισθός και η μονιμότητα, η αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία. Η ενίσχυση των εξωτερικών κινήτρων είναι αμφίβολο αν μπορεί να πραγματοποιηθεί την δεδομένη χρονική στιγμή για δύο σημαντικούς λόγους. Πρώτον, με την οικονομική πολιτική που ακολουθείται είναι δύσκολο να υποστηρίξουμε το αισιόδοξο σενάριο της αύξησης του επιπέδου των μισθών έτσι ώστε να αποτελούν ικανοποιητικό κίνητρο για τους εργαζόμενους του δημόσιου τομέα. Δεύτερον, το μέλλον της μονιμότητας και της ασφάλειας που προσφέρει η εργασία στο δημόσιο τομέα είναι αμφίβολη μέσα στα πλαίσια της επικείμενης αναδιάρθρωσης και της συρρίκνωσης του δημόσιου τομέα. Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τα ευρήματα της έρευνας που αμφισβητεί τα οφέλη της χρήσης των εξωτερικών ανταμοιβών ως το μοναδικό τρόπο αύξησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων τόνωσης της εσωτερικής παρακίνησης τους.

Με βάση τα παραπάνω, θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα τονώσουν την δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης των εργαζομένων καθώς και την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ τους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι σημαντικό να εφαρμοστεί η πολιτική της «ανοιχτής πόρτας», από την κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας έως την βάση, η οποία ευνοεί τις ευκαιρίες προσωπικής επαφής και συνεργασίας όλων των εργαζομένων ακόμη και με τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου θα υπάρχει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση όλων των υπαλλήλων. Ορισμένα από τα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της ενίσχυσης της παραπάνω προσπάθειας είναι :

- Δημιουργία ομάδων εργασίας με τη συμμετοχή προσωπικού από όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες και ιεραρχικές βαθμίδες. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να επιτευχθεί η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των

εργαζομένων αλλά και η ανάπτυξη και αξιοποίηση των προσόντων και των γνώσεων τους.

- Καθιέρωση διαδικασίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών με βασικό στόχο να προσδιοριστούν τα κενά των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Με αφετηρία τον εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών θα μπορέσει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο θα ανταποκρίνεται στους στόχους που θέτονται από τον οργανισμό αλλά και στην ανάγκη των εργαζομένων να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες.
- Εμπλουτισμός της εργασίας μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας ικανοποίησης της ανάγκης των εργαζόμενων για συνεχή ανάπτυξη, η ανάθεση καθηκόντων ανάλογα με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζόμενου αλλά και καθηκόντων που είναι διαφορετικά από το τετριμμένο και σύνηθες αντικείμενο εργασίας τους, είναι δυνατόν να ενισχύσει την προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων.

Φυσικά, σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια για ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης διαδραματίζουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίξουν την επικοινωνία, τη δημιουργία κλίματος ελεύθερης διακίνησης ιδεών και την ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών. Παράλληλα, η συνεχής συνεργασία με τα συνδικαλιστικά σωματεία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την διατήρηση της εργασιακής ειρήνης και της αποφυγής συγκρούσεων.

Συνοψίζοντας, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρώπινων πόρων . η παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης, η διαφάνεια, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, δηλαδή εργαζομένων, προϊσταμένων, διοίκησης και συνδικαλιστικών σωματείων είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς μια αποδοτική συμπεριφορά με κατεύθυνση την υλοποίηση των στόχων του κάθε δημόσιου οργανισμού και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακες κειμένου :

Πίνακας 1. Προσαρμογή από το έργο του F.Carvell, Human Relations in Business, ... 16	16
McMillan Co. 1970 16	16
Πίνακας 2. Κίνητρα και Αντικίνητρα στη θεωρία του Herzberg..... 25	25
Πίνακας 3 : Σχέση μορφωτικού επιπέδου και ικανοποίηση από τις αποδοχές..... 66	66
Πίνακας 4: Σχέση φύλου και ικανοποίησης από τις αποδοχές 67	67
Πίνακας 5 : Σημαντικότητα τεχνικής για τον εργαζόμενο 68	68
Πίνακας 6 : Σχέση εργασίας και ανταμοιβής 69	69

