



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΙΩΑΝΝΙΝΩΝ

ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ – ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ

Πανεπιστημιούπολη Πρέβεζας, Ψαθάκι, 48100, Πρέβεζα

Τηλ. 26820 50579 Fax.: 26820 50620

Email.: accfinmaster@teiep.gr

Διπλωματική Εργασία

«Παρακίνηση Εργαζομένων στον Δημόσιο Τομέα – Μελέτη Περίπτωσης ΕΦΚΑ Ηπείρου και Λευκάδας»



Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια: Παπά Μαρία

Επιβλέπουσα: Γαλανού Αικατερίνη, Επίκουρη Καθηγήτρια Διοίκησης
Επιχειρήσεων

Πρέβεζα 2019

“Motivation of Employees in the Public Sector – Case Study of EFKA of
Epirus and Leufkada”

Εγκρίθηκε από τριμελή εξεταστική επιτροπή

Πρέβεζα, 22/06/2019

ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ

1. Επιβλέπων καθηγητής

Γαλανού Αικατερίνη

Επίκουρη Καθηγήτρια

2. Μέλος επιτροπής

Καραμάνης Κωνσταντίνος

Αναπληρωτής Καθηγητής

3. Μέλος επιτροπής

Κόλλιας Γεώργιος

Ακαδημαϊκός Υπότροφος

© Παπά , Μαρία ,2019.

Με επιφύλαξη παντός δικαιώματος. All rights reserved.

Δήλωση μη λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα και γνωρίζοντας τις διατάξεις του Ν. 2121/1993 περί Πνευματικής Ιδιοκτησίας, ότι η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία είναι εξ ολοκλήρου αποτέλεσμα δικής μου ερευνητικής εργασίας, δεν αποτελεί προϊόν αντιγραφής ούτε προέρχεται από ανάθεση σε τρίτους. Όλες οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν (κάθε είδους, μορφής και προέλευσης) για τη συγγραφή της περιλαμβάνονται στη βιβλιογραφία.

Παππά ,Μαρία

Υπογραφή

Αφιερώνεται στα παιδιά μου, **Νικηφόρος** και **Νικόλας**, ως
ελάχιστο δείγμα της αγάπης μου και τις ώρες που
στερήθηκαν !!!

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

*Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια **κα Γαλανού Αικατερίνη** για τις χρήσιμες συμβουλές και την καθοδήγησή της στην εκπόνηση της εργασίας μου, καθώς επίσης θα ήθελα να εκφράσω ένα τεράστιο ευχαριστώ **στα παιδιά μου**, για την συμπαράσταση, την υπομονή τους καθώς κατανόηση τους για τις ώρες απουσίας μου.*

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ΕΝΟΤΗΤΑ 1.	9
<i>1.1 Η Εννοιολογική και Θεωρητική προσέγγιση της</i>	<i>9</i>
1.1.1 Εισαγωγή	9
1.1.2 Ορισμός της Παρακίνησης	9
1.1.3 Βασικές Παρακινητικές Δυνάμεις	10
1.1.4 Η Διαδικασία της Παρακίνησης	11
1.1.5 Η Σημασία της Παρακίνησης	12
1.2 Θεωρίες Παρακίνησης – Θεωρίες Περιεχομένου	13
1.2.1 Η Θεωρία του Maslow	13
1.2.2 Η Θεωρία του των αναγκών ύπαρξης, κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G)	16
1.2.3 Η Θεωρία του Herzberg	18
1.2.4 Η Θεωρία του McClelland	22
1.2.5 Η Θεωρία του McGregor	24
1.3 Θεωρίες Διαδικασιών	26
1.3.1 Η Θεωρία του Vroom	27
1.3.2 Το υπόδειγμα των Porter και Lawler	28
1.3.3 Η Θεωρία του Adams	30
1.3.4 Η Θεωρία του Locke	33
ΕΝΟΤΗΤΑ 2	35
ΚΙΝΗΤΡΑ, ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	35
2.1. Εισαγωγή	35
2.2 Ορισμός των Κινήτρων Εργασίας	35
2.3. Προσέγγιση της Παρακίνησης Προσωπικού	37
2.3.1 Η ανάγκη Κινήτρων για Αποτελεσματική Παρακίνηση Προσωπικού	37
2.3.2. Δυσχέρειες Παρακίνησης	37
2.4 Ο ρόλος του Ηγέτη στην Παρακίνηση	40
2.5. Είδη Κινήτρων σε μια Επιχείρηση	42
2.6 Βασικές Τεχνικές Παρακίνησης	55

2.7. Η ικανοποίηση των Εργαζομένων – στόχος της παρακίνησης για την επίτευξη των Στόχων του Οργανισμού	64
--------------------------------------------------------------------------------------------------------	----

ΕΝΟΤΗΤΑ 3	65
------------------	-----------

Δημόσιος Τομέας και Παρακίνηση	65
---------------------------------------	-----------

3.1 Ο Ορισμός της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα	65
-------------------------------------------------	----

3.2 Αποτελέσματα Ερευνών στο Δημόσιο Τομέα	67
--------------------------------------------	----

3.3 Αποτελέσματα Έρευνας στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα	69
---------------------------------------------------------------------	----

ΕΝΟΤΗΤΑ 4	73
------------------	-----------

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)	73
---------------------------------------------------	-----------

4.1 Ίδρυση	73
------------	----

4.2 Στόχοι – Σκοπός	73
---------------------	----

4.3 Οργανόγραμμα	73
------------------	----

4.4 Λειτουργία	82
----------------	----

4.5 Προοπτικές	83
----------------	----

ΕΝΟΤΗΤΑ 5	87
------------------	-----------

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	87
----------------------------	-----------

5.1 Θεωρητικό Μοντέλο - Ερευνητικοί στόχοι	87
--------------------------------------------	----

5.2 Μέθοδος	87
-------------	----

5.3 Δομή ερωτηματολογίου	88
--------------------------	----

5.4 Συμμετέχοντες	89
-------------------	----

5.5 Διαδικασία διανομής και συλλογής δεδομένων	89
------------------------------------------------	----

5.6 Περιγραφική ανάλυση	89
-------------------------	----

5.6.1 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων	89
--------------------------------------	----

5.6.2 Ηλικία	90
--------------	----

5.6.3 Εκπαίδευση - Επίπεδο Σπουδών	91
5.6.4 Οικογενειακή Κατάσταση	91
5.6.5 Οικογενειακή Κατάσταση	92
5.6.6 Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο	93
5.6.7 Ερώτημα Πρώτο (Ικανοποίηση στον μισθό ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και την θέση εργασίας.)	93
5.6.8 Ερώτημα Δεύτερο (Άλλα Κίνητρα(bonus,υπερωρίες, ρεπό και άλλα προνόμια)	94
5.6.9 Ερώτημα Τρίτο (Καλή Επικοινωνία και Καλή συνεργασία στο Εργασιακό Περιβάλλον με τους Προϊσταμένους και τους συναδέλφους μου)	95
5.6.10 Ερώτημα Τέταρτο (Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην Ιεραρχία)	95
5.6.11 Ερώτημα Πέμπτο (Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο)	96
5.6.12 Ερώτημα Έκτο (Καλές συνθήκες εργασίας)	96
5.6.13 Ερώτημα Έβδομο (Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων)	98
5.6.14 Ερώτημα Όγδοο (Ανάγκη για δημιουργική Εργασία)	98
5.6.15 Ερώτημα Ένατο (Ανάγκη για Αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη)	98
5.6.16 Ερώτημα Δέκατο (Κοινωνικές Ανάγκες πχ να με αποδέχονται οι συνάδελφοι μου)	99
5.6.17 Ερώτημα Εντέκατο (Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου)	99
5.6.18 Ερώτημα Δωδέκατο (Ευκαιρίες για ανάληψη καθηκόντων)	100
ΕΝΟΤΗΤΑ 6	101
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	101

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η υποκίνηση είναι μία πολυσύνθετη έννοια η οποία έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης εδώ και πολλές δεκαετίες. Αντικείμενο της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η υποκίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα και συγκεκριμένα στο ΕΦΚΑ Ηπείρου –Λευκάδας. Σκοπός της έρευνας είναι να καταγράψει και να αναλύσει τα σημαντικότερα κίνητρα που θα μπορούσαν να συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσής τους, καθώς επίσης να εξετάσει την ικανότητα των εργαζομένων να διαχειρίζονται τις αλλαγές.

Η παρούσα διπλωματική στοχεύει να μελετήσει το φαινόμενο της παρακίνησης και ειδικότερα να διερευνηθεί ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ Ηπείρου και Λευκάδας ,να καταγράψει τις απόψεις των εργαζομένων για το ποιά θεωρούν κίνητρα και εμπόδια στην εργασία τους, να αποτυπώσει τις θέσεις των εργαζομένων σχετικά με τα καθήκοντα τους και τις ευκαιρίες στο χώρο εργασίας στις συγκεκριμένες περιοχές και τέλος να εντοπίσει την αξία ενός διοικητικού στελέχους στην παρακίνηση των εργαζομένων αυτών

Η μέθοδος της έρευνας που ακολουθήσαμε είναι πρωτογενής με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου και το δείγμα μας αποτέλεσε όλο το Διοικητικό Προσωπικό των Τοπικών Υποκαταστημάτων Ηπείρου και Λευκάδας.

ABSTRACT

Incitement is a complex concept which has been the subject of a study for many decades. The purpose of this diploma thesis is the stimulation of employees in the public sector and specifically the EFKA of Epirus-Lefkada. The purpose of the research is to record and analyse the most important motives that could contribute to improving their performance, as well as to examine the ability of employees to manage changes.

The present thesis aims to study the phenomenon of motivation and in particular to investigate the degree of motivation of employees in the EFKA of Epirus and Lefkada, to record the views of employees on what they consider incentives and obstacles to Work, to capture the positions of the employees on their duties and opportunities in the workplace in these areas and finally to identify the value of an administrative strain in motivating these workers

The method of research that we followed is primary with the use of a structured questionnaire and our sample constituted all the administrative staff of the local branches of Epirus and Lefkada.

The method of research that we followed is primary with the use of a structured questionnaire and our sample constituted all the administrative staff of the local branches of Epirus and Lefkada.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 .

1.1 Η Εννοιολογική και Θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης

1.1.1. Εισαγωγή

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο είναι ο αόρατος σύνδεσμος μεταξύ των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων και των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού και συνδυάζει όλες εκείνες τις δυνάμεις που σκοπό έχουν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στην ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών μέσα από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Σήμερα, η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Δεν είναι παρά η κατάλληλη ώθηση που χρειάζεται ο εργαζόμενος για καλύτερη απόδοση.

Η Διοίκηση, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης και καλλιεργώντας το ομαδικό πνεύμα στους εργασιακούς κόλπους, έχει τη δυνατότητα να επιτύχει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα και στο μέγιστο βαθμό το σκοπό της.

1.1.2. Ορισμός της Παρακίνησης

Δεν έγινε κατορθωτό μέχρι σήμερα η επικράτηση ενός και μόνο ορισμού για την παρακίνηση. Αναζητώντας στην διεθνή βιβλιογραφία βρίσκει κανείς πληθώρα από ορισμούς της παρακίνησης.

Σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των ορισμών, ο Paul, R.Kleinginna και η Anne, M. Kleinginna (1981) συγκέντρωσαν 102 ορισμούς, τους οποίους κατηγοριοποίησαν σε εννέα ομάδες. Από την πληθώρα των ορισμών που υπάρχουν παρουσιάζουμε τους πιο χαρακτηριστικούς.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τον Pinder (1984), η παρακίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία.

Ενώ ο Higgins (1994) ορίζει ως παρακίνηση μία εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του. Όπως επίσης και μια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreitner 1995).

Ο αγγλικός όρος της έννοιας της παρακίνησης (motivation) ετυμολογικά προέρχεται από την ιταλική λέξη *muovere* = κινώ. Ως παρακίνηση

ορίζεται η κινητήριος δύναμη που ωθεί τον άνθρωπο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση συγκεκριμένης ανάγκης. Συνεπώς, όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα συμπεριφέρονται έτσι ώστε να εκπληρώσουν τις ανάγκες που προκύπτουν από τις δυνάμεις παρακίνησης (Χυτήρης 2001).

Σύμφωνα με τους Montana και Charnov (2002), η παρακίνηση πηγάζει από την ένταση που δημιουργούν οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του ατόμου, οι οποίες στη συνέχεια οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν σκοπό τη μείωση της

έντασης αυτής. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια δυναμική διαδικασία όπου το άτομο σκόπιμα υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η οποία κατά τη γνώμη του θα το οδηγήσει στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του.

1.1.3 Βασικές Παρακινητικές Δυνάμεις

Βασικές παρακινητικές δυνάμεις ορίζονται οι ανάγκες και οι δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τον άνθρωπο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για να τις ικανοποιήσει. Αυτές διαφέρουν σημαντικά από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο το άτομο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και διακρίνονται στις βιολογικές, τις κοινωνικές και τις ψυχολογικές.

- **Βιολογικές ανάγκες:** Είναι ανάγκες εύκολα αναγνωρίσιμες και έχουν άμεση σχέση με την επιβίωση του ατόμου και της οικογένειάς του. Σ' αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι ανάγκες για διατροφή, νερό, στέγαση, ύπνο, ξεκούραση και ασφάλεια. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται με χρήματα (απασχόληση) (Π. Χυτήρης 2001).
- **Κοινωνικές ανάγκες:** Για την αναγνώριση των κοινωνικών αναγκών είναι απαραίτητη η προσεκτική παρατήρηση του ατόμου. Είναι ανάγκες που δε σχετίζονται με τη φυσική επιβίωση του ατόμου, αλλά με την έμφυτη ανάγκη του ατόμου για την αποδοχή και την ένταξή του στο σύνολο, για αγάπη εκτίμηση και κατανόηση. Οι κοινωνικές ανάγκες αναπτύσσονται είτε στο χώρο εργασίας είτε έξω από αυτόν και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου.
- **Ψυχολογικές ανάγκες:** Αναφέρονται στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Αποτελούν, δηλαδή, προσωπική εκτίμηση του συγκεκριμένου ατόμου σε ό,τι αφορά τη δική του αναγνωσιμότητα και την επιρροή του, την εξουσία και το κύρος του στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει.

Τόσο οι βιολογικές όσο και οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες είναι διαφορετικές σε ένταση όχι μόνο σε διαφορετικά άτομα, αλλά και στο ίδιο άτομο διαχρονικά, γι' αυτό η ικανοποίησή τους απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση. Τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, οι βιολογικές ανάγκες εκπληρώνονται πρώτες και στη συνέχεια οι οικονομικές και ψυχολογικές, οι οποίες είναι επίκτητες, μεταβάλλονται διαχρονικά σε ένταση και σημασία και συχνά δεν είναι εύκολα αναγνωρίσιμες από τους τρίτους ή ακόμα και από τα ίδια τα άτομα (Χυτήρης 2001).

1.1.4 Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Στην προσπάθεια να κατανοήσουμε τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είναι σημαντικό να κατανοήσουμε τη σημασία και τη σχέση αλληλεξάρτησης μεταξύ των αναγκών, των κινήτρων, της συμπεριφοράς και των στόχων (Luthans, 2005).

