



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ ΠΑΡΑ(ΥΠΟ)ΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ
ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ – ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ
ΕΡΕΥΝΑ**

της

ΚΩΝΤΑΝΑ ΘΕΟΔΩΡΑΣ του ΣΤΕΡΓΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΓΕΩΡΓΙΟΣ ΠΙΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ

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

Φεβρουάριος 2011

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

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 εργαζομένους, κυρίως του δημόσιου τομέα που χαρακτηρίζεται από σημαντικές ιδιαιτερότητες, σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά.

Στο πρώτο μέρος της εργασίας γίνεται μια αναφορά στις βασικές θεωρίες παρακίνησης που διατυπώθηκαν στις αρχές του 20^{ου} αιώνα έτσι ώστε στην δεύτερη ενότητα να ολοκληρωθεί η κατανόηση της έννοιας της παρακίνησης, της διαδικασίας αυτής και τελικά των δυνάμεων εκείνων που οδηγούν σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον.

Στην τρίτη ενότητα, με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα και αποτελέσματα ερευνών που διενεργήθηκαν στο εξωτερικό και την Ελλάδα, διαπιστώνεται ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από έναν συνδυασμό εξωτερικών και εσωτερικών παραγόντων.

Στο δεύτερο μέρος της εργασίας, σε περιορισμένης κλίμακας έρευνα που διεξήχθη στην Γενική Γραμματεία Μακεδονίας – Θράκης, διαπιστώθηκε ότι τα σημαντικότερα κίνητρα για μία αποδοτική εργασία αποτελούν η ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης, οι καλές σχέσεις συνεργασίας, η προσωπική ανάπτυξη,

η απόκτηση νέων δεξιοτήτων, ο μισθός, η μονιμότητα και η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο.

Τέλος, έχοντας υπόψη τις τρέχουσες οικονομικές εξελίξεις και τον περιορισμό των δημόσιων εξόδων, η λύση για τον δημόσιο τομέα, προκειμένου να ενισχύσει τη «δέσμευση» του δημόσιου υπάλληλου με τους στόχους του οργανισμού, είναι η τόνωση των εσωτερικών ανταμοιβών.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ	3
1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	3
1.1 ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟΥ	3
1.1.1.Η Πυραμίδα των Ανθρωπινών Αναγκών - A.H.Maslow	4
1.1.2.Η Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης (E.R.G) -	6
1.1.3.Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων – F. Herzberg	7
1.1.4.Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών – D.Mc Clelland	9
1.2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ	11
1.2.1. Η Θεωρία της Προσδοκίας – V.Vroom	12
1.2.2. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E. Lawler	14
1.2.3. Η Θεωρία της Ισότητας – J.Adams	15
1.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου – E.Locke	16
1.3. Η Θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor	17
2. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	19
2.1. Η Έννοια της Παρακίνησης	19
2.2. Η Διαδικασία της Παρακίνησης	20
2.3.Οι Κατηγορίες των Κινήτρων	22
2.4. Κινητήριες Δυνάμεις στον Εργασιακό Περιβάλλον	23
3. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (PUBLIC SERVICE MOTIVATION – (PSM)	27
3.1. Η Έννοια και το Περιεχόμενο του Δημόσιου Τομέα	27
3.2.Η Έννοια και το Περιεχόμενο της Παρακίνησης στον Δημόσιο Τομέα	28
3.3. Έρευνες Παρακίνησης στον Δημοσίου Τομέα	30
3.4. Έρευνες Παρακίνησης στον Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα	32

3.5. Χαρακτηριστικά Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα.	33
3.6. Έρευνες Παραγόντων Παρακίνησης στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση	37
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ	39
1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ	39
1.1. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ	39
1.2 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ	40
2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	40
3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	46
4.ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ	49
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	53
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	57

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης από τα αρχαία χρόνια. Η πρώτη προσέγγιση στην κατανόηση της ανθρώπινης παρακίνησης προέρχεται από τους αρχαίους έλληνες φιλοσόφους οι οποίοι εστίασαν στην έννοια της ηδονής ως βασική κινητήρια δύναμη της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με τις πρώτες θεωρίες που αναπτύχθηκαν σχετικά με την παρακίνηση, τα άτομα κατευθύνουν τις προσπάθειες τους έτσι ώστε να αυξήσουν την ευχαρίστηση τους και να μειώσουν τον πόνο¹. Από τότε μέχρι σήμερα η έννοια της παρακίνησης αποτέλεσε αντικείμενο μελέτης για πολλούς ερευνητές και αναπτύχθηκαν αρκετά εμπειρικά μοντέλα προκειμένου να αποσαφηνίσουν το περιεχόμενο και την διαδικασία αυτής.

Αρχικά, η σημαντικότητα της παρακίνησης για την εργασία διατυπώθηκε από τον μέντορα του Victor Vroom, τον N.R.F.Maier (1955), ο οποίος όρισε την ισότητα: εκτέλεση της εργασίας = ικανότητες του εργαζομένου X παρακίνηση του εργαζόμενου. Αυτή η ισότητα συνοπτικά εξηγεί τον λόγο που η μελέτη της παρακίνησης αποτελεί βασικό αντικείμενο της διοίκησης ανθρώπινων πόρων, της βιομηχανικής και οργανωσιακής ψυχολογίας και φυσικά της οργανωσιακής συμπεριφοράς². Επίσης, η κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης είναι απαραίτητη για την μελέτη και άλλων πεδίων της διοίκησης όπως η ηγεσία, η λήψη αποφάσεων και η διοίκηση αλλαγών.

Είναι γεγονός, ότι στην σημερινή εποχή, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί διανύουν μια πολύ απαιτητική περίοδο εξαιτίας της οικονομικής αστάθειας αλλά και των συνεχών και αξιοσημείωτων αλλαγών που προκαλούνται από την πρόοδο της τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση, και γενικότερα τις εξελίξεις σε διάφορους τομείς.

Στα πλαίσια αυτών των συνθηκών, οι επιχειρήσεις /οργανισμοί πρέπει όχι απλά

¹ R.M.Steers, R.T.Mowday, D.L.Shapiho, 2004, The future of work motivation theory, Academy of Management Review, Vol.29, No.3, 379-387

² Gary P. Latham, 2007, Work motivation: history, theory, research and practice, Sage Publications , 3-7

να επιβιώσουν αλλά και να αυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα τους.

Ο σημαντικότερος πόρος που έχει στην διάθεση του κάθε οργανισμός προκειμένου να αντιμετωπίσει τις ανωτέρω προκλήσεις είναι ο ανθρώπινος (Κουφίδου, 2001). Το ζήτημα, που τίθεται στους σύγχρονους οργανισμούς, είναι να κατανοήσουν εκείνους τους παράγοντες που επιδρούν στην παρακίνηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας τους. Είναι εμφανές, λοιπόν, ότι παρακίνηση αποτελεί το κλειδί στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και γι αυτό το λόγο θα πρέπει να αποτελεί βασικό θέμα στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων (E.V.Berman, J.S.Bowman, J.P.West, M.V.Wart, 2010).