Σχήματα

Σχήμα 1. Η διαδικασία της Παρακίνησης σύμφωνα με τον R.L. Daft (2009)..... 18	18
Σχήμα 2. Η πυραμίδα αναγκών του Maslow..... 21	21
Σχήμα 3. Ηλικιακή κατανομή δημοσίων υπαλλήλων 35	35
Σχήμα 4. Απογραφέντες ανά κατηγορία εκπαίδευσης 35	35
Σχήμα 5. Απογραφέντες ανά φύλο..... 36	36
Σχήμα 4. Απογραφέντες ανά σχέση εργασίας της κύριας απασχόλησης..... 36	36
Σχήμα 7 :Πηγή: Κουρτίδης Μ., 2006..... 52	52
Σχήμα 8: Κύκλος Ζωής μιας κρίσης 56	56

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Οικογενειακή κατάσταση..... 64	64
Διάγραμμα 2: Μορφωτικό επίπεδο εργαζομένων 65	65
Διάγραμμα 3: Θέση στο ΕΚΔΔΑ..... 65	65

Πίνακες παραρτήματος

Πίνακας 1: Σχέση μορφωτικού επιπέδου- παραγόντων παρακίνησης

Πίνακας 2: Σχέση μορφωτικού επιπέδου- τεχνικών παρακίνησης

Πίνακας 3: Σχέση προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα – τεχνικές παρακίνησης.

Πίνακας 4: Σχέση σημαντικότητας- ανταπόκρισης φορέα

Πίνακας 5: Σχέση ηλικίας- επιρροής οικονομικής κρίσης στις διαπροσωπικές σχέσεις

Πίνακας 6 : Σχέση ανασφάλειας ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας και αριθμού παιδιών

Πίνακας 7 : Σχέση τρόπων παρακίνησης και μορφωτικού επιπέδου

Πίνακας 8 : Σχέση μορφωτικού επιπέδου και παρακίνησης

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ζάβλανος Μ. , *Οργανωτική Συμπεριφορά* , Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Ζαφειρόπουλος Κ.(2005), *Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό χώρο*, Αθήνα: εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα

Κουφίδου Στέλλα, (1998) , *Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις*, Θεσσαλονίκη :Πανεπιστήμιο Μακεδονίας

Μάρκοβιτς Γιάννης (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινων Δυναμικού: Παρακίνηση – Εξουσία*, Θεσσαλονίκη: Εκδ.University Studio Press

Μανωλόπουλος Δημήτρης, (2008), *An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις University Studio Press

Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδ. Μπένου

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (1998), *Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές*, Θεσσαλονίκη: Εκδ. Ανικούλα

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: Εκδ. Παραδόσεις,, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Πανηγυράκης Γ., (2001) , *«Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων»*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Παρθενόπουλος Κ. (1997), *Ελληνική Δημόσια Διοίκηση, Θεωρίες – Εμπειρίες* , Θεσσαλονίκη : Εκδ. Ζήτη

Πιπερόπουλος Γ. (2007), *Ψυχολογία: Άτομο , Ομάδα, Επιχείρηση*, Θεσσαλονίκη Πρακτικές και Προοπτικές, Θεσσαλονίκη : Εκδ. Ζήτη

Σφακιανάκης Μ.Κ (2006), *Διοικητική κρίσεων*, Αθήνα : Εκδόσεις Έλλην

Σπηλιωτόπουλος Ε,(2001), *Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου*, Αθήνα: εκδόσεις Σάκκουλα

Τάχος Α.Ι., (1996), *Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο*, Αθήνα: Σάκκουλα

Τερζίδης & Τζωρτζάκης, (2004) , *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Γέρακας: Εκδόσεις Rosili

Φαναριώτης Π.,(1999), *Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21ο αιώνα*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης

Χυτήρης Λεωνίδας , (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα : Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία

Akrivos C., Koutras G., (2009), *Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality*, Athens: TEI of Athens

Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D. (1991), *Management*, U.S.A: Thomson South

Atkinson J.W. (1964), *Introduction to Motivation*, Princeton, NJ: Van Nostrand.

Bandura, A. (1969), *Principles of Behaviour Modification*. New York: Holt, Rinehart & Winston

Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V. (2010), *Human Resource*

Bruce A., Pepitone J.S. (1999), *Motivating Employees*, New York: McGraw-Hill Book

Brunstein I. (1995), *Human Resource Management in Western Europe*, Berlin: Walter Co.

Daft R.L. (2009), *Management*, U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.

Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P. (2002), *Managing Human Behavior in*

Frangos C. (2009), *2n International conference: Quantitative and Qualitative*

Grand J. (2006), *Motivation, Agency, Public Police: of Knights and Knaves, Pawns and*

Hannagan Tim (1995), *Management Concepts and Practices*, London : Pitman Publishing

Hardy T. L. (2000) . *A history of psychology. Main currents in psychological thought.:* fifth edition..prentice hall inc

Herzberg (1966), *Work and the Nature of Man ,* Cleveland: World Publishing

Hergenhahn. (2001) . *An introduction to the history of psychology.* fourth edition. b.r..wadsworth

Keuning Doede (1998), *Management, a contemporart approach*, London: Pitman Publishing

Latham G. P. (2007), *Work motivation: history, theory, research and practice*, London:

Luthans F. (1992), *Organizational behaviour*, New York: McGraw-Hill Book Co.

Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications.

Maslow. (1970) . *Motivation and Personality*. N.Y. : Harper & Row

McClelland, D. C. (1975), *Power: The inner experience*. New York: Irvington

Naylor Jonh (1999), *Management*, London: Financial Times Proffesional Limited

- Potter J. (1996)**, *Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background*, Leicester: BPS Books
- Rainey H.G, (2009)**, *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco: Jossey – Bass.– Western.
- Robbins S.P. (2002)**, *Organizational Behaviour*, U.K: Prentice Hall Sage Publications. San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Schultz, D.P. and Schultz, S.E. . (2000) .** *Theories of Personality*. :Wadsworth Thomson Learning
- Thomas K.W.(2002)**, *Intrinsic motivation at work: building energy and commitment*, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.
- Vroom V.H. (1964)**. *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley and Sons Inc

Αρθρογραφία

- Παπάνης Ε. (2007)**, «Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας» *Ελληνική Κοινωνική Έρευνα*
- Κουρτίδης Μ.(2006)**, *Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα. Έρευνα που διεξήχθη από ερευνητική ομάδα του Athens GSM-Nottyngham Trent University*
- Adams, J.S. (1963)**, «Toward an understanding of inequality», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.
- Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999)**, «Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s», *Journal of Management*, 25, 231-292
- Alderfer, Clayton P (1969)**, «An Empirical Test of a New Theory of Human Needs» New York : *Organizational Behaviour and Human Performance* , 142–175
- Bradley E. Wright (2001) ,** «Public-Sector Work Motivation:A Review of the Current Literature and a Revised Conceptual Model University at Albany-SUNY» , *Journal of Public Administration Research and Theory*
- Bright L. (2009)**, «Why do Public Employees desire Intrinsic Non momentary Opportunities?» *Public Personnel Management* , Vol.38, No.3, 15-37
- Buelens M., Van de Broeck H. (2007)**, «An analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations”, *Public Administration Review*, Vol.67, No.1, 65-74.

- Camilleri E. (2007)**, «Antecedents affecting public service motivation», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377
- Houston, D.J. (2000)**, «Public-service motivation: a multivariate test», *Journal of Public Administration Research and Theory*, Vol. 10 No. 4, 713-727
- Labiris G, Gitona K., Drosou V., Niakas D. (2008)** «A Proposed Instrument for the Assessment of Job Satisfaction in Greek Mental NHS Hospitals» *Published online: Springer Science + Business Media*
- Mann G.A. (2006)**, «A motive to serve: Public Service motivation in human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector», *Public Personnel Management* , Vol.35, No.1, .33-48.
- Manolopoulos D. (2008)**, «An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece», *Employee Relations*, Vol.30, No 1, 63-85
- Maslow, A.H. (1943)**, «A Theory of human motivation», *Psychological Review*, 50, 370-396
- Milne Patricia (2007)** ,«Motivation, incentives and organisational culture»*Journal of knowledge management*» 28-38, *London: Emerald Group Publishing Limited*
- Moynihan και Pandey (2005)** «The role of organizations in fostering public service motivation»
- Naff, K.C. and Crum, J. (1999)**, «Working for America: does public service motivation make a difference?», *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 19 No. 4, 5-16
- Nohria N., B. Groysberg B., Eling Lee L. (2008)**, «Employee Motivation: A Powerful New model», *Harvard Business Review*, July/August 2008
- Perry J.L. (1997)**, «Antecedents of Public Service Motivation» *Journal of Public Administration Review*, Vol.7, No.2, 181-208.
- Perry J.L, Wise L.R. (1990)**, «The Motivational Bases of Public Service» *Public Administration Review*, Vol.50, No.3, 367-373
- Potter J. (1996)**, «Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background. In: J Richardson (Ed) ‘Handbook of Qualitative Research Methods», *Leicester: BPS Books*
- Rabey Gordon P. (2001)** , «Motivation is response», *Industrial and Commercial Training MCB University Press* , 26-28
- Rissel B, (2010)**, «Motivating Employees», *Credit Union Management*, Vol.33, No.10, 18-19.
- Robinson Allan G. & Stern Sam(1997)** ,«Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen»