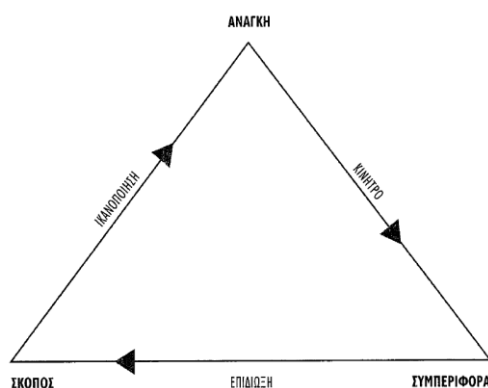
Σύμφωνα με το σχήμα στην Εικόνα 1.1, στο οποίο παρουσιάζεται η διαδικασία της υποκίνησης, οι ανεκπλήρωτες ανάγκες απαιτούν μια εξωτερική επιρροή, κίνητρο, το οποίο θα προκαλέσει και θα κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά, η οποία στη συνέχεια θα οδηγήσει στην επιτυχία των ατομικών στόχων που έχουν τεθεί και θα προσφέρει ικανοποίηση (Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη, 2002). Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί βασική προϋπόθεση έτσι ώστε οι υπάλληλοι να κάνουν με θέληση αυτό που τους ανατίθεται και να καταβάλλουν την υψηλότερη δυνατή προσπάθεια προκειμένου να εκπληρώνουν τους στόχους τους και γενικότερα να αποδίδουν.

Ο κάθε προϊστάμενος έχει κατά βάση την ευθύνη για την απόδοση των υφισταμένων του και επομένως θα πρέπει να τους κατευθύνει με συγκεκριμένες ενέργειες και χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα κίνητρα (Μπουραντάς, 2002). Ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά της επιτυχίας σε οποιαδήποτε εργασία, είναι ο μεγάλος βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων.

Οι εργαζόμενοι που υποκινούνται, παρουσιάζουν ενισχυμένη προσπάθεια και αυτοπεποίθηση, νιώθουν περισσότερο αφοσιωμένοι στην εργασία τους και ως εκ τούτου μπορεί να επιτύχουν μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, οι υπάλληλοι αυτοί είναι περισσότερο ικανοποιημένοι από την εργασία τους και το περιβάλλον τους. Αντίθετα, η απουσία της παρακίνησης συχνά οδηγεί σε αρνητικά αποτελέσματα.

Οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιοποιούν τις δυνατότητές τους σε μικρότερο βαθμό, έχουν χαμηλή απόδοση και δεν πετυχαίνουν τους στόχους τους. Παράλληλα, πολλές φορές οι εργαζόμενοι αυτοί είναι μη συνεργάσιμοι και αντιστέκονται στις αλλαγές (Brooks, 2006).

Εικόνα 1.1



Πηγή: Τζωρτζιάκης & Τζωρτζιάκη (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 242

1.1.5 Η Σημασία της Παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης των εργαζομένων, όπου η ποιότητα και η παραγωγικότητα εξαρτάται άμεσα από την θέληση του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τον Ευάγγελο Θεοδωράτο (1999), το κοινό σημείο όλων των επιτυχημένων οργανισμών είναι το ανεβασμένο ηθικό των εργαζομένων τους, όπου ο όρος «ηθικό» αναφέρεται στα αισθήματα ή τις τάσεις των εργαζομένων για την εργασία τους, το περιβάλλον και τις συνθήκες της εργασίας τους.

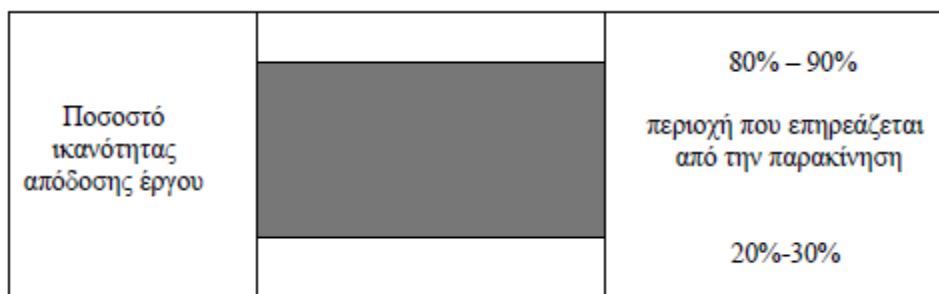
Η μη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους ή ακόμη και η δυσαρέσκειά τους είναι αυτή που θα μειώσει το ηθικό τους, θα αυξήσει τις απουσίες τους και τις καθυστερήσεις, θα δυσκολέψει τη συνεργασία τους και την εισαγωγή καινοτομιών (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας 1994).

Η απόδοση των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τις προσδοκίες τους σε σχέση με την εργασία, τη συμπεριφορά τους, την προσωπική επιτυχία και με την επιθυμία τους για αρμονικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας 1994).

Η παρακίνηση και η ύπαρξη ικανοποιητικών κινήτρων, πολλές φορές αποδεικνύονται πιο ισχυρά από αυτή την ικανότητα στην εργασία, αφού σε πολλές περιπτώσεις έχει φανεί ότι εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες ήταν πιο αποδοτικοί από πιο ικανούς εργαζόμενους, γιατί επιδρούσε πάνω τους η υποκινητική δύναμη των κινήτρων (Κόντης, 1994).

Η επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχημένη παρακίνηση, όπως δείχνει και η Εικόνα 1.2. Οι δυνατότητες μεταβολής του παραγόμενου έργου σ' έναν οργανισμό, μέσα από την ύπαρξη ή μη μεθόδων παρακίνησης, κυμαίνεται από 50% μέχρι 70%.

Εικόνα 1.2



Πηγή: P. Hersey and K. Blackchard. Management of Organization Behavior. PRENTICE HALL 1972
(Μπουραντάς 2002)

1.2 Θεωρίες Παρακίνησης-Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες που 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 :Maslow, Alderfer, Hertzberg, McClelland και McGregor.

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 στην διοίκηση ανθρώπινων πόρων.

1.2.1 Η Θεωρία του Maslow

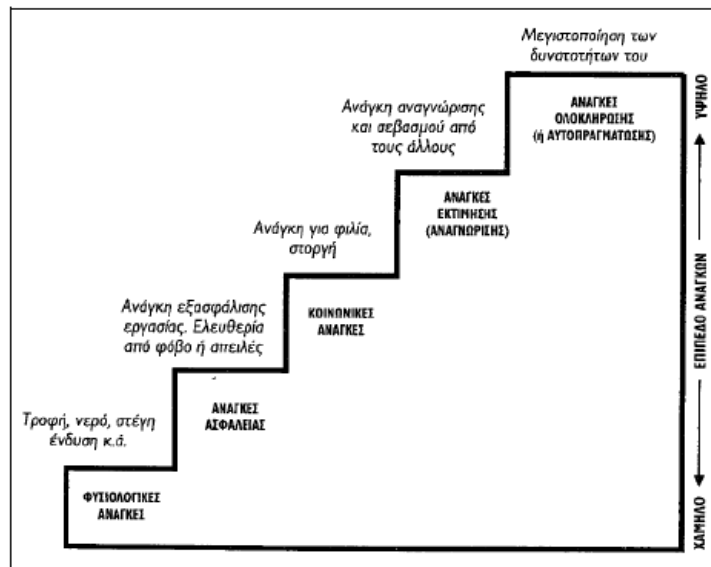
Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Abraham Maslow αναπτύχθηκε το 1954 και αποτελεί μια από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες εξέτασης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Ο Maslow ήταν ψυχολόγος και ανέπτυξε τη θεωρία του βασιζόμενος στα αποτελέσματα κλινική έρευνας. Βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίχθηκε η θεωρία του, είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών.

Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε δραστηριότητα, έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους, οι οποίες ταξινομούνται σε πέντε κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002; Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

1. **1.Φυσιολογικές ή βιολογικές ανάγκες:** Βρίσκονται στη βάση της ιεραρχίας του Maslow και περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου, δηλαδή τις ανάγκες για τροφή, νερό, στέγη, ένδυση, ύπνο, ξεκούραση κλπ. Είναι επομένως οι πρώτες ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο άνθρωπος, καθώς είναι απαραίτητες για την επιβίωσή του. Είναι λογικό ότι όσο οι ανάγκες αυτές μένουν ανικανοποίητες, το άτομο δεν θα προχωρήσει στην ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

2. **Ανάγκες ασφάλειας:** Περιλαμβάνουν τις ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με την ύπαρξη ενός ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος (ανεργία, ατυχήματα κλπ.). Ο άνθρωπος θέλει να αισθάνεται σίγουρος για την ύπαρξή του στο μέλλον και επομένως, αμέσως μετά τη στοιχειώδη ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, αισθάνεται την ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, καταβολή μισθού, παροχή περίθαλψης και γενικότερα προστασία από οποιοδήποτε κίνδυνο ή απειλή. Η ανάγκη αυτή για σιγουριά είναι πολύ σημαντική και επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τους ανθρώπους, ακόμα και στην επιλογή της εργασίας τους.
3. **Κοινωνικές ανάγκες:** Στην κατηγορία αυτή εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου για κοινωνικές επαφές, ένταξη σε μία ή περισσότερες ομάδες, αποδοχή από αυτές, φιλικές σχέσεις, αγάπη, στοργή κλπ. Ο άνθρωπος θα επιδιώξει να ικανοποιήσει τις κοινωνικές του ανάγκες με την προϋπόθεση ότι έχει ικανοποιήσει προηγουμένως τις φυσιολογικές του ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας.
4. **Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης:** Συχνά οι ανάγκες αυτές αποκαλούνται και εγωιστικές και περιλαμβάνουν την ανάγκη για αναγνώριση και σεβασμό από τους άλλους, φήμη, κύρος, επιτυχία, εκτίμηση από τρίτους, ικανότητα, σπουδαιότητα, ανεξαρτησία, καθώς επίσης προσωπικά αισθήματα εκπλήρωσης και αυτοεκτίμησης. Όταν οι ανάγκες αυτές ικανοποιούνται, κάτι που είναι σίγουρα πιο δύσκολο από τις προηγούμενες, τότε το άτομο αισθάνεται περισσότερο ικανό και χρήσιμο και ως εκ τούτου η ψυχολογία του επηρεάζεται θετικά. Σε αντίθετη περίπτωση, μπορεί να απογοητευτεί και να οδηγηθεί σε μείωση της απόδοσης και απάθεια.
5. **Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης:** Οι ανάγκες αυτές ανήκουν στην ανώτερη κατηγορία αναγκών και είναι καθαρά ψυχολογικής φύσεως. Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος, εφόσον έχει εκπληρώσει όλες τις άλλες ανάγκες, να γίνει αυτό που πραγματικά θέλει, να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα και τις προσδοκίες του. Με άλλα λόγια, να μεγιστοποιήσει τη δυναμικότητά του, έτσι ώστε να φτάσει στο ιδανικό για αυτόν επίπεδο.

Εικόνα 1.3: Ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών κατά τον Maslow



Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 245

Ο Abraham Maslow υποστήριξε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες είναι δομημένες με τέτοιο τρόπο έτσι ώστε να σχηματίζουν μια ιεραρχία αυξανόμενης σημασίας από κάτω προς τα πάνω (Εικόνα 1.3).

Ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει πρώτα τις φυσιολογικές του ανάγκες και στη συνέχεια τις υπόλοιπες με τη σειρά που εμφανίζονται. Να σημειώσουμε ότι μόνοόταν οι ανάγκες ενός επιπέδου ικανοποιηθούν σε κάποιο σημαντικό βαθμό, οι άνθρωποι προχωρούν στην ικανοποίηση αναγκών επόμενου επιπέδου. Όταν μια ανάγκη έχει ικανοποιηθεί πλήρως τότε χάνει την παρακινητική της δύναμη και επομένως οι άνθρωποι οδηγούνται στην ικανοποίηση αναγκών ανωτέρου επιπέδου.

Αν και ο Maslow υποστήριξε την άποψη αυτή, όταν το 1968 βελτίωσε τη θεωρία του, τόνισε ότι αυτό δεν ισχύει για τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης (Χυτήρης, 2001). Αντίθετα, όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται τότε μπορεί να αποτελέσει και πάλι κίνητρο συμπεριφοράς (Ivancevich et al, 2005). Επομένως καμιά ανάγκη δε σταματά να υπάρχει, απλά χάνει την παρακινητική της δύναμη για όσο διάστημα ικανοποιείται.

Ανάγκες που δεν ικανοποιούνται μπορεί να οδηγήσουν σε απογοήτευση, σύγκρουση και άγχος. Από την πλευρά της διοίκησης, επίσης, οι ανικανοποίητες ανάγκες είναι επικίνδυνες επειδή μπορούν να οδηγήσουν σε ανεπιθύμητες εκβάσεις απόδοσης. Ο

Maslow υποστήριξε ότι δεν υπάρχει πλήρης ικανοποίηση των αναγκών και ότι ένας μέσος άνθρωπος στην κοινωνία ικανοποιεί συνήθως το 85% των φυσιολογικών αναγκών, το 70% των αναγκών ασφάλειας, το 50% των κοινωνικών αναγκών, το 40% των αναγκών εκτίμησης και το 10% των αναγκών αυτοπραγμάτωσης (Ivancevich et al, 2005).

Εφαρμόζοντας τη θεωρία αυτή στο χώρο της εργασίας εμφανίστηκαν κάποιες δυσκολίες, αν και αναφέρεται ότι ο Maslow δεν την είχε σχεδιάσει έτσι ώστε να χρησιμοποιηθεί σαν εργαλείο για τις επιχειρήσεις. Επιπλέον, δεν χρησιμοποίησε εμπειρικά αποτελέσματα με αποτέλεσμα μετέπειτα έρευνες (Hall & Nougain, 1968; Lawler & Suttle, 1972) να αναδείξουν κάποια ελαττώματα. Στις έρευνες αυτές αναφέρεται ότι οι άνθρωποι επιτυγχάνουν συχνά ανάγκες υψηλότερου επιπέδου μέσω δραστηριοτήτων που δεν σχετίζονται με την εργασία.

Τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους και κατά συνέπεια, κάποια άτομα μπορεί να δίνουν περισσότερη αξία σε ορισμένες ανάγκες από άλλα άτομα. Επίσης, η έρευνα των Lawler και Suttle (1972), έδειξε ότι καθώς τα διοικητικά στελέχη εξελίσσονται μέσα σ' έναν οργανισμό, οι ανάγκες τους για ασφάλεια και προστασία τείνουν να μειωθούν, ενώ οι κοινωνικές τους ανάγκες και οι ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης αυξάνονται.

Παρά την κριτική που δέχθηκε, η θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow δεν παύει να θεωρείται μια πολύ σημαντική θεωρία η οποία μας έχει βοηθήσει κατά ένα μεγάλο βαθμό να ερμηνεύσουμε την ανθρώπινη συμπεριφορά (Nohria et al, 2008) και έχει επηρεάσει κατά πολύ τα διοικητικά στελέχη στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης.

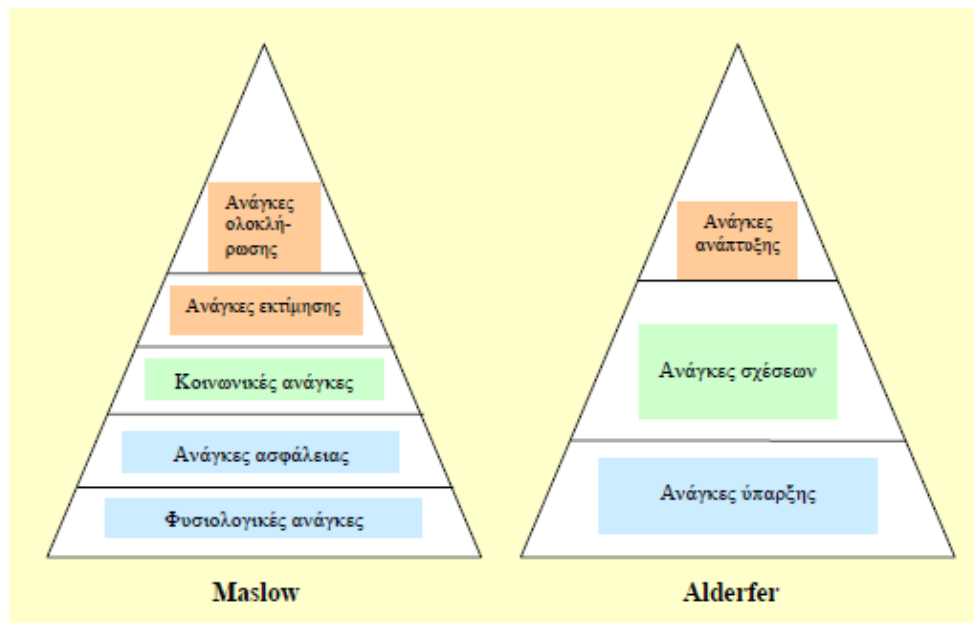
1.2.2 Η Θεωρία των αναγκών ύπαρξης και κοινωνικών σχέσεων (E.R.G.)