Όσο αφορά στον δημόσιο τομέα, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του, τα οποία τον διαφοροποιούν από τον ιδιωτικό, καθιστούν την παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων περισσότερο δύσκολη υπόθεση. Ειδικότερα, χαρακτηριστικά του δημόσιου τομέα όπως η περιορισμένη κινητικότητα των δημοσίων υπαλλήλων λόγω της μονιμότητας και η ανέφικτη συσχέτιση των αποδοχών με την απόδοση οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων παρακίνησης των εργαζομένων.

Με βάση τα παραπάνω, κύριος σκοπός της μελέτης αυτής είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τις δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τους εργαζομένους, κυρίως του δημόσιου τομέα, σε μία πιο αποδοτική συμπεριφορά. Με αφετηρία τις βασικές θεωρίες παρακίνησης και με επιμέρους στόχους την κατανόηση της έννοιας και της διαδικασίας της παρακίνησης γίνεται μία προσέγγιση των δυνάμεων εκείνων που οδηγούν στην ενίσχυση της «δέσμευσης» του δημόσιου υπάλληλου με τους στόχους του οργανισμού έτσι ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της σύγχρονης εποχής, της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας και της αναζήτησης ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

1. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Οι θεωρίες παρακίνησης, αναφορικά με την εργασία, έχουν ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσής των εργαζόμενων γιατί εστιάζουν στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν (Ε.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.

1.1. 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.

1.1.1. Η Πυραμίδα των Ανθρωπινών Αναγκών - Α.Η. Maslow

Ο Maslow³ 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 1)⁴.



Σχήμα 1. Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

³ A.H. Maslow, 1943, A Theory of human motivation, Psychological Review, 50, 370-396

⁴ [http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's hierarchy of needs](http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs)

Στη βάση αυτής της ιεραρχικής πυραμίδας βρίσκονται οι βιολογικές (βασικές) ανάγκες, η ικανοποίηση των οποίων είναι απαραίτητη για την επιβίωση του ανθρώπου . Τέτοιες είναι η ανάγκη για τροφή, ύπνο, στέγη, ένδυση κ.τ.λ

Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας που 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 (Ε.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 (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.

Μετέπειτα έρευνες⁵ (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.

1.1.2. 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.

⁵ Λεωνίδα Χυτήρης, 2001, Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα

- 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 επιπέδου⁶. 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.

1.1.3. 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 «βαρειάς» βιομηχανίας⁷. Σκοπός της ερευνας του ήταν να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν υψηλό ηθικό στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια βελτίωσης της απόδοσή τους.

⁶ ο.π Λ.Χυτήρης

⁷ ο.π Λ.Χυτήρης.

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 είναι⁸:

- 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 (π.χ 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 ανήκουν⁹:

- Η γενικότερη πολιτική διοίκηση της επιχείρησης

⁸ Κουφίδου Στέλλα, 1998, Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη, σελ.200-203
⁹ ο.π Κουφίδου

- Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος
- Ο μισθός (π.χ 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 «παραγόντες υγιεινής» όταν υπάρχουν ικανοποιούν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες για ασφάλεια. Ενώ, οι «παραγόντες 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 εργασία¹⁰.

1.1.4. 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

¹⁰ Gary P. Latham, 2007, Work motivation: history, theory, research and practice, Sage Publications (σελ. 37-42)

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 είναι¹¹:

- 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 τους¹².
- 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.

¹¹ R.L. Daft, 2009, Management, 9th edition, Thomson South-Western (σελ.447 - 448)

¹² R.M.Steers,R.T. Mowday, D.L.Shapiho, 2004, The future of work motivation theory, Academy of Management Review, V.29, No3,379-387

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.

1.2. 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 (V.Vroom), το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία της ισότητας (J.Adams) και η θεωρία του καθορισμού στόχων (E.Locke).

1.2.1. 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 του Lewin(1938) Tolman(1959), οι οποίοι 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)¹³.

Με βάση τα παραπάνω, ο Vroom ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης ως εξής¹⁴: $(Π.Κ)Παρακίνηση = f_i [Π(Προσδοκία) \times Πρ.(βαθμός προτίμησης)]$ 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 0 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.

¹³ ο.π R.M.Steers κ.τ.λ

¹⁴ ο.π Χυτήρης

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)¹⁵.

Ο F. 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. Σύμφωνα με του Landy και Becker(1987) και Mitchell (1982), η θεωρία αυτή έχει περιορισμένη ερμηνεία και εκλογικεύει υπέρμετρα την διαδικασία λήψη αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματικής φύσεως (Ε.Παπάνης, 2007).

¹⁵ Freud Luthans, 1992, Organizational behavior, 6th edition, McGraw-Hill, Inc.

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

Οι W.Porter και E.Lawler (1968) εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε άτομου (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 προσδοκώμενες¹⁶.

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, Mowday, Shapiro, 2004).

¹⁶ Σ. Κουφίδου, 2001, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στο εργασιακό χώρο, εκδόσεις Ανικούλα

1.2.3. Η Θεωρία της Ισότητας – J.Adams

Η θεωρία της Ισότητας, αρχικά, αναπτύχθηκε από τον J.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). Οι Huseman, Hatfield και Miles (1987) 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:¹⁷

- 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.

¹⁷ ο.π. Χυτήρης

1.2.4. 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 E.Locke (1968), 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 πρέπει¹⁸:

- 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 προσπάθειά τους προς την σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους τους και έτσι κατευθύνουν τις ενέργειές 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.

¹⁸ R.J.Aldag, T.M.Stearns, J.D.Portefield, 1991, Management, Thomson South – Western, σελ 428

Η θεωρία του καθορισμού στόχων εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης με της διοίκησης μέσω στόχων <<management by objectives>>¹⁹.

1.3. 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 όψεις²⁰.

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.

¹⁹ Ambrose & Kulik, 1999, Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s, Journal of management, Vol.25, .231-292.

²⁰ Stephen P.Robbins, 2002, Organizational Behavior, U.K: Prentice Hall

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 για 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.²¹

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.²² 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.

²¹ ο.π S.Robbins

²²E.V.Berman, J.S.Bowman, J.P.West, M.V.Wart, 2010, Human resources management in public service: Paradoxes, Processes, and Problems, Sage Publications

2. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

(Work Motivation)

2.1. Η Έννοια της Παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μία βασική ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι πολύ σημαντική στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η πολυπλοκότητα της αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι στην βιβλιογραφία αναφέρονται δεκαπέντε σχετικές θεωρίες, που υποστηρίζονται από τριάντα δυο συμπερασματικές παραλλαγές²³.