Robbins Stephen P., (2002), Organizational Behavior, U.K: *Prentice Hall*

Steers R.M., Mowday R.T., Shapiho D.L. (2004), «The future of work motivation Theory», *Academy of Management Review*, Vol.29, No.3, 379-387

Wright M, (1998), «Why they enjoy teaching: The motivation of Outstanding Technology Teachers» *Journal of technology education*, 134-146

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

www.asep.gr

<http://apografi.gov.gr/2010/07/379>

http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs

<http://www.docstoc.com/docs/49558014/Staff-Motivation-financial-crisis-core-how-to-motivate-employees>

<http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ



ΕΘΝΙΚΟ
ΚΕΝΤΡΟ
ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ:

*ΠΑΡΑΤΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΕΚΔΑΔ.*

Ημερομηνία

Σκοπός έρευνας:

Ο εντοπισμός και η καταγραφή των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης με βάση τη φιλοσοφία των θεωριών παρακίνησης.

Υπογραμμίζεται ότι το ερωτηματολόγιο θα χρησιμοποιηθεί μόνο για στατιστικούς λόγους και όχι για προσωπικούς. Επίσης, τα αποτελέσματα θα είναι διαθέσιμα σε όσους συμμετέχουν.

ΣΥΝΤΑΞΗ: ΑΘΗΝΑ ΚΑΛΛΙΤΑ

ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1.ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ☐ ΓΥΝΑΙΚΑ ☐

2.ΗΛΙΚΙΑ: <25 25-35 35-45 45-55 55>
 ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

3.ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

ΕΓΓΑΜΟΣ ☐ ΑΓΑΜΟΣ ☐

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ ☐

4.ΕΠΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ :

Υ.Ε Δ.Ε Π.Ε Τ.Ε ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ
☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

5.ΧΡΟΝΙΑ ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑΣ:

ΣΤΟΝ ΙΔΙΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ ☐ ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ☐

ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ ☐ ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ ☐

6.ΘΕΣΗ ΣΤΟ ΕΚΔΔΑ: ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΣ ☐
 ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΟΣ ☐
 ΠΡΟΪΣΤΑΜΕΝΟΣ ☐
 ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ☐

ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

7.Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις χρησιμοποιώντας την κλίμακα από το ένα έως το 4 ως εξής.

1= Καθόλου 2=Λίγο 3=Πολύ 4 =Απόλυτα

	Βαθμός Καθόλου- Απόλυτα			
	1	2	3	4
Είστε ικανοποιημένος/ η από το αντικείμενο της εργασίας σας;				
Νιώθετε ικανοποιημένος/ η από τις συνθήκες εργασίας σας;				
Ενθαρρύνεστε από τους ανώτερους σας για την ανάληψη πρωτοβουλιών;				
Είστε ικανοποιημένος/ η από τις αποδοχές σας;				

8.Ποιός από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε με περισσότερο ζήλο; Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

Τρόποι παρακίνησης εργαζομένων	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Αύξηση αποδοχών					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Ευχάριστο περιβάλλον					
Μια φιλοφρόνηση					
Πρόσθετη άδεια					
Αλλαγή θέσης εργασίας					

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν; Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5=Απόλυτα

Τεχνικές παρακίνησης	Βαθμός				
	Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση υπαλλήλων					
Αξιολόγηση προσωπικού					
Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας					
Δημιουργία καθηκοντολόγιου					
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων επιδόσεων					
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας					

10. Ιεραρχήστε τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό ως τον πιο ασήμαντο για εσάς και μετά αξιολογήστε το κατά πόσο αισθάνεστε ότι σας τους προσφέρει ο φορέας σας :