Η Θεωρία των αναγκών ύπαρξης και κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (**E.R.G.**) του Alderfer (1972), ο οποίος προσαρμόσε τη θεωρία του Maslow στο χώρο της εργασίας, συμφώνησε με την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών, αλλά πρότεινε τρία επίπεδα αναγκών και όχι πέντε (Εικόνα 1.4):

1. **Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs):** Πρόκειται για τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς δηλαδή νερό, τροφή, αέρα, μισθός, συνθήκες εργασίας κλπ. όπως αυτές αναφέρονται στις δύο πρώτες κατηγορίες του Maslow.
2. **Ανάγκες σχέσεων (Relatedness needs):** Αυτές αντιστοιχούν στην ουσία στις κοινωνικές ανάγκες κατά τον Maslow και αναφέρονται στις ανάγκες του ανθρώπου για κοινωνικές και διαπροσωπικές σχέσεις και επαφές.
3. **Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs):** Αναφέρονται στις ανάγκες του ανθρώπου για ολοκλήρωση, αυτονομία και επιτυχία και περιλαμβάνουν τις δύο τελευταίες κατηγορίες του Maslow δηλαδή τις ανάγκες εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης.

Η θεωρία του Alderfer είναι γνωστή και ως θεωρία E.R.G. παίρνοντας το όνομα αυτό από τα αρχικά των λέξεων Existence-Relatedness-Growth, που αντιπροσωπεύουν τα τρία επίπεδα των ανθρώπινων αναγκών (Χυτήρης, 2001).

Εικόνα 1.4: Ιεραρχίες ανθρώπινων αναγκών



Ο Alderfer προτείνει ότι διαφορετικές ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν και να καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου ταυτόχρονα, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την αυστηρή, ιεραρχική δομή του Maslow. Για παράδειγμα, ένα άτομο μπορεί να υποκινείται από την ανάγκη για χρήματα (ανάγκη ύπαρξης), φιλία (ανάγκη σχέσεων) και την ευκαιρία για νέες δεξιότητες (ανάγκη ανάπτυξης) παράλληλα. Επομένως, δεν

είναι αναγκαίο για ένα άτομο να ικανοποιήσει τις ανάγκες ενός επιπέδου, έτσι ώστε να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Ο Alderfer σημειώνει επίσης, πως όταν οι ανώτερες ανάγκες δεν ικανοποιούνται, το άτομο περιορίζεται στην ικανοποίηση αναγκών κατώτερου επιπέδου, κάτι που αναφέρεται ως αποτέλεσμα της απογοήτευσης που του δημιουργείται (Brooks,2006).

Οι θεωρίες του Alderfer και του Maslow είναι ιδιαίτερα δημοφιλείς, παρά τη μικρή εμπειρική επαλήθευση, κυρίως επειδή αποδίδουν ελευθερία στα άτομα και βοηθούν στην εύκολη αντίληψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η ιδέα ότι τα άτομα διαμορφώνουν τις ενέργειές τους έτσι ώστε να ικανοποιήσουν τις ανεκπλήρωτες ανάγκες τους, δίνει σκοπό και κατεύθυνση στη δραστηριότητά τους (Ivancevich et al, 2005).

Δεν βοηθούν όμως στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των ανθρώπινων αναγκών, οι οποίες μεταβάλλονται συνεχώς και διαμορφώνονται σε διαφορετικές χρονικές περιόδους. Επίσης, δεν προσδιορίζουν τι είναι σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών και τον τρόπο υποκίνησης στο χώρο της εργασίας (Χυτήρης, 2001).

1.2.3 Η Θεωρία του Herzberg

Ο Frederick Herzberg το 1959 ανέπτυξε τη δική του θεωρία παρακίνησης, διεξάγοντας εμπειρική έρευνα για τις εργασιακές στάσεις σε 200 μηχανικούς και λογιστές της περιοχής του Pittsburg. Στόχος της έρευνας ήταν να καταγράψει τους παράγοντες που οδηγούν τους εργαζόμενους σε ευχαρίστηση, υψηλό ηθικό και εκείνους που τους δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Από την ανάλυση των δεδομένων, ο Herzberg κατέληξε στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων οι οποίοι προσδιορίζουν τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση, αφού οι παράγοντες που ήταν συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή αισθήματα ήταν διαφορετικοί από αυτούς που ήταν συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες «υγιεινής» (hygiene factors) οι οποίοι σχετίζονται έντονα με το περιβάλλον της εργασίας.

Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο στο χώρο εργασίας οδηγούν σε δυσαρέσκεια. Όταν αντίθετα υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο, τότε απλά δεν οδηγούν σε δυσαρέσκεια, χωρίς όμως να δημιουργούν καμιά ευχαρίστηση και παρακίνηση για υψηλή απόδοση, γι' αυτό ονομάζονται και παράγοντες «διατήρησης» (maintenance). Κάποιοι βασικοί παράγοντες αυτής της κατηγορίας είναι οι εξής (Χυτήρης, 2001):

- Μισθός
- Πολιτική επιχείρησης
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Συνθήκες εργασίας
- Προσωπική ζωή
- Κοινωνική θέση
- Ασφάλεια – σιγουριά

Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι παράγοντες που δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση στους εργαζομένους για όσο το δυνατόν υψηλότερη απόδοση και είναι γνωστοί ως παράγοντες «παρακίνησης» ή αλλιώς «κίνητρα».

Η ύπαρξή τους δηλαδή κάνει τους εργαζόμενους να έχουν τη διάθεση να αποδώσουν όλο και περισσότερο. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η παρακινητική δύναμη αυτών των παραγόντων δε μπορεί να υπάρξει στην περίπτωση που δεν υφίστανται οι παράγοντες υγιεινής, δεδομένου ότι δεν είναι ποτέ δυνατόν να υπάρξει δυσαρέσκεια και ταυτόχρονα παρακίνηση (Μπουραντάς, 2002). Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν η απουσία τους απλά δημιουργεί στα άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες είναι οι εξής (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2002):

- Επίτευξη
- Αναγνώριση προσπαθειών
- Ευθύνη
- Προαγωγή
- Προσωπική ανάπτυξη – εξέλιξη
- Φύση εργασίας

Η θεωρία του Herzberg μπορούμε να πούμε ότι σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow καθώς οι παράγοντες «υγιεινής» ή «διατήρησης» σχετίζονται με τα τρία κατώτερα επίπεδα του Maslow, ενώ οι παράγοντες «παρακίνησης» περιλαμβάνονται στην ουσία στις ανάγκες εκτίμησης και ολοκλήρωσης των δύο ανώτερων επιπέδων του Maslow. Η σχέση των δύο αυτών θεωριών παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.5.

Εικόνα 1.5: Η σχέση μεταξύ της θεωρίας του Maslow και της θεωρίας του Herzberg



Πηγή: Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 250

Η θεωρία του Herzberg υπέστη πολλές κριτικές και προκάλεσε μεγάλο αριθμό ενστάσεων, οι οποίες επικεντρώνονται κυρίως στη μεθοδολογία, καθώς άλλες έρευνες έδειξαν διαφορετικά αποτελέσματα. Το δείγμα της έρευνάς του ήταν κυρίως μηχανικοί και λογιστές δηλαδή βασικά διοικητικά στελέχη και επομένως αμφισβητήθηκε από κάποιους η εφαρμοσιμότητά του σε άλλες ομάδες εργαζομένων (Brooks, 2006).

Ο Herzberg χρησιμοποίησε μια μέθοδο σύμφωνα με την οποία οι ερωτώμενοι καλούνται να απαντήσουν σχετικά με τις εμπειρίες τους αναδρομικά. Μια τέτοια μέθοδος θεωρήθηκε ότι μπορεί να διαστρεβλώσει την πραγματικότητα όταν κάποιος σκέφτεται παράγοντες που οδηγούν σε ευχαρίστηση ή δυσαρέσκεια (Brooks, 2006). Οι House και Wigdor (1967) αναφέρουν σε έρευνά τους ότι η θεωρία των δύο παραγόντων είναι μια υπεραπλούστευση των πιθανών πηγών ικανοποίησης και δυσαρέσκειας.

Όσον αφορά το μισθό των εργαζομένων, ο Herzberg υποστήριξε ότι πρέπει να θεωρηθεί σαν πηγή δυσαρέσκειας και όχι ικανοποίησης, δεδομένου ότι ο μισθός συνδέεται πολύ συχνά στην πράξη με την «αδικία» του συστήματος αμοιβών και όχι με την επίτευξη στην εργασία.

Οι Opsahl και Dunnette (1966) χαρακτήρισαν τον ισχυρισμό αυτό του Herzberg ανεξήγητο και κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι δεν υπήρχε καμιά ουσιαστική υποστήριξη για έναν τόσο, αποκαλούμενο, διαφορικό ρόλο του χρήματος που οδηγεί σε ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια από την εργασία. Προσπαθώντας να δώσουν μια νέα εξήγηση, υποστήριζαν ότι τα στοιχεία που χρησιμοποίησε ήταν αντιφατικά σε σχέση με την ερμηνεία του. Απαντώντας στις διάφορες κριτικές, ο Herzberg (1968) επαναδιατύπωσε τη χρησιμότητα της θεωρίας των δύο παραγόντων, κάνοντας διαχωρισμό ανάμεσα στην έννοια της υποκίνησης και της κίνησης.

Όπως αναφέρει στο άρθρο του, τα διοικητικά στελέχη συχνά συγχέουν τις δύο έννοιες και επεξηγεί λέγοντας ότι όταν οι υπάλληλοι καλούνται να κάνουν κάτι σε αντάλλαγμα για ένα κίνητρο, τότε οι διευθυντές τείνουν να υποστηρίζουν ότι οι υπάλληλοι παρακινούνται, ενώ στην πραγματικότητα είναι οι ίδιοι που παρακινούνται έτσι ώστε να προκαλέσουν την κίνηση του υπαλλήλου. Ο Herzberg, επομένως, επιμένει στην άποψή του ότι η δύναμη που οδηγεί κάποιον στην ικανοποίηση, προέρχεται από μέσα του, έχει να κάνει με ενδογενείς παράγοντες και όχι εξωγενείς. Μια επίσης σημαντική έννοια που προέκυψε από τη συγκεκριμένη έρευνα (1968), είναι αυτή του εμπλουτισμού της εργασίας.

Ο εμπλουτισμός της εργασίας (job enrichment) ορίζεται ως η διαδικασία της δημιουργίας προσωπικού επιτεύγματος, αναγνώρισης, πρόκλησης, ευθύνης και δυνατότητας εξέλιξης στην εργασία ενός ατόμου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της υποκίνησης του ατόμου, αφού όταν μια εργασία εμπλουτίζεται, γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και επομένως η εκτέλεση αυτής γίνεται με περισσότερη υπευθυνότητα, διακριτικότητα και ευχαρίστηση (Ivancevich et al, 2005).

Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειώσουμε ότι παρότι ο κατάλογος των κριτικών που δέχθηκε η θεωρία του Herzberg είναι μακρύς, είχε αρκετούς υποστηρικτές και ο αντίκτυπος της θεωρίας του στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν πρέπει να

υποτιμηθεί. Ενδεικτικά αναφέρουμε ότι σχεδόν πενήντα χρόνια μετά τη διατύπωση της θεωρίας από τον Herzberg, οι Basset-Jones και Lloyd (2005) διεξήγαγαν έρευνα με σκοπό να εξετάσουν αν η θεωρία των δύο παραγόντων είχε ακόμα ισχύ. Τα αποτελέσματά τους, τα οποία προέρχονται από 3.200 ερωτώμενους, έδειξαν ότι οι παράγοντες που συνδέονται με τη φύση της εργασίας ή αλλιώς ενδογενείς παράγοντες, ξεπερνούν εκείνους που συνδέονται με εξωγενείς, όπως για παράδειγμα οι οικονομικές ανταμοιβές.

1.2.4 Η Θεωρία του McClelland

Ο David McClelland (1961) ανέπτυξε τη δική του θεωρία, σύμφωνα με την οποία οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στο χώρο της εργασίας είναι τρεις και είναι επίκτητες, δηλαδή οι άνθρωποι τις αναπτύσσουν και τις αποκτούν από τις εμπειρίες που έχουν σε όλη τη διάρκεια της ζωής τους. Οι ανάγκες αυτές οι οποίες υποκινούν τα άτομα είναι οι εξής:

1. **Ανάγκη για επίτευγμα (achievement):** Είναι η επιθυμία που έχουν κάποια άτομα να θέτουν δύσκολους στόχους και να προσπαθούν να τους επιτύχουν, να αναλαμβάνουν ακέραια την ευθύνη των έργων τους και να εργάζονται σκληρά έτσι ώστε να ξεπεράσουν τους άλλους. Τα άτομα που έχουν έντονα αυτή την ανάγκη, συνήθως επιζητούν καταστάσεις στις οποίες θα έχουν προσωπική ευθύνη για την εύρεση λύσεων, έτσι ώστε να μπορούν να προσδιορίζουν άμεσα την πορεία της βελτίωσής τους και να θέτουν διαλλακτικά προκλητικούς στόχους. Προτιμούν την πρόκληση του να κάνουν μια δύσκολη εργασία και να αναλάβουν την ευθύνη για την επιτυχία ή την αποτυχία της, παρά να αφήσουν το αποτέλεσμα στην τύχη (Robbins, 2005).
1. **2 Ανάγκη για σχέσεις (affiliation):** Είναι η επιθυμία που έχουν τα άτομα να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις, να δημιουργούν φιλίες, επαφές και συνεργασίες με άλλα

άτομα και να αποφεύγουν συγκρούσεις. Τα άτομα που έχουν την τάση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης δεν έχουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τα καθήκοντα και την απόδοσή τους.

2. **3 Ανάγκη για δύναμη (power):** Είναι η επιθυμία που έχουν κάποια άτομα να ασκούν επιρροή και έλεγχο σε άλλα άτομα. Το άτομα που αισθάνονται την ανάγκη αυτή επιδιώκουν συνήθως διευθυντικές θέσεις, έτσι ώστε να μπορούν να ασκήσουν εξουσία σε άλλα άτομα. Σύμφωνα με το τον McClelland, η τάση για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής σε συνδυασμό με την ανάγκη για επίτευξη στόχων, οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας.

Σύμφωνα με τους McClelland και Burnham (1976) όταν κάποιος έχει έντονα την ανάγκη για επίτευξη στόχων δε σημαίνει απαραίτητα ότι είναι και καλός διευθυντής, ιδιαίτερα σε μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς. Άτομα με έντονη την ανάγκη για επίτευξη, ενδιαφέρονται κυρίως να έχουν προσωπική επιτυχία και τα καταφέρνουν καλύτερα κυρίως σε κατώτερα διοικητικά επίπεδα.