Σύμφωνα με τον Γ.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 *move* 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 υποστηρίζουν ότι είναι η εσωτερική δύναμη η οποία καθοδηγεί την ανθρώπινη συμπεριφορά (Erven & Milligan ,2000). Ο Kreitner (1995) θεωρεί 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.

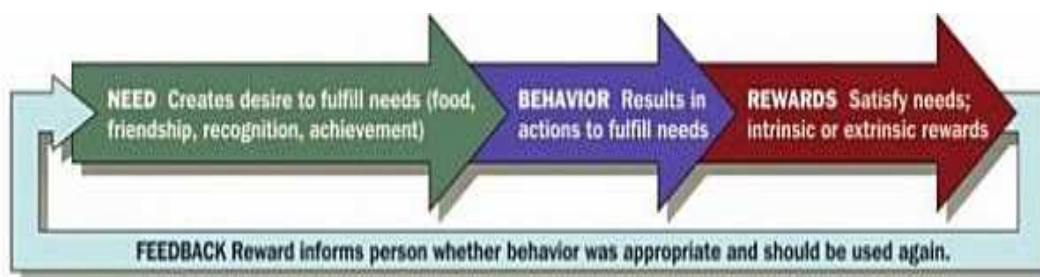
²³ E.Camilleri,2007, Antecedents affecting public service motivation, Personnel Review, Vol.36, No 3 σελ.356-377

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 χρόνου²⁴.

Όσο αφορά την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, αυτή μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με τον Λ. 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. Επομένως, τα τρία στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον είναι η προσπάθεια, οι οργανωσιακοί στόχοι και οι ατομικές ανάγκες²⁵.

2.2. Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Ένα απλό μοντέλο της διαδικασίας της παρακίνησης έχουμε στο σχήμα 2.



Σχήμα 2. Η διαδικασία της Παρακίνησης²⁶

²⁴ Ο.π Steers κ.τ.λ.

²⁵ Ο.π Robbins

²⁶ R.L. Daft, 2009, Management, 9th edition, Thomson South-Western (σελ.443)

Σύμφωνα με το σχήμα 2, τα άτομα έχουν ανάγκες όπως η ανάγκη για χρηματικούς πόρους ή ακόμα η ανάγκη για επίτευξη και για αναγνώριση. Όπως είδαμε και παραπάνω, οι βασικές κατηγορίες αναγκών περιγράφονται στην ενότητα της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.

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 μέλλον²⁷.

Όπως είδαμε και παραπάνω, μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες ανταμοιβών: τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ανταμοιβές²⁸. 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

²⁷ ο.π Daft

²⁸ Kenneth Wayne Thomas, 2002, Intrinsic motivation at work: building energy and commitment, Berrett-Koehler Publisher, inc (σελ. 6-10)

διαφορετική σε κάθε εργαζόμενο²⁹. 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.

2.3. 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 κατηγορίες³⁰ :

- 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.

²⁹ ο.π Κουφίδου

³⁰ Freud Luthans, 1992, Organizational behavior, 6th edition, McGraw-Hill, Inc.(σελ.147-154)

- 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.

2.4. 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 έρευνες³¹ 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

³¹ Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008, Employee Motivation: A Powerful New model, Harvard Business Review, July/August 2008

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, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων: Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, σελ 203):

Ανθρώπινες Ανάγκες	Παραδείγματα θετικών κινήτρων	Παραδείγματα αρνητικών κινήτρων
Ανάγκες Φυσικές και Ασφάλειας	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Επαρκής αμοιβή και άλλες παροχές. ▪ Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης. ▪ Σταθερότητα στους όρους εργασίας. ▪ Βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται. ▪ Ασφαλείς συνθήκες εργασίας ▪ Αναγκαίος και σύγχρονος εξοπλισμός ▪ Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός ▪ Επαρκή διαλείμματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 ▪ Επικίνδυνες συνθήκες εργασίας ▪ Ανεπαρκής εξοπλισμός ▪ Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Ανάγκες Κοινωνικές	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και καλές σχέσεις με συναδέλφους ▪ Ανταμοιβές και αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Δυσαρμονία στις σχέσεις με την ομάδα και τους συναδέλφους ▪ Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου
Ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων ▪ Ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα ▪ Εμπιστοσύνη προς το πρόσωπο του εργαζομένου 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Καθόλου εξουσιοδότηση και ανάθεση μονότονης και τυποποιημένης εργασίας ▪ Δυσπιστία προς το πρόσωπο του εργαζομένου

	και συμπεριφορά προς αυτόν σαν να ήταν μια ολοκληρωμένη προσωπικότητα	
--	--	--

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

3. Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (PUBLIC SERVICE MOTIVATION – (PSM)

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 συμφέροντος³². 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 οι πρώτοι εκτελούν την βούληση του κράτους και υπηρετούν το κοινωνικό σύνολο ενώ οι δεύτεροι εκτελούν την βούληση του ιδιώτη και υπηρετούν αυτόν(Αστικός Κώδικάς, άρθρο 648)³³.

Από την τυπική πλευρά, οι κανόνες που διέπουν μία δημόσια υπηρεσία είναι οι εξής³⁴:

- ιδρύεται με νόμο, διότι συνεπάγεται άσκηση δημόσιας εξουσίας
- προσαρμόζεται, ανάλογα με τις αναδυόμενες ανάγκες, έτσι ώστε να ανταποκρίνεται διαρκώς και αποτελεσματικά το δημόσιο συμφέρον

³² Φαναριώτης Π.,1999,Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^ο αιώνα, Αθήνα, (σελ. 25-30)

³³ Α.Ι.Τάχος, 1996, Δημόσιο Υπαλληλικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα.(σελ.44)

³⁴ Σπηλιωτόπουλος Ε,2001,Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, 11η έκδ., εκδ.. Σάκκουλα (σελ.28-29)

- 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 ύπαρξή του.

3.2. 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 James L.Perry και Lois R.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 υπαλλήλων³⁵:

- 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.
- 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.
- τα συναισθηματικά κίνητρα (affective motives), όπως ο αλτρουισμός, χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα. Για παράδειγμα, οι Frederickson και Harts (1985) αναφέρουν τον όρο «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 τομέα³⁶.

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.

³⁵ James L.Perry & Lois R.Wise,1990, The motivational Bases of Public Service, Public Administration Review, Vol. 50, No.3, 367-373

³⁶ R.B.Denhardt, J.V. Denhardt , M.P. Aristigueta ,2002, Managing human Behavior in public and no profit organization, Sage publications (σελ. 169)

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 (Baldwin, 1984; Perry and Wise, 1990; Crewson, 1997) 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 εργαζόμενους³⁷.

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.

3.3. 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

³⁷ E.Camilleri,2007, Antecedents affecting public service motivation, Personnel Review, Vol.36, No 3 σελ.356-377

την εργασία τους, έχουν πραγματοποιηθεί αρκετές έρευνες προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων.