Στην στήλη της σημαντικότητας βάζετε έναν αριθμό από το 1 έως το 6 (όπου το 1 είναι πολύ σημαντικό για εσάς και το 6 το λιγότερο σημαντικό). Στην στήλη προσφορά φορέα χρησιμοποιείτε την κλίμακα όπως παρακάτω

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5=Απόλυτα

Τρόποι Παρακίνησης	Σημαντικότητα για εσάς	Ανταπόκριση του φορέα				
		Βαθμός				
		1	2	3	4	5
Εκπαίδευση						
Ανάληψη πρωτοβουλιών						
Αλλαγή θέσης εργασίας						
Αξιολόγηση προσωπικού						
Δυνατότητες προσωπικής ανέλιξης						
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων						

11.Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

12.Ποιά είναι η διαφορά της τωρινής οικονομικής σας κατάστασης σε σχέση με το προηγούμενο έτος;

Πολύ χειρότερη	Χειρότερη	Ίδια	Καλύτερη	Πολύ καλύτερη

13.Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

14.Θεωρείτε ότι σε περίοδο κρίσης ο μόνος τρόπος παρακίνησης είναι τα οικονομικά κίνητρα;

Ναι		Όχι	
-----	----------------------	-----	----------------------

15.Οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας μετά την κρίση έχουν γίνει περισσότερο ανταγωνιστικές;

Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ

16.Πιστεύετε ότι μετά την κρίση εκτελείτε την εργασία σας με περισσότερο παραγωγικό τρόπο;

Καθόλου	Λιγότερο	Αρκετά	Πολύ

17.Γενικά, αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι:

Πολύ χαμηλό	Χαμηλό	Υψηλό	Πολύ υψηλό

18.Τι θα μπορούσε να σας παρακινήσει πέρα των οικονομικών κινήτρων;
Χρησιμοποιήστε την κλίμακα από το ένα έως το πέντε όπως παρακάτω.

1= Καθόλου 2= Ελάχιστα 3=Μερικώς 4=Πολύ 5 =Απόλυτα

Ενέργειες της επιχείρησης	Βαθμός Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου					
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας					
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης					
Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους					
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών- κοινωνικών σχέσεων					
Αίσθηση αυτοεκτίμησης					
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία					
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου					
Φιλοπατρία, ανάγκη να νιώσω ότι βοηθάω από την θέση μου την χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση					
Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης					

19.Συμπληρώστε και άλλους τρόπους παρακίνησης που εσείς προτείνετε.

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

20. Αισθάνομαι ότι οι ανταμοιβές μου (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρω είναι ανάλογες με αυτή.

Διαφωνώ απόλυτα

☐

Διαφωνώ

☐

Συμφωνώ

☐

Συμφωνώ απόλυτα

☐

21. Αν συγκρίνω τις αμοιβές μου (οικονομικές και μη) με βάση την εργασία μου, με τις αμοιβές συναδέλφων μου, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική μου στον ίδιο οργανισμό θα έλεγα ότι είναι:

Πολύ χαμηλότερες

☐

Χαμηλότερες

☐

Ίδιες

☐

Υψηλότερες

☐

Πολύ υψηλότερες

☐

22. Θεωρώ ότι οι σημερινές μου αμοιβές (οικονομικές και μη) με τις αντίστοιχες των απόμων με ίδια προσόντα και ειδικότητα στον ιδιωτικό τομέα είναι :

Πολύ χαμηλότερες

☐

Χαμηλότερες

☐

Ίδιες

☐

Υψηλότερες

☐

Πολύ υψηλότερες

☐

23. Πιστεύετε ότι η κρίση έχει θετικές επιπτώσεις στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο τομέα; Αν ναι, αναφέρατε μερικές από αυτές;

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

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

Διαφωνώ απόλυτα

☐

Διαφωνώ

☐

Συμφωνώ

☐

Συμφωνώ απόλυτα

☐

Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας στην έρευνα!