Οι επιχειρηματίες και τα διευθυντικά στελέχη, έχουν έντονη την ανάγκη για δύναμη και επίτευγμα αλλά η ανάγκη για συνεργασία είναι σ' αυτούς πολύ χαμηλή. Τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων εμφανίζουν σε μέτριο βαθμό την ανάγκη για επίτευγμα αλλά συχνά οι ανάγκες για δύναμη και συνεργασία είναι έντονες.

Επίσης, τα διευθυντικά στελέχη των μεσαίων επιπέδων εμφανίζουν έντονη την ανάγκη για επίτευγμα (Miron & McClelland, 1979). Ο McClelland υποστηρίζει ότι η ανάγκη για επίτευγμα ή γενικότερα η ανάγκη της επιτυχίας, μπορεί να καλλιεργηθεί στα άτομα με κατάλληλη εκπαίδευση. Πάντως, τα άτομα τα οποία υποκινούνται από την ανάγκη για επιτυχία, είναι τελείως ακατάλληλα για εργασίες ρουτίνας και εργασίες που εποπτεύονται στενά, αλλά είναι απαραίτητα σε εργασίες που χρειάζονται δημιουργικότητα και φαντασία.

Συμπερασματικά, τα ικανά στελέχη των επιχειρήσεων είναι απαραίτητο να συγκεντρώνουν να να αισθάνονται έντονα και τα τρία αυτά είδη αναγκών που διερεύνησε ο McClelland. Όλες οι παραπάνω θεωρίες, όπως ήδη έχουμε αναφέρει, εστιάζουν κυρίως στο περιεχόμενο της παρακίνησης και προσπαθούν να ερμηνεύσουν το περιεχόμενο και το είδος των αναγκών που ικανοποιούν τα άτομα. Δε μπορούμε να πούμε ότι περιγράφουν αρκετά τη διαδικασία την υποκίνησης των ατόμων στον εργασιακό χώρο. Οι θεωρίες που θα αναφέρουμε στη συνέχεια, εστιάζουν κυρίως σε μια τέτοια διαδικασία.

1.2.5 Η Θεωρία του McGregor

Ο Mc Gregor έκανε μεγάλη και ιστορική τομή στην έρευνα της ανθρώπινης προσωπικότητας και της παρακίνησης. Κάνει διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και των σύγχρονων θέσεων, παραβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις: την θεωρία X, που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και την θεωρία Ψ, που αντανακλά τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του.

Η θεωρία X θεμελιώνεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια στην εργασία και την αποφεύγει όσο μπορεί.
- Επειδή ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία, πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται με την απειλή της τιμωρίας και της ποινής, προκειμένου να καταβάλλει την προσπάθεια που χρειάζεται για τους στόχους της οργάνωσης.
- Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, δε θέλει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες, επιθυμεί πάνω από όλα την ασφάλεια.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, η παραδοσιακή διοίκηση εξετάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση και εξηγεί την ανθρώπινη προσωπικότητα.

Η θεωρία Ψ, στην οποία καταλήγει ο Mc Gregor και η οποία αντικρούει τις υποθέσεις της θεωρίας X, στηρίζεται στις ακόλουθες θέσεις:

- Η ανάλωση σωματικής και διανοητικής προσπάθειας είναι τόσο φυσική, όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση.
- Ο άνθρωπος αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- Η ικανότητα να χρησιμοποιούν την φαντασία και την δημιουργικότητα είναι δεδομένη στους περισσότερους ανθρώπους.
- Η αφιέρωση σε ένα σκοπό είναι συνάρτηση της επιβράβευσης (αμοιβής), που συνδέεται με την επιτυχία του.
- Ο μέσος άνθρωπος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται ευθύνες, αλλά και τις αναζητεί.
- Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου μερικώς χρησιμοποιούνται.

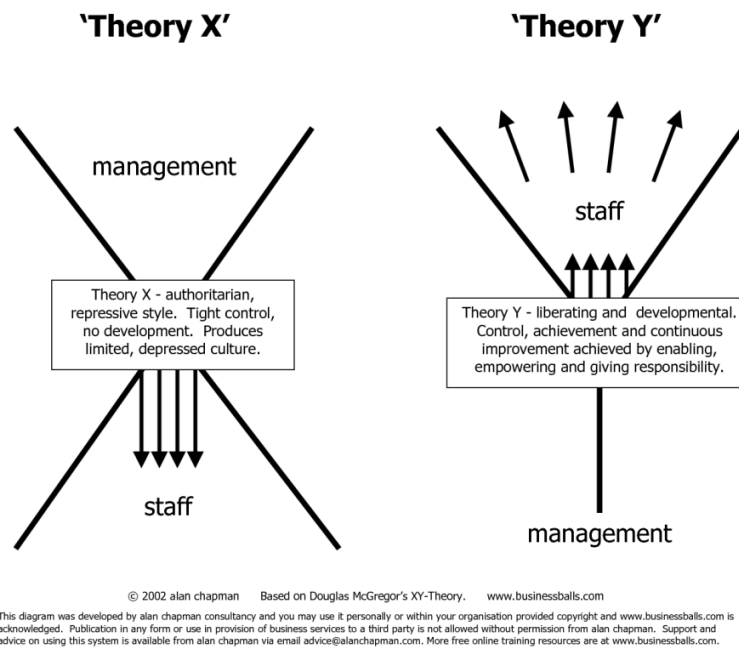
Η αποδοχή των παραπάνω υποθέσεων αποτελεί, κατά τον Mc Gregor, τη βάση για την πετυχημένη παρακίνηση του εργαζόμενου. Με τις θεωρητικές αυτές θέσεις δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες για εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση, ως παρακινητικούς παράγοντες, που οδηγούν στην επιτυχία των ατομικών επιδιώξεων του οργανισμού. Με την εφαρμογή της θεωρίας Ψ, η Διοίκηση προσαρμόζεται σε πιο ανθρώπινες μεθόδους άσκησης της.

Η παραδοχή της θεωρίας Ψ στην πράξη έχει τις ακόλουθες συνέπειες:

- Την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων στις οργανώσεις και την εξουσιοδότηση με την αύξηση του βαθμού ελευθερίας και πρωτοβουλίας των εργαζομένων.
- Τον εμπλουτισμό της εργασίας και την αύξηση του ενδιαφέροντος γι' αυτήν.
- Την συμμετοχική διοίκηση με την κατανομή των ρόλων σε πολλούς ανθρώπους και την εμπλοκή στη διαδικασία όλων των εργαζομένων.
- Την αλλαγή στις μεθόδους εκτίμησης της εργασίας (Performance Appraisal) με την παροχή της δυνατότητας στους υφιστάμενους να καθορίζουν ή να μετέχουν στον καθορισμό των στόχων και τον περιορισμό του ελέγχου της Διοίκησης στη διοίκηση και παραβολή των αποτελεσμάτων με τους στόχους.

Τέλος, η εφαρμογή των πορισμάτων του Mc Gregor έχει αποτέλεσμα την αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και συμμετοχικότητας.

Εικόνα 1.6 Η θεωρία X & Y



Πηγή: <http://www.slideshare.net/AdamHickeyV1/x-y-theory-diagram>

1.3 Θεωρίες Διαδικασιών

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 συμπεριφοράς των εργαζομένων. Σε αυτή την κατηγορία των θεωριών παρακίνησης περιλαμβάνονται η θεωρία της προσδοκίας του V.Vroom, το μοντέλο του Porter και Lawler, η θεωρία της ισότητας του J.Adams και η θεωρία του καθορισμού στόχων από τον E.Locke.

1.3.1 Η Θεωρία του VROOM

Ο Victor Vroom ανέπτυξε τη θεωρία του το 1964, υποστηρίζοντας ότι η υποκίνηση ενός ατόμου να συμπεριφερθεί με έναν ιδιαίτερο τρόπο, καθορίζεται από την προσδοκία του ατόμου ότι η συμπεριφορά του θα οδηγήσει σε κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα και τον βαθμό προτίμησης ή αλλιώς το σθένος που το άτομο έχει για αυτό το αποτέλεσμα.

Για παράδειγμα, εάν ένας υπάλληλος αναμένει ότι με το να εργάζεται επιμελώς και για πολλές ώρες, θα έχει κάποια εξέλιξη στο μέλλον και εάν εκτιμά το βαθμό προτίμησης για αυτή την εξέλιξη ιδιαίτερα ψηλά, λογικά, περιμένουμε ότι ο υπάλληλος θα επιδείξει αυτή τη συγκεκριμένη συμπεριφορά (Brooks, 2006). Ο Vroom υποστηρίζει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά κατευθύνεται από την υποκειμενική πιθανότητα, δηλαδή την προσδοκία του ατόμου ότι η συμπεριφορά του αυτή θα οδηγήσει σε κάποιο ιδιαίτερο αποτέλεσμα.

Το υπόδειγμα της θεωρίας προσδοκιών εκφράζεται από την παρακάτω σχέση:

$$\text{Παρακίνηση} = (\text{Προσδοκία}) \times (\text{Βαθμός προτίμησης})$$

Η θεωρία του Vroom βασίζεται επομένως σε τρία βασικά στοιχεία (Luthans, 2005):

1. **Προσδοκία:** Αναφέρεται στο βαθμό πιθανότητας ότι μια ενέργεια θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο στόχο, ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα καθώς επίσης στην πιθανότητα ότι το άτομο θα ανταμειφθεί για το επίτευγμά του.
2. **Προτίμηση:** Αναφέρεται στο βαθμό επιθυμίας του ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα ή αλλιώς το συναισθηματικό προσανατολισμό προς κάποιο αποτέλεσμα.
3. **Λειτουργικότητα:** Σχετίζεται στην ουσία με την αντίληψη του ατόμου ότι υπάρχει κάποια σχέση ανάμεσα στα αποτελέσματα του πρώτου επιπέδου που

είναι επιθυμητά από την επιχείρηση και του δευτέρου επιπέδου που είναι επιθυμητά από τον εργαζόμενο.

Σύμφωνα με τον Vroom, η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξη που έχει από το περιβάλλον της εργασίας του (προϊστάμενο, συνεργάτες κλπ.). Ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε κάποια επιθυμητά αποτελέσματα για τα οποία θα ανταμειφτεί και οι αμοιβές αυτές θα μπορέσουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του. Επίσης, πρέπει να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες, τόσο σε σχέση με αυτά που προσφέρει όσο και σε σχέση με αυτές που παίρνουν οι άλλοι εργαζόμενοι (Luthans, 2005).

Η κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία του Vroom έχει να κάνει κυρίως με το γεγονός ότι περιορίζεται σε συνθήκες όπου τα άτομα έχουν την απαιτούμενη δεξιότητα και την ικανότητα να υπολογίσουν με ακρίβεια τις ανταμοιβές. Τείνει, επομένως, να έχει μεγαλύτερη ισχύ στο να προβλέπει καταστάσεις στις οποίες οι σχέσεις προσπάθειας-απόδοσης και απόδοσης- ανταμοιβής γίνονται καθαρά αντιληπτές από το άτομο (House et al., 1974).

Επίσης, δε συνεισφέρει άμεσα, δε δίνει δηλαδή συγκεκριμένες λύσεις, όσον αφορά τις τεχνικές υποκίνησης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση (Χυτήρης, 2001). Παρόλα αυτά αναγνωρίζει την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της παρακίνησης και βοηθά στο να κατανοήσει κάποιος την οργανωσιακή συμπεριφορά (Luthans, 2005).

1.3.2 Το υπόδειγμα των Porter και Lawler

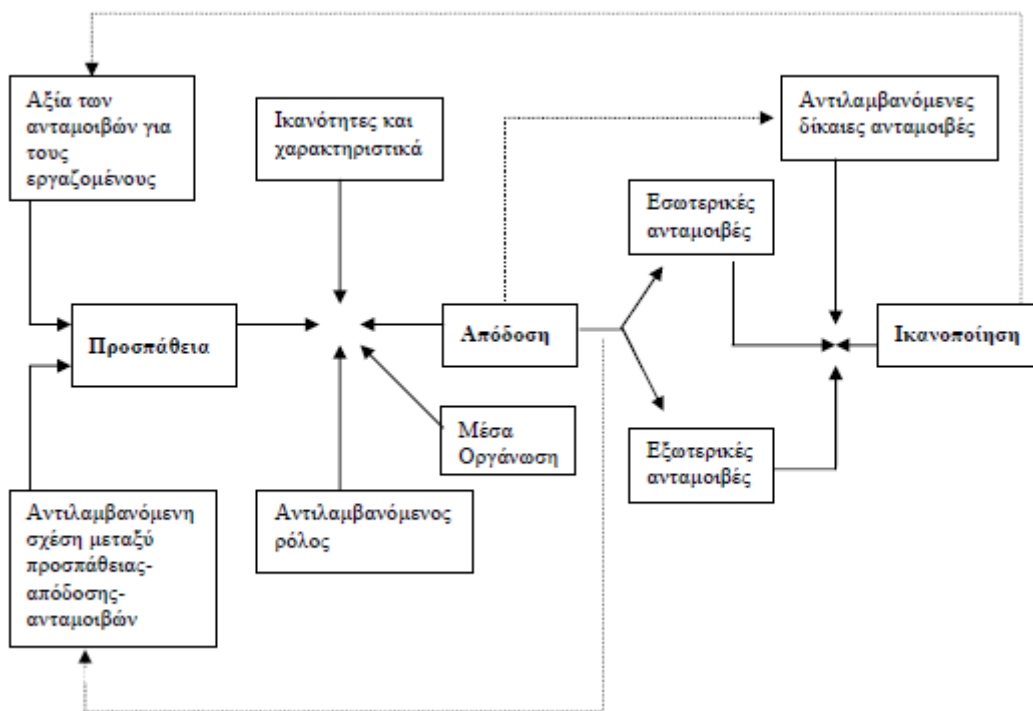
Η θεωρία του Herzberg έχει ως πυρήνα την ικανοποίηση του εργαζομένου. Ωστόσο δεν περιγράφει επαρκώς τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης. Η θεωρία του Vroom αποφεύγει, επίσης, κατά ένα μεγάλο βαθμό να εξηγήσει τη σχέση αυτή. Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης αναλύεται άμεσα στο υπόδειγμα παρακίνησης των Porter και Lawler, το οποίο αποτελεί στη ουσία μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Οι Porter και Lawler υπέθεσαν στο μοντέλο τους ότι

η παρακίνηση (προσπάθεια ή δύναμη) δεν σχετίζεται άμεσα με την ικανοποίηση ή την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η υποκίνηση, η ικανοποίηση και η απόδοση είναι όλες ξεχωριστές μεταβλητές και σχετίζονται μεταξύ τους με διαφορετικό τρόπο απ' ό,τι ισχυριζόταν παραδοσιακά. Το πιο σημαντικό στη θεωρία των Porter και Lawler είναι τι συμβαίνει μετά την απόδοση, δηλαδή οι ανταμοιβές που ακολουθούν και πώς αυτές θα καθορίσουν την ικανοποίηση (Luthans, 2005).

Όπως παρουσιάζεται στην Εικόνα 1.7, το θεωρητικό υπόδειγμα των Porter και Lawler στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Εικόνα 1.7: Υπόδειγμα Porter – Lawler



Πηγή: Μπουραντάς (2002). Μάνατζμεντ, σελ. 277

Η προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος στην εργασία του, είναι στην ουσία το αποτέλεσμα της παρακίνησης και εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: 1) την υποκειμενική πιθανότητα προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής και 2) την αξία της

ανταμοιβής για τον εργαζόμενο. Πρόκειται για την έννοια της δύναμης κατά τον Vroom.

Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται συγχρόνως από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του ατόμου, τον αντιλαμβανόμενο από αυτόν ρόλο και τα μέσα που η οργάνωση του παρέχει.