Ο Naff και Crum (1999)³⁸ 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 E.Camilleri ³⁹(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 «The role of organizations in fostering public service motivation» 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

³⁸ K.C. Naff, J.Crum 1999, Working for America: does public service motivation make a difference?, Review of Public Personnel Administration, Vol. 19, No 4, 5-16

³⁹ ο.π E.Camilleri

θηρσκεία κ.τ.λ καθώς και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες του, παρέχουν ένα μίγμα των αποτελεσμάτων που δεν είναι πάντα προβλέψιμο.

3.4. 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 δημόσιων υπαλλήλων διαφέρει από αυτή των ιδιωτικών.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των Mark Buelens και Herman Van den Broeck⁴⁰, 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)⁴¹ υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης για τους ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους υπαλλήλους. Στη συνέχεια όμως

⁴⁰ Mark Buelens , Herman Van den Broeck, 2007, An analysis of differences in work motivation between Public and Private Sector Organizations, Public Administration Review, Jan/Feb 2007, Vol.67, 65-74

⁴¹ ο.π. E.Camilleri

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 τους⁴².

3.5. 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. Την παρούσα χρονική στιγμή τα αποτελέσματα της τελευταίας απογραφής βρίσκονται στο στάδιο της επεξεργασίας και δεν είναι διαθέσιμα. Τα τελευταία στατιστικά, διαθέσιμα στοιχεία προέρχονται από την απογραφή του έτους 2006⁴³ και παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα κατά εργασιακή σχέση και δημόσιο τομέα.

⁴² G.A.Mann, 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

⁴³ www.gspa.gr

ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΕΣ ΥΠΑΛΛΗΛΟΙ ΚΑΤΑ ΕΡΓ/ΚΗ ΣΧΕΣΗ ΣΤΟ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ (ΔΥ, ΝΠΔΔ, ΟΤΑ, ΚΝΠΙΔ)			
ΔΗΜΟΣΙΟΣ ΤΟΜΕΑΣ	ΣΧΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ		
	ΜΟΝΙΜΟΙ	ΑΟΡΙΣΤΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ
ΔΗΜΟΣΙΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	83.723	8.456	92.179
Ν.Π.Δ.Δ.	109.191	7.788	116.979
ΟΤΑ(*)	75.918	7.611	83.529
ΚΝΠΙΔ		77.830	77.830
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ	268.832	101.685	370.517

Πίνακας 2: Στατιστικά στοιχεία από Ετήσια Απογραφή 2006

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 δημοσιότητας⁴⁴. 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

⁴⁴ www.asep.gr

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 τυπικά 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 παραπτωμάτων που επισύρουν πειθαρχικές ποινές (έγγραφο επίπληξη, πρόστιμο, στέρηση του δικαιώματος για προαγωγή, υποβιβασμός, προσωρινή παύση και οριστική παύση). Η άσκηση της πειθαρχικής δίωξης γίνεται από τους πειθαρχικούς προϊσταμένους 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 δημόσιων υπαλλήλων και πολύ

συχνά αποτελεί εμπόδιο στην εκπλήρωση των στρατηγικών στόχων του κάθε οργανισμού.

3.6. 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 Επιχειρήσεων⁴⁵. Η ανάλυση των αποτελεσμάτων (Μπουραντάς , Παπαλεξανδρής, 1991,1992) 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.

⁴⁵Ingrid Brunstein, 1995, Human Resource Management in Western Europe, Walter de Gruyter, Berlin σελ. 125-126

Άλλη έρευνα του Μανωλόπουλου Δημήτρη (2008)⁴⁶, στην οποία συμμετείχαν 454 υπάλληλοι δημόσιων 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 κινητήριο 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)⁴⁷, 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.

⁴⁶ Δημήτρης Μανωλόπουλος, 2008, An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, *Employee Relations*, vol.30, no 1 σελ.63-85

⁴⁷ C.Akrivos, G. Koutras, 2009. Leadership Effectiveness. The case of Athens Municipality, 2n International conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science, TEI of Athens, 25 – 26/5/2009

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

1. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στην Γενική Γραμματεία Μακεδονίας – Θράκης (πρώην Υπουργείο Μακεδονίας – Θράκης). Ο κυριότερο λόγος που επιλέχθηκε η Γενική Γραμματεία Μακεδονίας – Θράκης για την διεξαγωγή της έρευνας είναι ότι η υπογράφουσα την συγκεκριμένη εργασία υπηρετεί ως μόνιμη υπάλληλος του τμήματος προσωπικού της διεύθυνσης διοίκησης του ανωτέρου οργανισμού. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα να είναι ευκολότερη η έρευνα αλλά και ιδιαίτερα χρήσιμα τα συμπεράσματα που θα προκύψουν.

Επίσης, ένας ακόμα λόγος είναι ότι πρόκειται για μία κεντρική υπηρεσία με προσωπικό που καλύπτει οργανικές θέσεις όλων των ειδικοτήτων και διαθέτει πολυετή εμπειρία στον δημόσιο τομέα.

1.1. ΤΟ ΔΕΙΓΜΑ

Σύμφωνα με τα παραπάνω, το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε 60 μόνιμους υπαλλήλους της Γενικής Γραμματείας Μακεδονίας – Θράκης , από τους οποίους 25 είναι άνδρες και 35 γυναίκες.

Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμάνθηκε από 28 έως 55 έτη. Η θέση τους στην ιεραρχία του οργανισμού είναι μόνιμοι υπάλληλοι-εισηγητές. Επιπλέον, όλα τα άτομα του δείγματος ήταν τουλάχιστον λυκειακής μόρφωσης έως και απόφοιτοι ΤΕΙ/ΑΕΙ και σε πολλές περιπτώσεις με μεταπτυχιακές σπουδές .

Ωστόσο, παρατηρήθηκε ποικιλία ως προς την ηλικία και την οικογενειακή 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 συμπλήρωσή τους από τον κάθε συμμετέχοντα.

1.2 ΜΕΣΑ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε δύο (2) επιμέρους ενότητες (βλ. παρ.).

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

Στη δεύτερη ενότητα, η οποία έχει τίτλο «Τι με παρακινεί στην εργασία μου»⁴⁸, γίνεται χρήση 12 προτάσεων που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας κυρίως του δημόσιου τομέα. Το άτομο καλείται να επιλέξει το βαθμό που τον αντιπροσωπεύει σε κάθε παράγοντα μέσω μιας πενταβάθμιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση: 1=Όχι σημαντικό, 2=Λίγο σημαντικό, 3=Μετρίως σημαντικό, 4=Πολύ σημαντικό, 5=Εξαιρετικά σημαντικό. Επίσης, κρίθηκε απαραίτητη η διευκρίνιση ότι πρόκειται για θεωρητική διερεύνηση των υποκειμενικών παραγόντων που παρακινούν τον εκάστοτε δημόσιο υπάλληλο, παραβλέποντας όσο είναι δυνατόν το υπάρχον νομικό πλαίσιο.