		Μορφωτικό επίπεδο	Αύξηση αποδοχών	Δυνατότητα εξέλιξης	Ευχάριστο περιβάλλον	Μια φιλοφρόνη ση	Πρόσθετη άδεια	Αλλαγή θέσης εργασίας
Μορφωτικό επίπεδο	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	1	-.079	.007	-.346(**)	.040	.126	.128
			.547	.960	.007	.761	.337	.329
		60	60	60	60	60	60	60
Αύξηση αποδοχών	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	-.079	1	.427(**)	-.186	-.306(*)	.281(*)	.179
Δυνατότητα εξέλιξης	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.547		.001	.155	.018	.030	.172
		60	60	60	60	60	60	60
Ευχάριστο περιβάλλον	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.007	.427(**)	1	.180	-.205	.053	.319(*)
Μια φιλοφρόνηση	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	-.346(**)	-.186	.180	1	.418(**)	.198	-.307(*)
Πρόσθετη άδεια	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.007	.155	.169		.001	.130	.017
		60	60	60	60	60	60	60
Αλλαγή θέσης εργασίας	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.040	-.306(*)	-.205	.418(**)	1	.181	-.227
	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.761	.018	.116	.001		.166	.081
		60	60	60	60	60	60	60
	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.126	.281(*)	.053	.198	.181	1	.092
	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.337	.030	.685	.130	.166		.485
		60	60	60	60	60	60	60
	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.128	.179	.319(*)	-.307(*)	-.227	.092	1
	Pears on Corre lation Sig. (2- tailed) N	.329	.172	.013	.017	.081	.485	

N	60	60	60	60	60	60	60
---	----	----	----	----	----	----	----

Πίνακας 1: Σχέση μορφωτικού επιπέδου- παραγόντων παρακίνησης

		Μορφωτικό επίπεδο	Εκπαίδευση υπαλλήλων	Αξιολόγηση προσωπικού	Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικής	Δημιουργία καθηκοντολόγιου	Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	Δημιουργία ομάδων εργασίας	Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Αποδόσεων	Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας
Μορφωτικό επίπεδο	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	1	-.199	-.112	.248	-.099	-.169	-.042	-.079	-.048
			.128	.394	.056	.454	.197	.750	.546	.714
		60	60	60	60	60	60	60	60	60
Εκπαίδευση υπαλλήλων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.199	1	.659(**)	.088	.176	.156	.337(**)	-.034	.496(**)
		.128		.000	.506	.179	.234	.008	.797	.000
		60	60	60	60	60	60	60	60	60
Αξιολόγηση προσωπικού	Pearson Correlation Sig. (2-tailed) N	-.112	.659(**)	1	.414(**)	.281(*)	.206	.295(*)	.189	.373(**)
		.394	.000		.001	.029	.114	.022	.148	.003
		60	60	60	60	60	60	60	60	60
Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικής	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.248	.088	.414(**)	1	.429(**)	.118	.056	.145	.033
		.056	.506	.001		.001	.371	.669	.269	.804

Δημιουργία καθηκοντο λόγιου	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed)	-.099	.176	.281(*)	.429(**)	1	.482(**)	.445(**)	.377(**)	.261(*)
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed)	-.169	.156	.206	.118	.482(**)	1	.464(**)	.443(**)	.281(*)
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed)	.197	.234	.114	.371	.000	.000	.000	.000	.029
Δημιουργία ομάδων εργασίας	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed)	-.042	.337(**)	.295(*)	.056	.445(**)	.464(**)	1	.325(*)	.556(**)
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Αποδόσεω ν	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed)	-.079	-.034	.189	.145	.377(**)	.443(**)	.325(*)	1	.064
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed)	.546	.797	.148	.269	.003	.000	.011		.629
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60
	Pea rso n Cor rela tion Sig. (2- tail ed)	-.048	.496(**)	.373(**)	.033	.261(*)	.281(*)	.556(**)	.064	1
	N	60	60	60	60	60	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 2: Σχέση μορφωτικού επιπέδου- τεχνικών παρακίνησης