Ο εργαζόμενος για να αποδώσει χρειάζεται εκτός από την προσπάθεια και τις απαραίτητες ικανότητες, ενώ ταυτόχρονα η απόδοσή του επηρεάζεται από το πώς αντιλαμβάνεται το ρόλο του στην επιχείρηση. Εάν ο εργαζόμενος δεν έχει αντιληφθεί σωστά αυτό που απαιτείται να κάνει στην εργασία του, τότε η απόδοσή του δε μπορεί να είναι ανάλογη της προσπάθειας που καταβάλλει και των ικανοτήτων του. Τέλος, αν ο εργαζόμενος έχει τις ικανότητες και τη διάθεση αλλά δεν του παρέχονται τα κατάλληλα μέσα, τότε εκ των πραγμάτων δε μπορεί να αποδώσει (Μπουραντάς, 2002).

Η απόδοση οδηγεί στις ανταμοιβές των εργαζομένων, οι οποίες μπορεί να είναι είτε εσωτερικές είτε εξωτερικές. Οι εσωτερικές ανταμοιβές ταυτίζονται στην ουσία με τους παράγοντες «υγιεινής», ενώ οι εξωτερικές με τους παράγοντες παρακίνησης του Herzberg.

Η ικανοποίηση του εργαζομένου καθορίζεται τόσο από τις εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές όσο και από το πόσο δίκαιες είναι αυτές οι ανταμοιβές που απολαμβάνει σε σύγκριση με αυτές που η επιχείρηση προσφέρει στους εργαζομένους για αντίστοιχες καταβαλλόμενες προσπάθειες και αποδόσεις (Μπουραντάς, 2002).

1.3.3 Η Θεωρία του Adams

Σύμφωνα με τη θεωρία της ισότητας του Stacy Adams (1963, 1965) η υποκίνηση σχετίζεται με το πώς οι εργαζόμενοι αξιολογούν το αποτέλεσμα της εργασίας τους συγκρινόμενο με εκείνο άλλων εργαζομένων. Συγκεκριμένα, όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνει είναι άνισες σε σύγκριση με τις ανταμοιβές που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι για παρόμοια εργασία, αισθάνεται απογοητευμένος. Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται είναι ότι το άτομο

υποκινείται από την επιθυμία να έχει ίση μεταχείριση με άλλα άτομα στην εργασία του (Brooks, 2006).

Η θεωρία του Adams περιλαμβάνει κάποια βασικά στοιχεία:

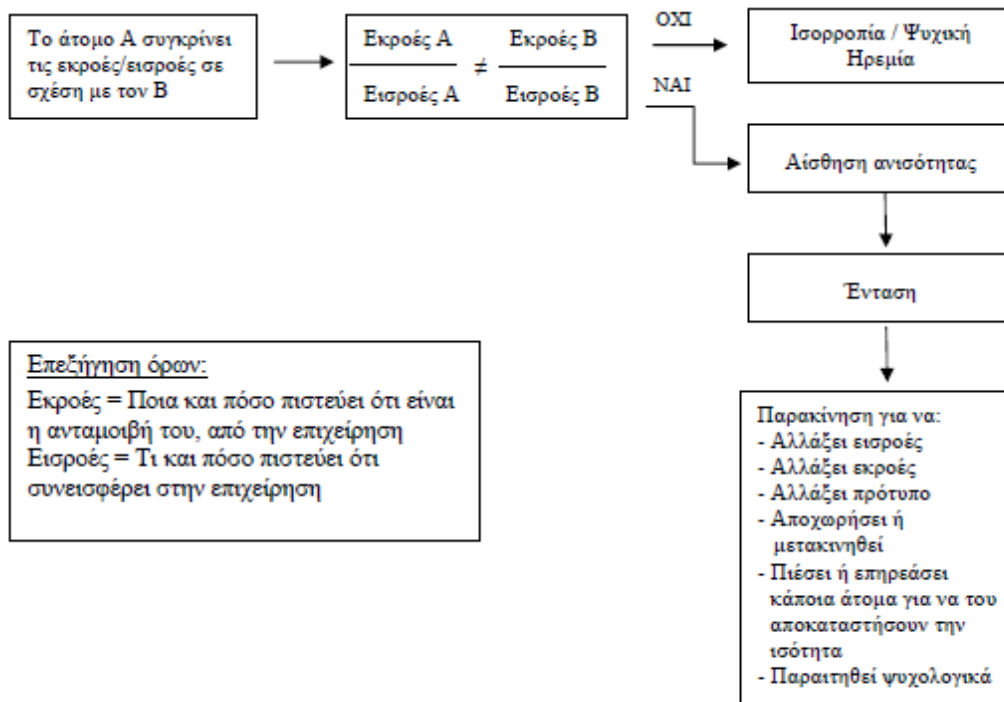
- **Εισροές:** Έχουν να κάνουν με την προσπάθεια που καταβάλει το άτομο να πετύχει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα. Θεωρείται οτιδήποτε προσφέρει στην εργασία του, όπως γνώσεις, ικανότητες, χρόνος, προσπάθεια, αποτελέσματα, εμπειρία, αφοσίωση, ποιότητα - ποσότητα εργασίας κλπ.
- **Εκροές:** Οι ανταμοιβές, εσωτερικές ή εξωτερικές, που λαμβάνει το άτομο από την εργασία του. Για παράδειγμα, οικονομικές ανταμοιβές, αναγνώριση, προαγωγή, κύρος, ασφάλεια, ικανοποιητική διοίκηση, συνθήκες εργασίας κλπ.
- **Σύγκριση με άλλους:** Σύγκριση αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που επιφέρει δίκαιη ανταλλαγή.

Η σχέση που περιγράφει αυτή τη θεωρία είναι η παρακάτω:

Εκροές ενός ατόμου / Εκροές άλλων = Εισροές ενός ατόμου / Εισροές άλλων

Η ισορροπία επιτυγχάνεται όταν ο λόγος των εκροών ενός ατόμου προς τις εισροές του, είναι ισοδύναμος με τον αντίστοιχο λόγο άλλων ατόμων. Αντίθετα, ανισορροπία ανακύπτει όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι οι ανταμοιβές που λαμβάνει για την εργασία του είναι άνισες προς τις ανταμοιβές που λαμβάνουν άλλοι εργαζόμενοι για παρόμοια εργασία. Αρνητική ανισορροπία δημιουργείται όταν οι εισροές θεωρούνται υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τις ανταμοιβές, ενώ αντίστοιχα θετική ανισορροπία δημιουργείται όταν οι ανταμοιβές θεωρούνται υπερβολικά μεγάλες σε σύγκριση με τις εισροές (Χυτήρης, 2001).

Εικόνα 1.8: Υπόδειγμα της θεωρίας της ισότητας



Όταν ο εργαζόμενος αισθανθεί την ανισορροπία, τη μη δίκαιη μεταχείριση στο χώρο της εργασίας είναι πιθανόν να συμπεριφερθεί με διάφορους τρόπους (Εικόνα 1.8). Για παράδειγμα, έστω ότι ένας εργαζόμενος ανακαλύπτει ότι κάποιος συνάδελφός του παίρνει κάποια χρήματα παραπάνω το μήνα από τον ίδιο. Τότε ο εργαζόμενος αυτός μπορεί να αντιδράσει ως εξής (Ivancevich et al, 2005):

- **Να αλλάξει τις εισροές του.** Να αποφασίσει, για παράδειγμα, να αφιερώσει λιγότερο χρόνο και προσπάθεια στην εργασία του.
- **Να αλλάξει τις εκροές του.** Να αποφασίσει να διαπραγματευτεί έναν υψηλότερο μισθό, τουλάχιστον στα ίδια επίπεδα με τον άλλον υπάλληλο .
- **Να αλλάξει στάση.** Δηλαδή, αντί να αλλάξει κάποιος εισροές ή εκροές, μπορεί να πείσει τον εαυτό του ότι τα χρήματα είναι λιγότερο σημαντικά από άλλες ανταμοιβές (π.χ. εργασιακή ασφάλεια, ευχάριστο περιβάλλον εργασίας κλπ.).
- **Να αλλάξει τις εισροές ή εκροές του άλλου ατόμου.** Μπορεί να προσπαθήσει να πείσει το άλλο άτομο να δουλέψει παραπάνω ώρες και πιο σκληρά έτσι ώστε να δικαιολογήσει αυτή την αύξηση του μισθού.

- **Να παραιτηθεί από την εργασία του.** Λόγω της απογοήτευσης και της αδικίας που αισθάνεται ο υπάλληλος, μπορεί να αποφασίσει απλά να εγκαταλείψει τη δουλειά του.

Η θεωρία της ισότητας δίνει έμφαση στο γεγονός ότι τα άτομα κάνουν σύγκριση ανάμεσα στον εαυτό τους και άλλα άτομα, όταν αποτιμούν την αξία των ανταμοιβών που λαμβάνουν. Αυτή είναι και η διαφορά της θεωρίας αυτής με την θεωρία του Vroom (Brooks, 2006).

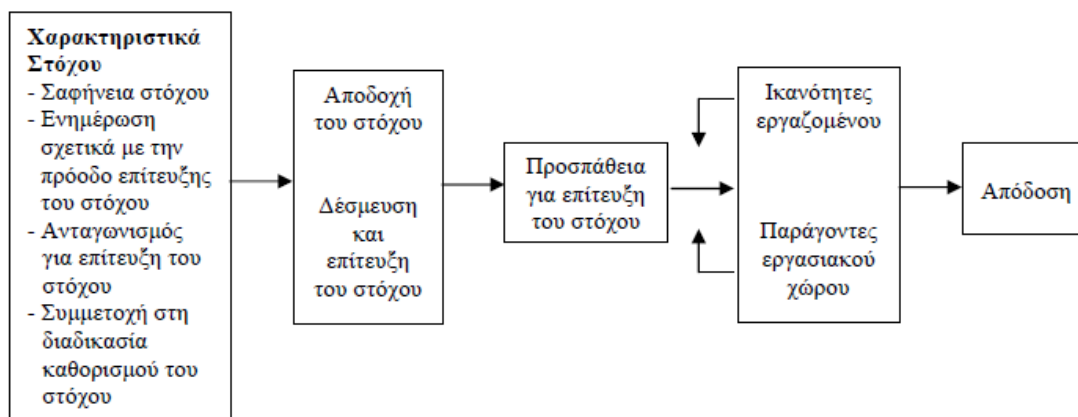
1.3.4 Η Θεωρία του Locke

Μια ακόμη θεωρία που συμβάλλει αρκετά στην κατανόηση της διαδικασίας παρακίνησης των εργαζομένων, είναι αυτή που αναπτύχθηκε από τον Edwin Locke το 1968 και ολοκληρώθηκε από τους Locke και Latham το 1979. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας κάθε φορά την κατάλληλη συμπεριφορά. Η τάση των ανθρώπων για καθορισμό και επιδίωξη επίτευξης στόχων είναι χρήσιμη μόνον όταν τα άτομα κατανοούν και αποδέχονται πλήρως αυτούς τους στόχους. Τα χαρακτηριστικά που ο Locke τονίζει στη θεωρία του είναι τα εξής (Ivancevich et al, 2005):

- **Σαφήνεια του στόχου:** Είναι ο βαθμός της ποσοτικής ακρίβειας του στόχου. Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος έτσι ώστε ο εργαζόμενος να μπορέσει να κατανοήσει τι ακριβώς πρέπει να κάνει για να τον επιτύχει.
- **Δυσκολία του στόχου:** Αναφέρεται στο βαθμό της προόδου επίτευξης του στόχου ή στο επίπεδο προσπάθειας που απαιτείται.
- **Συμμετοχή στη διαδικασία καθορισμού του στόχου:** Πολλές φορές είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να συμμετέχουν στη διαδικασία καθορισμού των στόχων, κυρίως όταν αναμένονται δυσκολίες στην αποδοχή τους. Η συμμετοχή τους δημιουργεί επίσης την επιθυμία να εργαστούν πιο σκληρά και με μεγαλύτερη επιμονή, έτσι ώστε να ξεπεράσουν τυχόν δυσκολίες και να πετύχουν το στόχο.

Επομένως, όπως φαίνεται και στην Εικόνα 1.9, ο εργαζόμενος θα αποδεχθεί έναν στόχο και θα δεσμευθεί για την επίτευξή του, αν κατανοεί πλήρως το στόχο, αν ενημερώνεται σχετικά με την πρόοδό του και βέβαια αν ο ίδιος έχει συμμετάσχει στο να καθοριστεί ο συγκεκριμένος στόχος .

Εικόνα 1.9: Υπόδειγμα θεωρίας καθορισμού του στόχου



Πηγή: R.J. Aldag & T.M. Stearns, Management, 1991, σελ. 428

Η θεωρία του Locke δίνει έμφασή στο γεγονός ότι ο στόχος είναι εκείνος που προκαλεί την παρακίνηση και όχι οι ανταμοιβές. Οι στόχοι επηρεάζουν την συμπεριφορά με τέσσερις τρόπους: 1) κατευθύνουν την προσοχή, 2) κινητοποιούν την προσπάθεια, 3) ενθαρρύνουν την επιμονή και 4) διευκολύνουν την ανάπτυξη στρατηγικής (Locke et al, 1981).

Είναι σημαντικό για κάθε στόχο να είναι σαφής, σημαντικός και προκλητικός. Όσο πιο δύσκολος αλλά εφικτός είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση, εφόσον ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός από το άτομο. Επιπλέον, οι δύσκολοι στόχοι συνδέουν την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης, απ' ότι οι εύκολοι στόχοι. Όταν οι στόχοι δεν επιτυγχάνονται τότε ο εργαζόμενος μπορεί να οδηγηθεί σε απογοήτευση. Επιπλέον, τα άτομα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες, γνώσεις και πληροφορίες, για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου (Ivancevich et al, 2005).

ΕΝΟΤΗΤΑ 2

ΚΙΝΗΤΡΑ, ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.1. Εισαγωγή

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

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Δεν πρέπει να διαπιστώνεται ανισότητα, γιατί θα προκληθεί απογοήτευση και ο εργαζόμενος θα αντιδράσει αρνητικά. Αντίθετα, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση.

Επιπλέον, ένα σύστημα κινήτρων πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Έτσι, θα τονωθεί η ευθύνη και θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των ατόμων στην ενδεχόμενη επιτυχία. Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων βοηθά ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του προσωπικού.

2.2 Ορισμός των Κινήτρων Εργασίας

Τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους στην άποψη ότι κάθε ζωντανός οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο. Συμπερασματικά, κάθε ζωντανός οργανισμός παίρνει αποφάσεις με σκοπό να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα και όχι αρνητικά.

Με τον όρο κίνητρο αναφερόμαστε στην εσωτερική δύναμη, που οδηγεί το άτομο ή γενικότερα ένα ζώντα οργανισμό σε κάποια μορφή δράσης (Καντάς, 1998).

Ως προς την ταξινόμησή τους, τα κίνητρα διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

1) Πρωτογενή κίνητρα: Τα πρωτογενή ή στοιχειώδη κίνητρα αναφέρονται στις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (π.χ. πείνα, δίψα, ύπνος κ.ά.) και θεωρούνται ως μη επίκτητα.

2) Γενικά κίνητρα: Τα γενικά κίνητρα συνδέονται με βασικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως είναι η δημιουργία, η γνώση, η ικανότητα, η αγάπη.

3) Δευτερογενή κίνητρα: Τα δευτερογενή κίνητρα συνδέονται με τις κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου και εξαρτώνται τόσο από τις ιδιαιτερότητες της κοινωνικοποίησης του ατόμου, όσο και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει (πχ. το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους, της εξουσίας). Τα κίνητρα αυτά ερμηνεύουν σε σημαντικό βαθμό την παρακίνηση, αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Αμέτρητες θεωρίες έχουν διατυπωθεί γενικά για τα κίνητρα συμπεριφοράς. Αξίζει όμως να εστιάσουμε συγκεκριμένα στα κίνητρα της εργασίας. Ως κίνητρα εργασίας εννοούνται «οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών, που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα» (McCormick & Ilgen, 1985).