2. ΕΥΡΗΜΑΤΑ - ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Από την διεξαγωγή της ερευνάς προέκυψαν τα παρακάτω συμπεράσματα σε σχέση με τους παράγοντες παρακίνησης του ερωτηματολογίου. Ειδικότερα, η κατά

⁴⁸ Πρόκειται για το ερωτηματολόγιο (what motivates me?) από το βιβλίο Management του R.Daft σελ.463-467 προσαρμοσμένο για τις ανάγκες της παρούσης. Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκε από τον L.W.Porter σε έρευνα που παρουσιάζεται στην μελέτη του, L.W.Porter (1964) Organizational Patterns of Managerial Job Attitudes, New York: American Foundation for Management Research

μέσο όρο φθίνουσα ταξινόμηση της βαθμολογίας των παραγόντων παρακίνησης είναι η ακόλουθη:

1. Πίνακας κατάταξης ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο στο σύνολο του δείγματος

A/A	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ
1	Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης	4,92
2	Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	4,82
3	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	4,70
4	Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	4,68
5	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	4,65
6	Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ.	4,17
7	Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	4,07
8	Αίσθηση αυτοεκτίμησης	4,00
9	Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	3,80
10	Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	3,42
11	Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	2,45
12	Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	2,20

Παρατηρούμε ότι στις πρώτες θέσεις προτιμήσεις εμφανίζονται η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης, η ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας, οι ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη και η ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας. Οι οικονομικές ανταμοιβές δηλαδή η καλή πληρωμή για την εκτέλεση της εργασίας κατέχει την 6 η θέση με εξίσου υψηλό βαθμό κατάταξης κατά μέσο όρο 4,17. Η ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου δηλαδή η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο κατέχει μόλις την 7^η θέση με συνολική κατά μέσο όρο βαθμολογία 4,07.

Αξιοσημείωτο είναι ότι τις τελευταίες θέσεις (11^η και 12^η) κατέχουν η ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων και η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης. Ενώ, η αίσθηση αυτοεκτίμησης, οι συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα και η αποδοχή από τους άλλους συναδέλφους λαμβάνουν βαθμολογία κατά μέσο όρο μεταξύ 3 και 4.

Η κατά μέσο όρο βαθμολογία των παραγόντων παρακίνησης για το σύνολο των 25 άντρων και των 35 γυναικών είναι η ακόλουθη:

2. Πίνακας κατάταξης ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο για άντρες και γυναίκες

A/A	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΑΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ - ΑΝΤΡΕΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ ΑΝΑ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ - ΓΥΝΑΙΚΕΣ
1	Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	4,73	4,77
2	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	4,08	5,00
3	Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ	4,08	4,20
4	Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης	4,81	4,97
5	Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	3,92	3,09
6	Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	3,58	4,03
7	Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	3,15	2,06
8	Αίσθηση αυτοεκτίμησης	4,27	3,91
9	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	4,73	4,80
10	Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	4,46	5,00
11	Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	4,31	4,09
12	Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	2,88	1,97

Στον πίνακα 2, παρατηρούμε ότι για τους άντρες ο σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης είναι η δυνατότητα ανάπτυξης ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης. Επίσης, σημαντικό ρόλο διαδραματίζουν η ευκαιρία για προσωπική ανάπτυξη

και εξέλιξη όπως και οι σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτυχθούν μεταξύ των συναδέλφων. Η καλή οικονομική ανταμοιβή συγκεντρώνει μέσο όρο 4,08 ενώ οι συχνές αυξήσεις στον μισθό 3,58. Το κίνητρο που λαμβάνει την μικρότερη βαθμολογία κατά μέσο σε σύνολο 25 αντρών είναι η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης.

Από την άλλη πλευρά, οι γυναίκες δείχνουν μία ξεκάθαρη προτίμηση ως προς την αίσθηση ασφάλειας και σταθερότητας που προσφέρει η εργασία στον δημόσιο τομέα όπως και στην δυνατότητα για ανάπτυξη νέων γνώσεων και δεξιοτήτων στα πλαίσια της εργασίας. Μία από τις χαμηλότερες βαθμολογίες κατά μέσο όρο λαμβάνει η ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων ενώ την μικρότερη βαθμολογία, όπως και στους άντρες, συγκεντρώνει η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης.

Για να προβούμε σε συσχετίσεις της βαθμολογίας των παραγόντων παρακίνησης με το μορφωτικό επίπεδο, ομαδοποιήσαμε τα ερωτηματολόγια του Α.Ε.Ι. / Τ.Ε.Ι. και μεταπτυχιακό. Σε σύνολο 60 ερωτηθέντων, 16 υπάλληλοι είναι απόφοιτοι λυκείου και 44 υπάλληλοι είναι τουλάχιστον απόφοιτοι Τ.Ε.Ι.

Η συσχέτιση του εκπαιδευτικού επιπέδου με τον μέσο όρο της βαθμολογίας των παραγόντων είναι η ακόλουθη:

3. Πίνακας κατάταξης ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο σε σχέση με την εκπαίδευση

A/A	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ - ΤΕΙ/ΑΕΙ/ΜΕΤΑ ΠΤΥΧΙΑΚΟ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ - ΛΥΚΕΙΟ
1	Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	4,82	4,81
2	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	4,60	4,81
3	Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ	4,13	4,25
4	Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης	4,96	4,81

5	Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	3,47	3,25
6	Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	3,69	4,13
7	Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	2,44	2,44
8	Αίσθηση αυτοεκτίμησης	3,93	4,19
9	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	4,84	4,31
10	Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	4,60	4,94
11	Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	4,11	3,94
12	Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	2,36	1,75

Από τον παραπάνω πίνακα 3, παρατηρούμε ότι για τους υπαλλήλους που είναι τουλάχιστον απόφοιτοι ΤΕΙ σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης αποτελεί η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης ενώ την πρώτη θέση προτίμησης για τους αποφοίτους λυκείου έχει η αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία στο δημόσιο τομέα. Από την άλλη πλευρά την χαμηλότερη κατά μέσο όρο βαθμολογία συγκεντρώνει για τους υπαλλήλους όλων των βαθμίδων εκπαίδευσης, ο παράγοντας που αναφέρεται στην εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης. Επίσης και η ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων συγκεντρώνει χαμηλή σχετικά κατά μέσο όρο βαθμολογία (2,44) και στις δύο κατηγορίες.

Για να προβούμε σε συσχετίσεις της βαθμολογίας των παραγόντων παρακίνησης με την ηλικία, ομαδοποιήσαμε τα ερωτηματολόγια με τις ηλικίες 25 -34 με την 35-44 και την 45-54 με την 55 και άνω. Σε σύνολο 60 ερωτηθέντων, 36 υπάλληλοι ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 25 έως 44 και 24 υπάλληλοι ανήκουν στην ηλικιακή κατηγορία 45 και άνω.