		Χρόνια προϋπη ρεσίας στον ιδιωτικό τομέα	Εκπαί δευση υπαλλ ήλων	Αξιολό γηση προσω πικού	Σύνδεση αποδοχώ ν- παραγωγι κότητας	Δημιουργί α καθηκοντ ολόγιου	Καθιέρ ωση ευέλικ του ωραρί ου εργασί ας	Δημιο υργία ομάδ ων εργασί ας	Καθιέρ ωση Ατομικ ών Βραβεί ων Αποδό σεων	Εφαρμ ογή συστη μάτων Διοίκη σης Ολικής Ποιότη τας
Χρόνια προϋπηρε σίας στον ιδιωτικό τομέα	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	1	.072	-.129	-.043	-.090	-.281	.043	.151	-.165
			.683	.461	.805	.608	.102	.807	.388	.343
		35	35	35	35	35	35	35	35	35
Εκπαίδευ ση υπαλλήλω ν	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.072	1	.659(**)	.088	.176	.156	.337(*)	-.034	.496(**)
				.000	.506	.179	.234	.008	.797	.000
		35	60	60	60	60	60	60	60	60
Αξιολόγησ η προσωπ ικού	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	-.129	.659(**)	1	.414(**)	.281(*)	.206	.295(*)	.189	.373(**)
			.461	.000	.001	.029	.114	.022	.148	.003
		35	60	60	60	60	60	60	60	60
Σύνδεση αποδοχώ ν – παραγωγι κότητας	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	-.043	.088	.414(**)	1	.429(**)	.118	.056	.145	.033
			.805	.506	.001	.001	.371	.669	.269	.804
		35	60	60	60	60	60	60	60	60
Δημιουργί α καθηκοντ ολόγιου	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	-.090	.176	.281(*)	.429(**)	1	.482(*)	.445(*)	.377(**)	.261(*)
			.608	.179	.029	.001	.000	.000	.003	.044
		35	60	60	60	60	60	60	60	60
Καθιέρωσ η ευέλικτου ωραρίου εργασίας	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	-.281	.156	.206	.118	.482(**)	1	.464(*)	.443(**)	.281(*)
			.102	.234	.114	.371	.000	.000	.000	.029
		35	60	60	60	60	60	60	60	60
Δημιουργί α ομάδων εργασίας	Pears on Correl ation Sig. (2- tailed) N	.043	.337(**)	.295(*)	.056	.445(**)	.464(*)	1	.325(*)	.556(**)
			.807	.008	.022	.669	.000	.000	.011	.000
		35	60	60	60	60	60	60	60	60

Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Αποδόσεων	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.151	-.034	.189	.145	.377(**)	.443(*)	.325(*)	1	.064
	N	35	60	60	60	60	60	60	60	60
Εφαρμογή συστημάτων Διοίκησης Ολικής Ποιότητας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.165	.496(**)	.373(**)	.033	.261(*)	.281(*)	.556(*)	.064	1
	N	35	60	60	60	60	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 3: Σχέση προϋπηρεσίας στον ιδιωτικό τομέα – τεχνικές παρακίνησης.

		Σημαντικότητα για εσάς	Εκπαίδευση	Ανάληψη πρωτοβουλιών	Αλλαγή θέσης εργασίας	Αξιολόγηση προσωπικού	Δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης	Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων
Σημαντικότητα για εσάς	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	1	.107	-.062	-.170	-.091	.162	.008
	N	60	60	60	60	60	60	60
Εκπαίδευση	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	.107	1	.645(**)	.321(*)	.460(**)	.399(**)	.374(**)
	N	60	60	60	60	60	60	60
Ανάληψη πρωτοβουλιών	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.062	.645(**)	1	.370(**)	.569(**)	.564(**)	.638(**)
	N	60	60	60	60	60	60	60
Αλλαγή θέσης εργασίας	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.170	.321(*)	.370(**)	1	.368(**)	.386(**)	.332(**)
	N	60	60	60	60	60	60	60
Αξιολόγηση προσωπικού	Pearson Correlation Sig. (2-tailed)	-.091	.460(**)	.569(**)	.368(**)	1	.634(**)	.684(**)
	N	60	60	60	60	60	60	60
Δυνατότητα προσωπικής	Pearson Correlation	.162	.399(**)	.564(**)	.386(**)	.634(**)	1	.729(**)

ανέλιξης	on							
	Sig. (2-tailed)	.215	.002	.000	.002	.000		.000
	N	60	60	60	60	60	60	60
Ανάδειξη προσωπικών ικανοτήτων	Pearson Correlation	.008	.374(**)	.638(**)	.332(**)	.684(**)	.729(**)	1
	Sig. (2-tailed)	.949	.003	.000	.010	.000	.000	
	N	60	60	60	60	60	60	60

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 4: Σχέση σημαντικότητας- ανταπόκρισης φορέα

		Ηλικία	Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις;
Ηλικία	Pearson Correlation	1	.271(*)
	Sig. (2-tailed)		.036
	N	60	60
Πόσο έχει επηρεάσει η οικονομική κρίση τις διαπροσωπικές σας σχέσεις;	Pearson Correlation	.271(*)	1
	Sig. (2-tailed)	.036	
	N	60	60