Αν θεωρήσουμε τα κίνητρα της εργασίας στη στενή τους έννοια, την καταβολή δηλαδή, προσπάθειας για ένα συγκεκριμένο έργο, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής τρεις φάσεις:

1) Το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει τη προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο (η κατεύθυνση της προσπάθειας).

2) Επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας (η ένταση της προσπάθειας).

3) Επιμένει στην καταβολή προσπάθειας για μεγάλο χρονικό διάστημα (η εμμονή στην προσπάθεια).

Η πορεία της διαδικασίας των κινήτρων έχει την εξής θεωρητική μορφή:

- Στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία που του δημιουργεί κατάσταση έλλειψης ισορροπίας, την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει.
- Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου, ότι ορισμένες ενέργειές του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής.

Ως καταλληλότερος ορισμός για το κίνητρο εργασίας θα μπορούσε να θεωρηθεί η μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Οδηγείται, δηλαδή, το άτομο σε μια συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον (Χατζηπαντελή,1999).

2.3. Προσέγγιση της Παρακίνησης Προσωπικού

2.3.1 Η ανάγκη Κινήτρων για Αποτελεσματική Παρακίνηση Προσωπικού

Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά, έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων με σκοπό την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Απαιτείται σωστή συσχέτιση, συνδυάζοντας τα κατάλληλα κίνητρα με τις δηλωμένες ή αντιληπτές ανάγκες των εργαζομένων. Μέσα από αυτή την επιτυχή συσχέτιση προκύπτει η στρατηγική κινήτρων, η οποία είναι αποτελεσματική όταν έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Κάνει σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους.
2. Προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων.
3. Διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε ατόμου.
4. Συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
5. Διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

2.3.2. Δυσχέρειες Παρακίνησης

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε πολλές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις περισσότερες πρωτοβουλίες της Διοίκησης για προγράμματα που έχουν

στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η αντίδραση αυτή οφείλεται συχνά στην πεποίθησή τους ότι οποιαδήποτε προσπάθεια, είτε δική τους είτε με τη συμμετοχή τους, για τη βελτίωση κάποιου δείκτη απόδοσης θα ωφελήσει κυρίως την ιδιοκτησία της επιχείρησης ή τα διοικητικά στελέχη, με τα οποία δεν ταυτίζονται.

Όπου επικρατεί η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν οι ίδιοι τίποτα να κερδίσουν, δεν υπάρχει λόγος να πάρουν στα σοβαρά τις παραινήσεις για μεγαλύτερη συμβολή σε μία κοινή προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας ή της παραγωγικότητας. Το αποτέλεσμα είναι η αντιμετώπιση με κυνισμό των προσπαθειών της Διοίκησης.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη κυνισμού των εργαζομένων, όπως:

- Η έλλειψη διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων
- Η έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση βασικών θέσεων στην επιχείρηση
- Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν επωφελούνται με δίκαιο τρόπο από βελτιώσεις στις οποίες συνέβαλαν ουσιαστικά.

Ο κυνισμός δημιουργείται όταν καλλιεργεί κανείς ελπίδες υποσχόμενος πράγματα που χρειάζεται ο άλλος και στη συνέχεια τον εκμεταλλεύεται και τον απογοητεύει αθετώντας τις υποσχέσεις του. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία δυσπιστίας στα κίνητρα των άλλων και απροθυμία συμμετοχής σε οτιδήποτε άλλο, παρά μόνο αυτό για το οποίο τα οφέλη είναι άμεσα και προσωπικά. Η ενίσχυση του παραπάνω αισθήματος από επαναληπτικές παρόμοιες εμπειρίες καθιστά τον κυνισμό μόνιμο στοιχείο της ατομικής συμπεριφοράς και αχρηστεύει κάθε προσπάθεια αλλαγής που θα ήταν ωφέλιμη για το σύνολο.

Η προσπάθεια της Διοίκησης για την αντιμετώπιση και την εξουδετέρωση του κυνισμού καλύπτει δύο φάσεις:

1. Έναρξη ειλικρινούς διαλόγου με τους εργαζόμενους

Σκοπός στη φάση αυτή είναι η δημιουργία ενός συνόλου σημείων επαφής με στόχο την αμοιβαία κατανόηση και την καταγραφή προσδοκιών που έχει η κάθε πλευρά από την άλλη. Είναι φυσικό να υπάρχουν ενδιαασμοί κι επιφυλάξεις για τις προθέσεις της

Διοίκησης, αλλά με την κατάλληλη οργάνωση και προετοιμασία υπάρχει τρόπος σύγκλισης.

Παράγοντες που βοηθούν σε αυτή τη διαδικασία είναι η ξεκάθαρη περιγραφή των διαφόρων θέσεων εργασίας σε ό,τι αφορά τις ευθύνες, υποχρεώσεις, αρμοδιότητες και δικαιώματα. Η διαδικασία αυτή διευκολύνεται, όταν χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και συνέπεια και διεξάγεται με αντικειμενικό και αμφίδρομο τρόπο επικοινωνίας. Η προσπάθεια αυτή έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, όταν σταδιακά η Διοίκηση καθιστά τον εργαζόμενο υπεύθυνο για συνεχώς ευρύτερο αριθμό αποφάσεων που επηρεάζουν την απόδοσή του.

Πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι αυξάνοντας τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες των εργαζομένων με ανάλογη αύξηση των αποδοχών τους, έχουν ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό, που προσαρμόζεται πιο εύκολα στις μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Είναι απαραίτητο σε μια τέτοια προσπάθεια η Διοίκηση να δίνει το παράδειγμα στον τρόπο ανάπτυξης ενός πνεύματος εμπιστοσύνης, στηρίζοντας η ίδια τις αξίες που επιδιώκει να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι. Αυτό απαιτεί ένα πνεύμα κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και διάθεση ενεργού συμμετοχής στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.

2. Θετική αντιμετώπιση παραπόνων των εργαζομένων

Η ανάπτυξη ενός πνεύματος κυνισμού στο χώρο εργασίας ενισχύεται από τη διατήρηση συνθηκών που προκαλούν παράπονα, όπως:

- Το σύστημα αμοιβών δεν είναι δίκαιο

Αυτό απορρέει από την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν παίρνουν αυτό που τους αναλογεί με βάση τη συμβολή τους στο αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι οι αποδοχές και η αναγνώριση που έχει δεν είναι ανάλογες με τη συμβολή του και ότι είναι αντικείμενο εκμετάλλευσης από τη Διοίκηση, τότε θα είναι απρόθυμος να συμβάλει ουσιαστικά σε νέες προσπάθειες βελτίωσης της αποδοτικότητας, από τις οποίες θα ωφεληθούν άλλοι πολύ περισσότερο από αυτόν. Όσο πιο μεγάλη μυστικότητα χαρακτηρίζει το ύψος

των αποδοχών και τον τρόπο προσδιορισμού τους, τόσο πιο εύκολα ο κυνισμός εξουδετερώνει κάθε προσπάθεια της Διοίκησης για μεγαλύτερη συμμετοχή.

➤ Έλλειψη εμπιστοσύνης στη Διοίκηση

Η πλειονότητα των εργαζομένων πιστεύει ότι η Διοίκηση συχνά παίρνει τις διάφορες αποφάσεις με τρόπο που δεν διασφαλίζει τα συμφέροντά τους. Αρκετοί αμφισβητούν την ειλικρίνεια των όσων τους λέγονται και θεωρούν ότι η κύρια επιδίωξη είναι η αύξηση του κέρδους. Η πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση είναι οι διαφανείς διαδικασίες, που με τη συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργούν το αίσθημα ότι οι διάφορες αποφάσεις που τους αφορούν δε λαμβάνονται αυθαίρετα και δε θίγουν τα συμφέροντά τους.

➤ Η επιχείρηση αδιαφορεί για όλα, εκτός από το κέρδος.

Σε πολλές επιχειρήσεις είναι διάχυτη η εντύπωση ότι η Διοίκηση δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για τους εργαζόμενους και το περιβάλλον τους και επιδιώκει κυρίως να έχει ικανοποιητικά κέρδη. Σε αυτή την περίπτωση, η Διοίκηση για να άρει αυτή την εικόνα μπορεί να λάβει μια σειρά μέτρων, αρχίζοντας από την ικανοποίηση των πιο άμεσων αναγκών των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, βελτιώνοντας τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και επιδιώκοντας την ευημερία του προσωπικού της, δημιουργώντας ένα πιο ελαστικό ωράριο εργασίας, την παροχή αδειών για πρόσθετη εκπαίδευση, κ.ά. Η επιχείρηση θα πρέπει να πείσει ότι βλέπει στην αποστολή της και ένα κοινωνικά χρήσιμο και θετικό ρόλο.

2.4 Ο ρόλος του Ηγέτη στην Παρακίνηση

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τη Διοίκηση αναδεικνύουν τη σημασία του ατόμου ως παράγοντα επιτυχούς άσκησης διοίκησης, η οποία αποδέχεται ότι η επίτευξη των εργασιακών στόχων συνοδεύεται από την παράλληλη επίτευξη των προσωπικών στόχων των εργαζομένων.

Η ηγεσία ενδιαφέρεται για το όραμα και τις αξίες της εργασίας από τη μια πλευρά και από την άλλη επινοεί νέους τρόπους ενεργοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού, για να καταστεί δυνατή η επίτευξη των εργασιακών και προσωπικών του στόχων. Εκφράζει την αναζήτηση της δημιουργικής εργασίας με όραμα και αξίες,

τονίζοντας ότι οι σχέσεις της Διοίκησης με το προσωπικό είναι σχέσεις συνεργασίας. Στη βάση αυτής της συνεργασίας οι ηγέτες οικοδομούν ομάδες εργασίας, στηριζόμενοι στη δέσμευση και στη συμμετοχή των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσουν διεργασίες παρακίνησης, επιδιώκοντας την ικανοποίηση των βαθύτερων αναγκών του προσωπικού και των προσωπικών του στόχων στην εργασία.

Η ηγεσία και η παρακίνηση αλληλοσχετίζονται, καθώς τα στελέχη μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας μπορούν να λειτουργούν ως ηγέτες μιας ομάδας εργασίας, εφαρμόζοντας μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης των μελών της ομάδας στην οποία ηγούνται, προκειμένου να υποστηρίζονται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Καϊτελίδου, 2007).

Η συμπεριφορά σχέσεων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας αποτελεσματικής ηγεσίας που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των διεργασιών παρακίνησης του προσωπικού. Η συμπεριφορά σχέσεων του ηγέτη περιλαμβάνει τα ακόλουθα γνωρίσματα:

1. παροχή υποστήριξης και ενθάρρυνσης προς τους εργαζόμενους
2. επικοινωνία με το προσωπικό
3. διευκόλυνση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας
4. ενεργητική ακρόαση της γνώμης και των απόψεων των εργαζομένων
5. ανατροφοδότηση των διεργασιών λειτουργίας της ομάδας εργασίας με τον ηγέτη (Kouzes *et al*, 1995).

Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει το έργο ή να παρέχει υποστήριξη, αλλά και από την ωριμότητα των εργαζομένων να λειτουργήσουν ως μέλη μιας ομάδας εργασίας. Σύμφωνα με τον Kotter, η ωριμότητα αναφέρεται στη δυνατότητα σχεδιασμού και επίτευξης υψηλών στόχων, στην επιθυμία και ικανότητα ανάληψης ευθύνης και βέβαια στην εμπειρία ζωής ενός ατόμου (Kotter, 1996).

Η ωριμότητα ενός ατόμου διακρίνεται σε ωριμότητα εργασίας και σε συναισθηματική ωριμότητα. Η ωριμότητα εργασίας εκφράζει το βαθμό ικανότητας του ατόμου να εκτελεί την εργασία του αποτελεσματικά, ενώ η συναισθηματική ωριμότητα εκφράζει

την επιθυμία του ατόμου να εκτελέσει σωστά και υπεύθυνα την εργασία του σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχουν προδιαγραφεί. Είναι εμφανές, ότι η συναισθηματική ωριμότητα αποτελεί μία βασική συνισταμένη της παρακίνησης του προσωπικού.

Ο ηγέτης μιας ομάδας εργασίας πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα που λειτουργούν θετικά στην ανάπτυξη διεργασιών παρακίνησης του προσωπικού.

Ορισμένα από αυτά είναι:

1. ορθή κρίση και αξιολόγηση των προσόντων και δυνατοτήτων του προσωπικού
2. ορθολογική κατανομή υπευθυνοτήτων και ρόλων, ανάλογα με τις δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού
3. συναισθηματική ουδετερότητα, προκειμένου να μην εμπλέκεται ανάλογα με τις προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες
4. αίσθηση δικαίου στην κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων. (George *et al*, 2000).

Ο ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται και να θεωρεί τα μέλη της ομάδας εργασίας συνεργάτες και όχι υφιστάμενους, να γνωρίζει τα τεχνικά ζητήματα της εργασίας και να υποστηρίζει την προσαρμογή του προσωπικού στους εργασιακούς στόχους (Hersey *et al*, 1998), να ενθαρρύνει και να καλλιεργεί τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό για την επίλυση προβλημάτων (Heifetz, 1994).

2.5. Είδη Κινήτρων σε μια Επιχείρηση

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, προκειμένου η Διοίκηση να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για την αποδοχή και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων. Στη διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής:

- Το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων, που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει. Για παράδειγμα, τα στελέχη που έχουν ήδη φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, η προσπάθεια παρακίνησής τους με

αύξηση μισθού ή άλλων οικονομικών κινήτρων δεν μπορεί να αποδώσει τόσο αποτελεσματικά, όσο άλλα κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί.

- Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε διοικητικό στέλεχος ή εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να στηρίζουν το προσωπικό στυλ μάνατζμεντ του κάθε στελέχους, όπως αυτό διαμορφώνεται από τις ανάγκες που αυτό επιδιώκει να καλύψει.
- Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία, να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η Διοίκηση για την πιο αποτελεσματική παρακίνηση των στελεχών και των εργαζομένων μπορούμε να τα εντάξουμε στις εξής κατηγορίες:

- Κοινωνικά - Εσωτερικά Κίνητρα
Είναι δύσκολο να διερευνηθούν, γιατί αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, που επιζητεί ένα άτομο είναι:
 - Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητά του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του. Είναι πιθανό να σχηματιστούν, μέσα στις επιχειρήσεις, άτυπες ομάδες, μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Επίσης, η διεξαγωγή εκδηλώσεων για την προαγωγή των φιλικών δεσμών μεταξύ του προσωπικού, συντελεί στη βελτίωση της διάθεσης και της στάσης του ως προς την εργασία του και να εμπεδωθεί ένα κλίμα και μια κουλτούρα συνεργασίας.
 - Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές, που εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.

- Το επίτευγμα, δηλαδή, η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων, η προσωπική επιτυχία και ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Σύμφωνα με έρευνες, το επίτευγμα εκτιμάται, ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, από άτομα που έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.
- Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση του περιεχομένου της εργασίας, για να αντιμετωπιστεί η υπερβολική εξειδίκευση και η πιθανή έλλειψη ενδιαφέροντος (ρουτίνα).
- Οικονομικά – Εξωτερικά Κίνητρα
Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, την εξασφάλιση απασχόλησης. Τα οικονομικά κίνητρα διακρίνονται σε άμεσα και έμμεσα.
- Άμεσα είναι οι μισθοί, οι αυξήσεις μισθών, τα πριμ παραγωγής και τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη.
- Έμμεσα είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.α.