Η συσχέτιση της ηλικιακής κατηγορίας με τον μέσο όρο της βαθμολογίας των παραγόντων είναι η ακόλουθη:

4. Πίνακας κατάταξης ανά παράγοντα παρακίνησης κατά μέσο όρο σε σχέση με την ηλικία

A/A	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ – ΗΛΙΚΙΑ (24-44)	ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ ΚΑΤΑ ΜΕΣΟ ΟΡΟ – ΗΛΙΚΙΑ (45 και πάνω)
1	Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου	4,84	4,79
2	Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας	4,71	4,58
3	Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ	4,18	4,17
4	Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης	4,95	4,83
5	Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους	3,45	3,42
6	Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα	3,76	3,83
7	Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων	2,34	2,67
8	Αίσθηση αυτοεκτίμησης	3,95	4,04
9	Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη	4,84	4,46
10	Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία	4,74	4,63
11	Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου	4,11	4,00
12	Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης	2,21	2,17

Από τον παραπάνω πίνακα 4, παρατηρούμε ότι ο κυριότερος παράγοντας παρακίνησης ανεξαρτήτως ηλικίας αποτελεί η ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητης σκέψης, έκφρασης και πράξης ενώ η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης συγκεντρώνει την μικρότερη κατά μέσο όρο βαθμολογία για όλες τις ηλικίες. Σε γενικές γραμμές, διαπιστώνουμε ότι οι ερωτώμενοι δίνουν παρόμοια βαρύτητα σε όλους τους παράγοντες παρακίνησης ανεξαρτήτως ηλικίας δηλαδή δεν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ παρακίνησης και ηλικίας.

3. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η παραπάνω έρευνα διεξήχθη σε μικρή κλίμακα, 60 δημόσιων υπαλλήλων και κατά συνέπεια δεν μπορούμε να έχουμε συμπεράσματα για το σύνολο των δημοσίων υπαλλήλων. Από την άλλη πλευρά, μπορούμε να διαπιστώσουμε ως ένα βαθμό την στάση των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι σε συγκεκριμένους παραμέτρους της εργασιακής παρακίνησης, έχοντας υπόψη την επιρροή των τρεχουσών πολιτικών, οικονομικών και εργασιακών συνθηκών που επικρατούν.

Όπως είναι φανερό, από τα παραπάνω αποτελέσματα, συμπεραίνουμε ότι κατά γενική ομολογία η δυνατότητα για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης στα πλαίσια της εργασίας αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης. Αυτό είναι αναμενόμενο λόγω της γενικότερης κατάστασης που επικρατεί στον δημόσιο τομέα και όχι μόνο. Ο δημόσιος υπάλληλος έχει να αντιμετωπίσει ένα περιβάλλον όπου αποφάσεις και αλλαγές διαδραματίζονται χωρίς την συμμετοχή και την γνώμη του. Οι μειώσεις των μισθών, ο φόβος των αναγκαστικών μετατάξεων, οι αλλαγές στο ασφαλιστικό και γενικότερα το κλίμα ανασφάλειας που επικρατεί από την ανατροπή των εργασιακών σχέσεων αποτελούν σημαντικές απειλές που αντιμετωπίζει καθημερινά. Αισθάνεται, λοιπόν, περιορισμένος, χωρίς επιλογές και χωρίς την δυνατότητα να εκφραστεί και να πράξει ελεύθερα με αποτέλεσμα η ανάγκη για ελεύθερη έκφραση να παρουσιάζεται εντονότερη .

Οι σχέσεις συνεργασίας που μπορούν να αναπτυχθούν στα πλαίσια της εργασίας αποτελεί εξίσου έναν σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, σε αντίθεση, με την δυνατότητα για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων μέσα στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος, που συγκεντρώνει κατά μέσο όρο από τις χαμηλότερες βαθμολογίες. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι δεν επιδιώκουν να καλύψουν τις κοινωνικές τους ανάγκες με την δημιουργία φιλικών σχέσεων στα πλαίσια της εργασίας

αλλά υπερτερεί η ανάγκη να αναπτύξουν σχέσεις συνεργασίας και να εργαστούν ομαδικά.

Επιπρόσθετα, η υψηλή κατά μέσο όρο βαθμολογία που λαμβάνει η δυνατότητα για ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας συνεπάγεται την επιθυμία των εργαζομένων να καλύψουν ανάγκες ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου. Η παραπάνω προτίμηση φαίνεται από τα αποτελέσματα της έρευνας να είναι πιο έντονη στις γυναίκες.

Όσο αφορά το ιδιαίτερο προνόμιο των δημοσίων υπάλληλων, την μονιμότητα, λαμβάνει υψηλή κατά μέσο όρο βαθμολογία, πάνω από 4 μονάδες. Η ασφάλεια και η σιγουριά που προσφέρει η εργασία στον δημόσιο τομέα αποτελεί μία σημαντική εξωτερική ανταμοιβή. Για πρώτη φορά, η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων θεσπίστηκε με το άρθρο 102 του Συντάγματος του 1911, κατόπιν σχετικής εισήγησης του Ελευθερίου Βενιζέλου. Σήμερα, η μονιμότητα των δημοσίων υπαλλήλων ορίζεται από τα άρθρα 103 και 104 του Συντάγματος. Παρόλο που η μονιμότητα έχει συνδεθεί με την κακή συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων απέναντι στον πολίτη, λόγω της απροκάλυπτης υιοθέτησης από μέρους των υπαλλήλων της λογικής του «ακλόνητου βολεμένου», αποτελεί μέτρο για την διασφάλιση της προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας των υπαλλήλων από υπαγορεύσεις της κυβερνητικής πλειοψηφίας αλλά και απαραίτητη για την προστασία της διοικητικής δράσης⁴⁹.

Τα μεγάλα ποσοστά ανεργίας και η γενικότερη ανασφάλεια που συνοδεύει την εργασία στον ιδιωτικό τομέα έχουν ενισχύσει την προτίμηση του εργατικού δυναμικού προς τον δημόσιο τομέα. Έτσι γίνεται αντιληπτό, ότι ο δημόσιος τομέας προσελκύει εργαζόμενους με υψηλά τυπικά προσόντα, που συχνά έχουν πολυετή προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα και ιεραρχούν σε υψηλή θέση την ανάγκη της ασφάλειας. Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, οι γυναίκες, οι απόφοιτοι λυκείου και τα

⁴⁹Δ. Σαρρής, 2006, «Η μονιμότητα ως αποδιοπομπαίος τράγος» άρθρο διαθέσιμο στην ιστοσελίδα <http://anatheorisi.org/?p=44>

άτομα κάτω των 44 ετών φαίνεται να δείχνουν εντονότερη την επιθυμία να καλύψουν την ανάγκη αυτή κυρίως λόγω του υψηλού ποσοστού της ανεργίας που συνδέεται με αυτές τις κατηγορίες του ανθρώπινου δυναμικού.