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Πίνακας 5: Σχέση ηλικίας- επιρροής οικονομικής κρίσης στις διαπροσωπικές σχέσεις

		Οικογενειακή κατάσταση	Αριθμός παιδιών	Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;
Οικογενειακή κατάσταση	Pearson Correlation	1	-.589(**)	-.151
	Sig. (2-tailed)		.000	.249
	N	60	60	60
Αριθμός παιδιών	Pearson Correlation	-.589(**)	1	.028
	Sig. (2-tailed)	.000		.832
	N	60	60	60
Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας σας;	Pearson Correlation	-.151	.028	1
	Sig. (2-tailed)	.249	.832	
	N	60	60	60

Πίνακας 6 : Σχέση ανασφάλειας ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας και αριθμού παιδιών

		Μορφωτικό επίπεδο	Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Να είναι αποδοτικός από τους άλλους	Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών-κοινωνικών σχέσεων	Αίσθηση αυτοεκτίμησης	Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	Ευκαιρία που προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	Φιλοπατρία, ανάγκη να νοιώσω ότι βοηθάω από τη θέση μου τη χώρα να αντιμετωπίσει την οικονομική κρίση	Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μιας θέσης
Μορφωτικό επίπεδο	Person Correlation Sig. (2-tailed)	1	.009	.098	.159	-.119	-.096	.357(**)	.003	-.264(*)	-.387(**)	.454(**)
Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	Person Correlation Sig. (2-tailed)	60	.947	.456	.225	.363	.464	.005	.983	.042	.002	.000
Οι σχέσεις εργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	Person Correlation Sig. (2-tailed)	60	.009	.317(*)	.011	.419(**)	.631(*)	.317(*)	.280(*)	.353(**)	.142	.010
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης	Person Correlation Sig. (2-tailed)	60	.947	.014	.933	.001	.000	.014	.030	.006	.280	.937
Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης	Person Correlation Sig. (2-tailed)	60	.098	.317(*)	.405(*)	.029	.222	.027	.240	.145	.311(*)	.093

στα πλαίσια της εργασίας	lati on											
	Si g. (2-tail ed) N	.456	.014		.001	.828	.089	.837	.065	.270	.016	.481
		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης	Pe ar so n Co rre lati on	.159	.011	.405(* *)	1	.014	-.040	.171	-.003	.172	.327(*)	.102
	Si g. (2-tail ed) N	.225	.933	.001		.914	.763	.192	.979	.190	.011	.439
		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Να είναι αποδεκτός από τους άλλους	Pe ar so n Co rre lati on	-.119	.419(**)	.029	.014	1	.520(* *)	.378(**)	.320(*)	.371(**)	.342(**)	.125
	Si g. (2-tail ed) N	.363	.001	.828	.914		.000	.003	.013	.003	.008	.343
		60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	Pe ar so n Co rre lati on	-.096	.631(**)	.222	-.040	.520(**)	1	.378(**)	.180	.287(*)	.290(*)	.106
	Si g. (2-tail ed)	.464	.000	.089	.763	.000		.003	.168	.026	.025	.420

Αίσθηση αυτοεκτίμησης	N Pe ar so n Co rre lati on Si g. (2- tail ed) N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
		-.357(**)	.317(*)	.027	.171	.378(**)	.378(*)	1	.361(*)	.316(*)	.360(**)	-.005
		.005	.014	.837	.192	.003	.003		.005	.014	.005	.969
Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	N Pe ar so n Co rre lati on Si g. (2- tail ed) N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
		.003	.280(*)	.240	-.003	.320(*)	.180	.361(**)	1	.186	.123	.172
		.983	.030	.065	.979	.013	.168	.005		.156	.351	.188
Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	N Pe ar so n Co rre lati on Si g. (2- tail ed) N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
		-.264(*)	.353(**)	.145	.172	.371(**)	.287(*)	.316(*)	.186	1	.586(**)	-.234
		.042	.006	.270	.190	.003	.026	.014	.156		.000	.072
Φιλοπατρία, ανάγκη να νοιώσω ότι βοηθάω από τη θέση μου τη χώρα να αντιμετωπίσει	N Pe ar so n Co rre lati on Si g. (2- tail ed) N	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60
		-.387(**)	.142	.311(*)	.327(*)	.342(**)	.290(*)	.360(**)	.123	.586(**)	1	-.083