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

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων:

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

Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμής, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και συνθήκες εργασίας. Το γενικό επίπεδο μισθών πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις. Το πρώτο, είναι αυτό που συνηθίζεται περισσότερο.

Πρέπει να γίνεται διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής και ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει με βάση αυτό το μέτρο αμοιβής. Εξαιρέσεις υπάρχουν σε έργα υψηλού επιπέδου, όπου αυτός που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του. Ίση αμοιβή για ίση εργασία, παρόλο που αυτό δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

Πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές. Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών. Ένα σημαντικό θέμα των μισθών και ημερομισθίων είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική τους.

Έμμεσες – Πρόσθετες Παροχές

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Η πρώτη αφορά το μισθό, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά, που μπορεί να δίνονται στους εργαζόμενους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη, καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές. Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- Χρήση αυτοκινήτου της εταιρίας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- Πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- Πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- Επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές, εκπαιδευτική άδεια, κ.ά.
- Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών, σεμιναρίων, προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές, είναι για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού

τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στην επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και παρακινούν τους εργαζόμενους της και προσελκύουν τους πιο ικανούς.

➤ Παράγοντας Συμμετοχής

Αν και ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς, εντούτοις θα μπορούσαμε γενικά να τον περιγράψουμε ως το θεσμό εκείνο, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Στόχος είναι να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, καθώς και η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

➤ Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση.

➤ Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας υπεύθυνες αποφάσεις. Π.χ. όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει, αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών.

➤ Έμμεση μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους (σε κάποιο συμβούλιο). Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι οφείλουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών.

➤ Οικονομική Συμμετοχή

Η οικονομική συμμετοχή αποτελεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη. Θεωρητικά, θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ότι τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους και δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στην πράξη βέβαια, παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες αφορούν τόσο τον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη ή στο κεφάλαιο, όσο και τον τρόπο διανομής του αντίστοιχου ποσού μεταξύ των εργαζομένων. Ερωτήματα, όπως η διανομή των κερδών ή η συγκέντρωση αυτών για το σχηματισμό κεφαλαίου, ο χρόνος προϋπηρεσίας για τον υπολογισμό του μεριδίου κάθε εργαζόμενου, η διαφοροποιημένη συμμετοχή ή ίση για όλους κ.α., πρέπει να απαντηθούν και να συμφωνηθούν πριν την εισαγωγή του συστήματος.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος της οικονομικής συμμετοχής:

- η κατά τεκμήριο δέσμευση του εργαζόμενου στην προσπάθεια για την επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης
- η βελτίωση της συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση
- η καλύτερη εκτίμηση, από μέρους των εργαζομένων, των αναγκών της επιχείρησης και της σημασίας του κέρδους για την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας
- η προσέλκυση αξιόλογου, ικανού προσωπικού.
- Συμμετοχή στο Κεφάλαιο

Σύμφωνα με την συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στην περιουσία της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι παραχωρούν χρήματα στην επιχείρηση και σε αντάλλαγμα η επιχείρηση τους παραχωρεί τίτλους μετοχών. Η παραχώρηση αυτή των εργαζομένων έχει είτε τη μορφή προσωπικών δανείων, είτε τη μορφή παρακράτησης μέρους του μισθού τους ή παρακράτησης τμήματος των διανεμηθέντων κερδών από τη συμμετοχή τους.

Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης, γιατί οι τίτλοι μετοχών ανά πάσα στιγμή μετατρέπονται σε χρήματα, άρα αποτελούν ένα είδος μισθού.

Συμμετοχή στα Κέρδη

Ορισμένες από τις μορφές της συμμετοχής στα κέρδη είναι:

Συμπληρωματική Αμοιβή: Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό το χρόνο.

□ Ποσοστό επί της Αμοιβής: Κάθε μέλος του προσωπικού λαμβάνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.

□ Ανάλογα με την Προϋπηρεσία: Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας και μια πάλι μονάδα της ετήσιας αμοιβής του. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.

□ Ανάλογα με το Ποσοστό Συμβολής των Συμμετεχόντων: Με το ποσοστό αυτό γίνεται προσπάθεια αντικειμενικής αξιολόγησης της συμβολής των εργαζομένων στα τελικά αποτελέσματα.

□ Συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο: Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές, αντί της συμμετοχής στα κέρδη, τον έμμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

□ Επίτευξη Στόχων

Ο καθορισμός και η επίτευξη στόχων σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης του προσωπικού. Με τη στοχοθέτηση της εργασίας αποσαφηνίζονται οι προσδοκίες του προσωπικού για την εργασία που εκτελεί, ενισχύεται η ενεργητικότητά του, η εργασία του αποκτά νόημα. Με την επίτευξη των στόχων βελτιώνεται η αυτοπεποίθηση, η επαγγελματική του ικανοποίηση, η αποδοτικότητα, αλλά και αποτελεσματικότητα του προσωπικού (House et al, 1967).

□ Φιλοδοξίες

Η έννοια της φιλοδοξίας ορίζεται ως η επιθυμία προσέγγισης κάποιου στόχου και η δέσμευση ενεργοποίησης για την υλοποίησή του. Οι φάσεις πραγματοποίησης μιας φιλοδοξίας ακολουθούν μια ορισμένη χρονική σειρά. Στην αρχική φάση, το άτομο πραγματοποιεί κάποιες δοκιμαστικές ενέργειες προκειμένου να αντιληφθεί το εφικτό της φιλοδοξίας του, στη συνέχεια πραγματοποιεί τις απαιτούμενες ενέργειες για την προσέγγιση του στόχου, ακολουθεί η αξιολόγηση της επίδοσής του (θετική, αρνητική) και τέλος επανενεργοποιείται σύμφωνα με την αξιολόγηση για την επίτευξη της φιλοδοξίας του. Η φιλοδοξία δεν επηρεάζεται μόνο από το βαθμό εφικτότητάς της, αλλά κυρίως από τη δυνατότητα του ατόμου να διαμορφώσει εναλλακτικές δραστηριότητες για την επίτευξή της.

Κίνητρα Ανταγωνισμού και Κίνητρα Ηθικού

Τα κίνητρα ανταγωνισμού συνήθως χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση υψηλών ρυθμών παραγωγικότητας. Το σύστημα αυτό βραχυπρόθεσμα μπορεί να αποδώσει ευνοϊκά αποτελέσματα, όχι όμως μακροπρόθεσμα, λόγω των ψυχολογικών αντιθέσεων που μπορούν να δημιουργηθούν ανάμεσα στα διάφορα άτομα και ομάδες, με επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων. Εν συνεχεία, τα κίνητρα ηθικού είναι μέσα που χρησιμοποιεί η Διοίκηση για να αυξήσει την παραγωγικότητα, τη συνοχή του οργανισμού και την εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Σαφέστατα, η σημασία των κινήτρων του ηθικού είναι πολύ σημαντική, εφόσον αυξάνουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία, εξασφαλίζουν συνοχή στον οργανισμό και συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν το ηθικό ενός εργαζόμενου σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό είναι υψηλό, τότε αυτός ο εργαζόμενος αγαπά την εργασία του και διακατέχεται από μια εσωτερική επιθυμία για συνεργασία με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης ή του οργανισμού για την επίτευξη κοινών σκοπών. Από την άλλη όμως, το χαμηλό επίπεδο του ηθικού συμβάλλει στην ανία των εργαζομένων, σε συνεχή παράπονα, σε αδικαιολόγητες αποχές από την εργασία τους, σε απεργίες, σε παραιτήσεις, σε χαμηλή παραγωγικότητα κ.τ.λ.

Διοκώντας υπέρ της Επιχειρηματικής Δημιουργίας

«Μια επιχείρηση είναι δημιουργική όταν οι εργαζόμενοι καινοτομούν ή κάνουν κάτι δυναμικά χρήσιμο, χωρίς να είναι άμεσα διδακτό ή να έχει υποδειχθεί από κάποιους». Οι περισσότερες δημιουργικές ενέργειες, μέσα στην επιχείρηση, δεν είναι προσχεδιασμένες και συμβαίνουν από εκεί (ή εκείνους) που είναι λιγότερο αναμενόμενες. Πιστεύουμε ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τη δημιουργική τους παρουσία, όταν αναγνωρίσουν τη φύση της δημιουργίας τους και μάθουν πως να προωθούν ή να ενθαρρύνουν ενεργά απροσδόκητες βελτιώσεις και καινοτομίες. Στο σημείο αυτό βρίσκεται η καλύτερη πιθανότητα για την προώθηση της επιχειρηματικής δημιουργίας.

Υπάρχουν έξι βασικά στοιχεία της επιχειρησιακής δημιουργίας:

Ευθυγράμμιση

Τα ενδιαφέροντα και οι ενέργειες όλων των εργαζομένων κατευθύνονται προς τους σκοπούς - κλειδιά της επιχείρησης, ώστε κάθε εργαζόμενος θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται θετικά σε κάθε πιθανή χρήσιμη ιδέα.

Αυτο-καθοδηγούμενη δραστηριότητα / Πρωτοβουλία

Επιτρέπει στους εργαζόμενους να ασχοληθούν με ένα πρόβλημα που τους ενδιαφέρει και να νιώθουν ικανοί να το λύσουν. Αυτό σημαίνει ότι το δικό τους ουσιαστικά κίνητρο είναι πιο υψηλό από ό,τι θα ήταν στην περίπτωση που το θέμα θα έπρεπε να επιλεχθεί και να λυθεί από κάποιον άλλο για λογαριασμό τους.

Ανεπίσημη δραστηριότητα

Είναι η δραστηριότητα που γίνεται με την απουσία της απευθείας επίσημης διοικητικής υποστήριξης και με το σκοπό να γίνει κάτι νέο και χρήσιμο. Όταν μια ιδέα είναι νέα για την επιχείρηση, συχνά αντιμετωπίζει την άρνηση και την αντίσταση. Η ανεπίσημη δραστηριότητα δίνει στην ιδέα ένα ασφαλές “καλώς έχει”, ώστε να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί μέχρι το σημείο να γίνει αρκετά δυνατή, ώστε να ξεπεράσει την αντίσταση.

Ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου

Αναφέρεται στην ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου, που συχνά προκύπτει από τη διαδικασία δοκιμών και πειραματισμών, αλλά και από τα προσωπικά βιώματα και τη διαίσθηση του κάθε ανθρώπου. Η εφευρετική ανακάλυψη είναι αυτή που φτιάχνεται από τύχη εξαιτίας της σοφίας, της εξυπνάδας, της διορατικότητας.

Ποικίλα ερεθίσματα - κίνητρα

Ένα ερέθισμα μπορεί να παρέχει μια διαφορετική προσέγγιση για κάτι που ένα άτομο έχει ήδη ξεκινήσει να κάνει ή να οδηγήσει το άτομο σε κάτι τελείως διαφορετικό. Τα ερεθίσματα προκύπτουν συνήθως μέσα από την καθημερινή ζωή ή μέσα από την ίδια την εργασία. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να παρέχει ευκαιρίες, ώστε το προσωπικό να γνωστοποιεί τα ερεθίσματα που έχει λάβει και τις δυνατότητες που αυτά προτείνουν.

Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία

Κάθε επιχείρηση διεκπεραιώνει προγραμματισμένες δραστηριότητες και θα πρέπει να καθορίσει τις απαραίτητες γραμμές επικοινωνίας για να τις στηρίξει. Οι γραμμές επικοινωνίας θα πρέπει να ευνοούν την ανάπτυξη σχέσεων και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ιεραρχίας ή αντικειμένου εργασίας.

Αμεσότητα στην επικοινωνία διευθυντών-εργαζομένων

Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την προσωπική επαφή. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται όταν οι διευθυντές αφιερώνουν χρόνο για να παρατηρήσουν και να επιβραβεύσουν τη δουλειά τους. Έτσι, οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν συνεχή επαφή με το προσωπικό και να διατηρούν ισορροπία, οι επαφές αυτές να είναι μοιρασμένες το ίδιο και σε όλους, διαφορετικά θα προκληθεί ζήλια και περιφρόνηση. Θα πρέπει να υπάρχει σχέση ειλικρίνειας και ευθύτητας με τους υπαλλήλους όταν ζητούν τη γνώμη τους.

Δημιουργία Θετικού Κλίματος στο Εργασιακό Περιβάλλον

Η δημιουργία θετικού κλίματος στην εργασία επιτυγχάνεται με επαίνους στους εργαζόμενους πέρα από καθαρή κριτική. Πολλοί διευθυντές παρατηρούν την απόδοση των υπαλλήλων τους μόνο όταν συμβαίνουν λάθη, γεγονός που τους κάνει να πιστεύουν ότι γίνονται αντιληπτοί μόνο όταν προσφέρουν κακή δουλειά. Άλλος παράγοντας δημιουργίας θετικής προδιάθεσης είναι η ώθηση των ατόμων να συνεχίζουν να προσπαθούν όταν αποτυγχάνουν και η ανάθεση στους νέους υπαλλήλους έργων - πρόκληση. Έτσι, επιβεβαιώνουν οι διευθυντές ότι υπάρχει δυνατότητα για τους υπαλλήλους τους να πετύχουν, δεν οδηγούν στην απογοήτευση και τους κάνουν να πιστεύουν στον εαυτό τους, την ομαδικότητα, τη σύμπνοια και τη συνεργασία.

Δημιουργία Κλίματος Νίκης

Οι υπάλληλοι έχουν επιτυχία όταν αφήνονται ελεύθεροι να προτείνουν ιδέες και να ελέγχουν οι ίδιοι τη δουλειά τους, ενώ είναι πιο ενθουσιώδεις αν γνωρίζουν ότι τα αποτελέσματά τους θα τα δουν συνεργάτες και ανταγωνιστές.

Παράγοντας Εργασιακό Περιβάλλον

Συνθήκες Ασφάλειας

Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο της εργασίας είναι βασικό θέμα για όλα τα συστήματα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Πολλές φορές υπάρχει σύγκρουση στόχων, όσον αφορά τη πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου ασφάλειας με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Το πρόβλημα ελλιπούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη (σταθμητά ή αστάθμητα) και για τον εργαζόμενο και για τον εργοδότη. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε πνευματική ή φυσική ανικανότητα, απώλεια εισοδημάτων, αδυναμία να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών μέσα και έξω από την εργασία. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, καθώς επίσης αστάθμητα κόστη (όπως απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κ.τ.λ.).

Ακόμη, τα ατυχήματα μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες και ανασφαλείς συνθήκες εργασίας. Για την πρόληψη των ατυχημάτων πρέπει να καταρτιστεί ανάλογο πρόγραμμα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Τέλος, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξηθεί με τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και του εξοπλισμού, με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας, με τη μείωση των κινδύνων εργασίας κ.τ.λ.

□ Συνθήκες Εργασίας

1. Φωτισμός. Ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο ή δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις (ατονία, κατάθλιψη) όταν δεν είναι ο κατάλληλος, οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοσή του.

2. Θόρυβος. Δημιουργεί ψυχολογική ένταση (stress). Η ελάττωση του θορύβου συνεπάγεται συνήθως αύξηση της παραγωγής. Η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί ο υπάλληλος.

3. Θερμοκρασία και Υγρασία. Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παραλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Οι υψηλές θερμοκρασίες είναι πιο εύκολα ανεκτές, αν η υγρασία είναι χαμηλή. Η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζόμενους που εκτελούν πνευματική εργασία.

4. Εξαερισμός. Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού.

5. Χρωματισμός Επιφανειών. Τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς τη διαγωγή και συμπεριφορά του. Οι ανοικτοί χρωματισμοί τονώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας.