Οι οικονομικές ανταμοιβές εμφανίζονται να ενδιαφέρουν ιδιαίτερα τους εργαζομένους και λαμβάνουν υψηλή βαθμολογία. Βέβαια, διαπιστώνουμε ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές δεν βρίσκονται στην κορυφή των προτιμήσεων, επιβεβαιώνοντας τα αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών που αποδεικνύουν ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι, κυρίως, ωθούνται από εσωτερικά κίνητρα. Επιπρόσθετα, είναι γεγονός ότι οι ερωτώμενοι γνωρίζουν πολύ καλά ότι ο μισθός είναι ένας παράγοντας που δύσκολα μπορούν να διαμορφώσουν. Η συσχέτιση των αποδοχών με την απόδοση δεν είναι εφικτή, ιδιαίτερα την δεδομένη χρονική περίοδο, γεγονός που επηρεάζει την συμπεριφορά των εργαζομένων.

Το κίνητρο που αναφέρεται στην συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο (η ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συνανθρώπους μου) λαμβάνει κατά μέσο όρο σχετικά υψηλή βαθμολογία λίγο πιο πάνω από 4. Ωστόσο, καταλαμβάνει την έβδομη θέση στις γενικότερες προτιμήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα. Διαπιστώνουμε δηλαδή, ότι η εξυπηρέτηση του πολίτη αποτελεί σημαντική αλλά όχι καθοριστική κινητήριο δύναμη των εργαζομένων σε μία δημόσια υπηρεσία. Δυστυχώς, η επιθυμία προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο δεν αποτέλεσε ποτέ κριτήριο επιλογής και αξιολόγησης των δημοσίων υπαλλήλων αλλά ούτε και ουσιαστικός στόχος της εκπαίδευσης τους⁵⁰. Αποτέλεσμα είναι η έννοια του «υπηρετώ» τον πολίτη, που είναι ευρύτερη από το «εργάζομαι», να μην είναι επαρκώς αντιληπτή και να μην δίνει την κύρια ώθηση στο έργο του δημοσίου υπαλλήλου.

Παρατηρούμε ότι ενώ η δυνατότητα για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη λαμβάνει κατά μέσο όρο υψηλή βαθμολογία, η εξουσία που συνδέεται με την κατοχή

⁵⁰ ο.π. G.A.Mann, 2006, A Motive to Serve κ.τ.λ

μίας θέσης αποτελεί τον λιγότερο σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Αυτό συμβαίνει γιατί κατά ένα μέρος η κατοχή μίας θέσης ανώτερης στην ιεραρχία συνδέεται με περισσότερες ευθύνες και με λιγότερα οφέλη. Είναι αξιοσημείωτο, ότι σε πολλές περιπτώσεις, δημόσιοι υπάλληλοι αρνούνται να καλύψουν θέσεις ευθύνης λόγω του μικρού επιδόματος θέσης ευθύνης.

Εν κατακλείδι, διαπιστώνουμε, όπως και πολλές άλλες έρευνες, ότι οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα παρακινούνται από μία σύνθεση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων. Με άλλα λόγια, η παρακίνηση των εργαζομένων δεν περιορίζεται μόνο σε οικονομικές παροχές αλλά και σε πολλούς άλλους εσωτερικούς παράγοντες με μεγαλύτερη βαρύτητα και επίδραση.

4. ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΔΗΜΟΣΙΟ ΤΟΜΕΑ

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των προηγούμενων αναφερθέντων ερευνών, αναφορικά με το πολύπλοκο πλαίσιο των αναγκών των εργαζομένων και των καθοριστικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων ικανοποίησης τους. Διαπιστώνεται, όπως είδαμε και παραπάνω, η ανάγκη ύπαρξης μίας σύνθεσης εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών. Ο B.Rissel (2010)⁵¹ αναφέρει ότι προκειμένου οι ανταμοιβές (εσωτερικές και εξωτερικές) να είναι αποτελεσματικές και να ωθούν τους εργαζόμενους σε μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να έχουν 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.

⁵¹ B. Rissel, 2010, *Motivating Employees*, Credit Union Management, Oct 2010, v.33, iss.10, σελ.18.

- 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 επιτυχημένοι ομαδική εργασία και παρέχεται προς άλλα τα μέλη της ομάδας βελτιώνει την συνεργασία και κατά επέκταση την απόδοση των εργαζομένων.

Όσο 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 λόγους⁵². 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 των αναφερόμενων ερευνών που αμφισβητούν τα οφέλη της χρήσης των εξωτερικών ανταμοιβών ως τον μοναδικό τρόπο αύξησης της απόδοσης των δημοσίων υπαλλήλων, οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων τόνωσης της εσωτερικής παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων.

Με βάση τα παραπάνω θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα τονώσουν την δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης των εργαζόμενων καθώς και την ανάπτυξη των σχέσεων συνεργασίας μεταξύ

⁵² ο.π Δ. Μανωλόπουλος, 2008, An evaluation of employee κ.τ.λ

τους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι σημαντικό να εφαρμοστεί η πολιτική της «ανοικτής πόρτας» από την κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας έως τη βάση, η οποία ευνοεί τις ευκαιρίες προσωπικής επαφής και συνεργασίας όλων των εργαζόμενων 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 υπαλλήλων⁵³. Ορισμένα από τα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της ενίσχυσης της παραπάνω προσπάθειας είναι⁵⁴:

- Δημιουργία ομάδων εργασίας με την συμμετοχή προσωπικού από όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες και ιεραρχικές βαθμίδες. Με αυτό τον τρόπο θα μπορέσει επιτευχθεί η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εργαζόμενων 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 εργαζομένων για συνεχή ανάπτυξη. Η ανάθεση καθηκόντων ανάλογα με τις δεξιότητες και τα ενδιαφέροντα του κάθε εργαζομένου αλλά και καθηκόντων που είναι διαφορετικά από το τετριμμένο και σύνηθες αντικείμενο εργασίας τους είναι δυνατόν να ενισχύσει την προσπάθεια ανάπτυξης των εργαζομένων.

⁵³ Μ.Καψή, 2009, Παρακίνηση και ανάπτυξη των εργαζόμενων στο Δημόσιο Τομέα, άρθρο διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.hipro.gr

⁵⁴ ο.π Μ.Καψή κ.τ.λ

Φυσικά, σημαντικό ρόλο σε αυτή την προσπάθεια για ενίσχυση της εσωτερικής παρακίνησης διαδραματίζουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίζουν την επικοινωνία, την 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 πόρων⁵⁵. Η παροχή μέσων διαρκούς πληροφόρησης, η διαφάνεια, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών δηλαδή εργαζομένων, προϊστάμενων, διοίκησης και συνδικαλιστικών σωματείων είναι οι παράγοντες που θα πρέπει να ενισχυθούν προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού προς μία αποδοτική συμπεριφορά με κατεύθυνση την υλοποίηση των στόχων του κάθε δημόσιου οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

55 Π.Ντάτη, 2010, Η παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο, Επιθεώρησης ΙΚΑ Ασφαλιστικού και Εργατικού δικαίου, άρθρο διαθέσιμο στην ιστοσελίδα www.eaed.gr/blog

ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ - ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

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

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

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Θεσσαλονίκη: Εκδ. Ανικούλα

Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ. (1998), Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη: Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

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

Πιπερόπουλος Γ. (2007), Ψυχολογία: Άτομο , Ομάδα, Επιχείρηση, Θεσσαλονίκη

Σπηλιωτόπουλος Ε. (2001), Εγχειρίδιο διοικητικού δικαίου, 11η έκδ., Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλα

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

Χυτήρης Λ. (2001), Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και επιχειρήσεις, Αθήνα: Εκδ. Interbooks.

Φαναριώτης Π. (1999), Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις προκλήσεις του 21^ο αιώνα, Αθήνα: Εκδ. Σταμούλης Α.Ε

ΞΕΝΗ

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

Ambrose M.L., Kulik C.T. (1999), “Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s”, Journal of Management, 25, 231-292

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

Berman E.M., Bowman J.S, West J.P, Wart M.V. (2010), Human Resource Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications.

Bright L. (2009), Why do Public Employees desire Intrinsic Nonmomentary Opportunities? Public Personnel Management , Vol.38, No.3, 15-37

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

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

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

Daft R.L. (2009), Management, 9th edition, U.S.A: Thomson South-Western.

Denhardt R.B., Denhardt J.V., Aristigueta M.P. (2002), Managing Human Behavior in public and no profit organization, London: Sage Publications.

Frangos C. (2009), 2nd International conference: Quantitative and Qualitative Methodologies in Economic and Administrative Science, TEI of Athens

Grand J. (2006), Motivation, Agency, Public Police: of Knights and Knaves, Pawns and Queens, Oxford University Press.

Houston, D.J. (2000), "Public-service motivation: a multivariate test", Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 10 No. 4, 713-727

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

Luthans F. (1992), Organizational behaviour, 6th edition, New York: McGraw-Hill Book Co.

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

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.

Rainey H.G, (2009), *Understanding and Managing Public Organizations*, San Francisco: Jossey – Bass.

Rissel B, (2010), *Motivating Employees*, *Credit Union Management*, Vol.33, No.10, 18-19.

Robbins S.P. (2002), *Organizational Behaviour*, 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

Thomas K.W.(2002), *Intrinsic motivation at work: building energy and commitment*, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Ιστοσελίδες

Καυή Μ. (2009), «Παρακίνηση και Ανάπτυξη των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα:

Το παράδειγμα της ΕΕΤΤ» HR Professional, 14 Μάιου 2009

Διαθέσιμο: <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&cID=4&la=1&arId=969>

Ντάτη Π. (2010), «Η παρακίνηση των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο και η συμβολή της ηγετικής συμπεριφοράς του προϊσταμένου ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης», Επιθεώρησης ΙΚΑ Ασφαλιστικού και Εργατικού Δικαίου

Διαθέσιμο: <http://eaed.gr/blog/index.php/epitheorisis-ika-asfalistikou-kai-ergatikou-dikaiou/i-parakinisi-ton-ergazomenon-ston-ergasiako-xoro.html>

Παπάνης Ε. (2007), «Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας» Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, 8 Σεπτεμβρίου 2007

Διαθέσιμο: http://epapanis.blogspot.com/2007/09/blog-post_5393.html

Σαρρής Δ. (2006), «Η μονιμότητα ως αποδιοπομπαίος τράγος», Αναθεώρησης, 12 Φεβρουαρίου 2006

Διαθέσιμο: <http://anatheorisi.org>

www.asep.gr

www.gspa.gr

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

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΑΝΩΝΥΜΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Οδηγίες

Η συμπλήρωση του παρακάτω ερωτηματολογίου είναι ανώνυμη.

Ακολουθούν κάποιες ερωτήσεις στις οποίες θα θέλαμε να απαντήσετε βάζοντας ένα Χ στην απάντηση που σας αντιπροσωπεύει ή απλά συμπληρώνοντας τα όποια κενά υπάρχουν. Για την συμπλήρωση της ενότητας Β. Παρακίνηση συμπληρώστε για κάθε πρόταση τον αριθμό που σας εκπροσωπεί ως εξής:

1=Όχι σημαντικό

2=Λίγο σημαντικό

3=Μετρίως σημαντικό

4=Πολύ σημαντικό

5=Εξαιρετικά σημαντικό

Σας παρακαλούμε να τις συμπληρώσετε ΟΛΕΣ χωρίς να αφήσετε κενά.

Ευχαριστώ εκ των προτέρων για την πολύτιμη συνδρομή σας.

Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

1. Άνδρας [] 2. Γυναίκα []

2. Ηλικία: 25-34 [] 35-44 [] 45-54 [] 55 και άνω []

3. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ:

A) απόφοιτος δημοτικού []

B) απόφοιτος γυμνασίου []

Γ) απόφοιτος λυκείου []

Δ) πτυχιούχος ΑΕΙ/ΤΕΙ []

E) μεταπτυχιακές σπουδές []

B. ΤΙ ΜΕ ΠΑΡΑΚΙΝΕΙ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΜΟΥ?

- | | |
|--|-----------|
| 1)Σχέσεις συνεργασίας που μπορώ να αναπτύξω με τους συναδέλφους μου | 1 2 3 4 5 |
| 2)Ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων και νέας γνώσης στα πλαίσια της εργασίας | 1 2 3 4 5 |
| 3)Καλή πληρωμή για την εργασία που εκτελώ | 1 2 3 4 5 |
| 4)Ευκαιρία για ανάπτυξη ανεξάρτητη σκέψης, έκφρασης και πράξης. | 1 2 3 4 5 |
| 5) Να είμαι αποδεκτός από τους άλλους | 1 2 3 4 5 |
| 6)Συχνές αυξήσεις στον μισθό και στα επιδόματα | 1 2 3 4 5 |
| 7)Ευκαιρία για ανάπτυξη στενών φιλικών - κοινωνικών σχέσεων | 1 2 3 4 5 |
| 8)Αίσθηση αυτοεκτίμησης | 1 2 3 4 5 |
| 9)Ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη | 1 2 3 4 5 |
| 10)Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας που προσφέρει η εργασία | 1 2 3 4 5 |
| 11)Ευκαιρία που μου προσφέρει η εργασία να βοηθάω τους συναθρώπους μου | 1 2 3 4 5 |
| 12) Εξουσία που συνδέεται με την κατοχή μίας θέσης | 1 2 3 4 5 |