6. Μετάδοση Μουσικών Προγραμμάτων. Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του εκτελούμενου έργου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει έμμεσα θετικά την απόδοσή του.

Η Εργονομία μπορεί να παρακινήσει τον εργαζόμενο

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένας καινούριος κλάδος επιστήμης, η εργονομία, η οποία μελετά τις σχέσεις του ανθρώπου με την εργασία και το περιβάλλον. Η εργονομία, βοηθούμενη από τη σωματομετρική, την ανατομία, τη φυσιολογία, την ψυχολογία συμβάλλει στον προσδιορισμό των διαφόρων δυνατοτήτων και περιορισμών του ανθρώπινου σώματος. Έτσι, είναι δυνατό να προσδιοριστούν διάφορα χαρακτηριστικά της απόδοσης, όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια, ο βαθμός αξιοπιστίας στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, η χωρητικότητα και η ακρίβεια της μνήμης.

Ο κλάδος της εργονομίας συμβάλλει στην ορθότερη κατανομή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας, βάσει των ατομικών - φυσικών χαρακτηριστικών τους και στην εξασφάλιση της παραγωγικής ροής με ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι εργάζεται ανάλογα των όσων μπορεί να προσφέρει και κάτω από εκείνες τις συνθήκες που διευκολύνουν την εργασία του. Παρακινείται, λοιπόν, με τον καλύτερο τρόπο και τελικά αποδίδει περισσότερο.

Προγράμματα Παρακίνησης των Εργαζομένων

Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση τουλάχιστον να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής του. Η επιτυχία εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών

για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης.

Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους από τα έντυπα, φυλλάδια, τις εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπά τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλ. τα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

Τα Βιβλία / Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση

Η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν το Α και το Ω για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Πρώτο μέλημα είναι η δημιουργία υπηρεσίας ή διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων. Επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και μιας αίθουσας για αναγνωστήριο. Τα διάφορα μέσα και

μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητας αυτής, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό το οποίο συμμετέχει το προσωπικό της.

Συνήθως, χρησιμοποιούνται διάφορα βιβλία και περιοδικά, που η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διαφόρων εντύπων - βιβλίων και περιοδικών. Χρησιμοποιούνται, επίσης, βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοί της. Τα διάφορα σύγχρονα μέσα οπτικοακουστικής φύσεως, η χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων, slides, κινηματογραφικές μηχανές προβολής, οι διάφορες ομιλίες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες, μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης είναι ο κορμός της όλης στρατηγικής στον τομέα των εντύπων - βιβλίων και της εν γένει μόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση (mentoring) πραγματοποιείται από τον καθοδηγητή (mentor) που είναι ένας έμπειρος, παραγωγικός ανώτερος εργαζόμενος, που βοηθάει έναν λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο, τον προστατευόμενο (protégé). Οι περισσότερες σχέσεις καθοδήγησης προκύπτουν ανεπίσημα ως αποτέλεσμα των κοινών ενδιαφερόντων ή αξιών των δύο προσώπων, ενώ λιγότερα συχνά εντάσσονται στην προγραμματισμένη προσπάθεια του οργανισμού να φέρει κοντά επιτυχημένους ανώτερους εργαζόμενους με λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους (Gerhart et al., 2008)

2.6 Βασικές Τεχνικές Παρακίνησης

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές παρακίνησης, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, οι κύκλοι ποιότητας, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, ο εμπλουτισμός της εργασίας, κ.ά, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού και στην αύξηση της παραγωγικότητάς του.

Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε από τον Deming Wild ως νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η τεχνική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εισάγει στο χώρο της διοίκησης καινοτόμες ιδέες. Βασική γραμμή της τεχνικής αυτής είναι η

στροφή της παραγωγικής διαδικασίας στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Το σύγχρονο αυτό μοντέλο διοίκησης θέτει ως επίκεντρο του ενδιαφέροντος των οργανισμών την ποιότητα, η οποία είναι το ισχυρότερο κίνητρο προτίμησης του καταναλωτή (Χολεβάς,1995).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στο σύνολό του. Αφορά στην οργάνωση και στη δέσμευση ολόκληρης της εταιρίας για την ποιότητα σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο και κάθε επίπεδο της εταιρίας.

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια δυναμική συνεχόμενη διαδικασία, όπου κάθε τμήμα και κάθε εργαζόμενος, ξεκινώντας από τα διευθυντικά στελέχη, εργάζονται έχοντας στο νου τους να προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα στην πιο καλή τιμή, έτσι ώστε να είναι δυνατό να ξεπεράσουν και τις ίδιες τις προσδοκίες του πελάτη και να μη χρειαστεί ποτέ να απολογηθούν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για να λειτουργεί ως τεχνική παρακίνησης, πρέπει να τίθεται κίνητρο και να γνωστοποιείται ότι η επίτευξη του στόχου προς την ολική ποιότητα συνοδεύεται με υλική και ηθική ικανοποίηση, να γίνει συνδυασμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.) με την Διοίκηση Βάσει Στόχων (M.B.O) και οι στόχοι να αφορούν σε βελτίωση της ποιότητας, η επίτευξη της οποίας βραβεύεται υλικά και ηθικά. Τότε έχουμε μια πολύ καλή τεχνική παρακίνησης (Χολεβάς 1995).

□ Κύκλοι Ποιότητας «Κανένα Ελαττωματικό» (Zero Defects)

Σε μια στιγμή που το διαστημικό πρόγραμμα της Αμερικής είχε φτάσει σχεδόν στον πάτο, ο Philip Grosby παρουσίασε την ιδέα του «κανένα ελαττωματικό» (Zero Defects), οποία εκτόξευσε την επιτυχία του διαστημικού προγράμματος στα ύψη.

Ο Philip Grosby μετακίνησε τον έλεγχο ποιότητας από την επόπτευση από τους ειδικούς στα χέρια των εργαζομένων. Στόχος ήταν η μέγιστη παρακίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να λειτουργούν με υπευθυνότητα και με μηδενικά λάθη (Zero Defects).

Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να μειώσει ή να μηδενίσει τα δικά του λάθη, προλαμβάνοντας την απόρριψη της εργασίας του από την ειδική

επιτροπή ελέγχου. Η θεωρία του Philip Grosby στοχεύει σε προϊόντα μόνιμης υψηλής ποιότητας, μέσα από την εξάλειψη των λαθών που συμβαίνουν κατά το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση και τις υπηρεσίες κάθε προϊόντος (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Η προέκταση του παραπάνω σκεπτικού, ότι δηλαδή η ποιότητα και ο αυτοέλεγχος των εργαζομένων είναι παράγοντας μέγιστης παρακίνησης και αύξησης της παραγωγικότητας, όπως επίσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων οδήγησαν τον Αμερικανό στατιστικολόγο W. Edwards Deming με τη συμπαράσταση του συμβούλου του Joseph Juran να αναπτύξουν τη θεωρία των «κύκλων ποιότητας», που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του πενήντα στην Ιαπωνία.

Η θεωρία είναι βασισμένη στη μέγιστη εθελοντική συμμετοχή όλων των βαθμίδων εργαζομένων του οργανισμού. Σε κάθε τμήμα του οργανισμού αναπτύσσονται μικρές ομάδες δέκα – δεκαπέντε ατόμων, που συνεδριάζουν σε τακτά χρονιά διαστήματα για να διερευνήσουν τα διάφορα προβλήματα που αφορούν το τμήμα τους, να προτείνουν και να εφαρμόσουν λύσεις, όπως επίσης και να επαναξιολογήσουν τα αποτελέσματα της δράσης τους. Σ' αυτή την προσπάθεια υπάρχει ένας συντονιστής, ο οποίος βοηθά στην οργάνωση των κύκλων του τμήματος, αλλά και των διαφόρων τμημάτων μεταξύ τους. Ο συντονιστής έχει επίσης την ευθύνη της εκπαίδευσης σε θέματα ποιότητας, την αναγνώριση ευκαιριών, μεθόδων βελτίωσης και επίλυσης των προβλημάτων (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

□ Εμπλουτισμός Εργασίας

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της έρευνάς του, ο F. Herzberg προχώρησε και ανέπτυξε τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Με βασική σκέψη ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει παράλληλα με τα καθήκοντα της εργασίας του να συμμετέχει και στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του, πρότεινε τον «Εμπλουτισμό της Εργασίας», ο οποίος χωρίζεται στον «Κάθετο Εμπλουτισμό της Εργασίας» και τον «Οριζόντιο Εμπλουτισμό της Εργασίας».

Ο κάθετος εμπλουτισμός αναφέρεται στην εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σ' ό,τι αφορά τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της θέσης που ο εργαζόμενος κατέχει, ενώ ο οριζόντιος εμπλουτισμός αναφέρεται

στην δυνατότητα αλλαγής των εργασιών και των καθηκόντων που έχει ο εργαζόμενος, λαμβάνοντας μέρος αν είναι δυνατό σε ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής.

□ Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση

Αναγνωρίζοντας τη μέγιστη σημασία της παρακίνησης στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων και με κυρίαρχο ερώτημα αν μπορεί να φτιαχτεί μια εργασία, έτσι ώστε να παρέχει τη μέγιστη παρακίνηση στους εργαζόμενους, ο Franc και η Lillian Gilberth διατύπωσαν τη θεωρία του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού της εργασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, χωρίς να αγνοούνται οι διαδικασίες παραγωγής ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να βρουν τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις των διαδικασιών παραγωγής και να εισηγηθούν τρόπους, έτσι ώστε να μειωθούν ή να ξεπεραστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διαδικασία παραγωγής (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση στο σχεδιασμό της εργασίας αναζητά τη μέγιστη εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της εργασίας τους.

□ Συστήματα Ενίσχυσης του Ηθικού των Εργαζομένων

Υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες, προκειμένου να αυξήσουν το ηθικό των εργαζομένων τους, χρησιμοποιούν ορισμένες μεθόδους. Αυτές σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και το προφίλ της κάθε επιχείρησης και του κάθε οργανισμού και σκοπεύουν στην εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων, στη βελτίωση του ηθικού στον εργασιακό χώρο και στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου εφαρμόζονται.

□ Consultation & Coaching προς τη Διοίκηση

Εξειδικευμένες συμβουλευτικές παρεμβάσεις και καθοδήγηση προς τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τα διευθυντικά στελέχη για τις προκλήσεις που αναδεικνύονται στον εργασιακό χώρο και αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (πχ: απουσίες, συμπεριφορές υψηλού κινδύνου, σοβαρά ατυχήματα, βία στον εργασιακό χώρο, παρενόχληση, εξαρτήσεις κ.ά.).

□ Ομάδες Προσωπικής Ανάπτυξης

Οι Ομάδες Συμβουλευτικής Υποστήριξης υλοποιούνται σε ομάδες στελεχών ή εργαζομένων εντός του εργασιακού χώρου σε ενότητες όπως: διαχείριση στρες και θυμού, υποστήριξη νέων μητέρων, αυτογνωσία – αυτοεκτίμηση, εργασιακές σχέσεις, εθιστικές συμπεριφορές, ανάπτυξη δεξιοτήτων διεκδικητικής συμπεριφοράς, επικοινωνία, ηγεσία, ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης κ.ά. Στόχος των ομάδων είναι η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και η ενίσχυση των δεξιοτήτων τους.

□ Πρόγραμμα εμπύχωσης (coaching)

Καθώς ο ρυθμός μεταβολών στην εργασία επιταχύνεται συνεχώς, προβάλλει πιο επιτακτική η ανάγκη για ενασχόληση με το άτομο και για βελτίωση της συμπεριφοράς και των ατομικών επιδόσεων στην εργασία. Οι περισσότερες από τις κορυφαίες εταιρίες διεθνώς προσφέρουν στα εξελίξιμα στελέχη τους προγράμματα Εμπύχωσης. Το Coaching Στελεχών αποτελεί επένδυση για τους υπαλλήλους-κλειδιά και για τον οργανισμό ταυτόχρονα.

Είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να έρθει στην επιφάνεια ο καλύτερος εαυτός των ατόμων, που είναι υπεύθυνα για την επιτυχία της εταιρίας. Τα προγράμματα Εμπύχωσης απευθύνονται σε στελέχη που προετοιμάζονται για την είσοδό τους σε κάποιον νέο, πιο απαιτητικό εργασιακό χώρο και θέλουν να καταφέρουν να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Επίσης, σε στελέχη που εργάζονται σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και αισθάνονται ότι θέλουν να βελτιώσουν τον τρόπο χειρισμού ορισμένων καταστάσεων για να ανεβάσουν την απόδοσή τους.

Τυπικά, στέλεχος θεωρείται κάποιος προς τον οποίο η εταιρία έχει αναλάβει δεσμεύσεις. Το Coaching αποτελεί αναγνώριση του ότι η «Εμπύχωση» της απόδοσής του θα ωφελήσει τόσο την εταιρία, όσο και το ίδιο το στέλεχος. Το Coaching Στελεχών παρέχει βοήθεια στα πλαίσια κλίματος εμπιστοσύνης με την κατάλληλη ανατροφοδότηση προς τους εκπροσώπους της εταιρίας. Η διαδικασία μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ή συνεχιζόμενη, αλλά συχνά σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο θέμα και περιλαμβάνει εξειδικευμένη αξιολόγηση, σχέδιο δράσης και περίοδο εκτίμησης.

Τα προγράμματα αυτά προϋποθέτουν μια τριμερή συμφωνία μεταξύ Εταιρίας, Συμβούλου και Συμβουλευομένου. Σχεδιάζονται σύμφωνα με τις διεθνώς αποδεκτές πρακτικές, που στοχεύουν να υποστηρίξουν τα στελέχη να πετύχουν υψηλό επίπεδο εργασιακής συμπεριφοράς, σε κάθε είδους εργασιακή κατάσταση. Στα στελέχη παρέχεται εξατομικευμένη υποστήριξη, έτσι ώστε να εργασθούν όσο το δυνατόν καλύτερα μέσα σε ομάδες και να καταφέρουν να τηρήσουν προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα.

Ο συμβουλευόμενος συνειδητοποιεί τα τυχόν μειονεκτήματα των προηγούμενων επιδόσεών του και μαθαίνει τρόπους για καλύτερη και λειτουργικότερη διαχείριση του χρόνου που αφιερώνει σε συγκεκριμένες εργασίες.

Ένας εξωτερικός, επαγγελματίας Σύμβουλος Σταδιοδρομίας/Coach εξασφαλίζει καλύτερη εικόνα της κατάστασης με την ουδετερότητα, την αντικειμενικότητα και τη μεγάλη εμπειρία εκτός του οργανισμού, καθώς και με την εξειδίκευση και τις ικανότητες συμβουλευτικής που διαθέτει. Ο Σύμβουλος ακούει, αναλύει, ενθαρρύνει κατάλληλα και προσανατολίζει το στέλεχος με σκοπό τον εμπλουτισμό του προσωπικού τρόπου διοίκησης, αλλά και την υποστήριξη των αξιών, του τρόπου σκέψης, των κριτηρίων και των προσδοκιών που διέπουν τον οργανισμό.

Η Εμπύχωση ενθαρρύνει τη μάθηση, ευνοεί τη δημιουργικότητα και οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Στοχεύει στην απόκτηση αυτοπεποίθησης, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και γρήγορης δράσης, με τη συνεκτίμηση των ατομικών και των οργανωσιακών συμφερόντων.

□ Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ψυχοκοινωνικής Υποστήριξης εργαζομένων & οικογενειών

Ατομικές παρεμβάσεις για την διαχείριση προσωπικών/οικογενειακών προβλημάτων όπως διαζύγιο, ασθένεια, πένθος, κατάθλιψη κ.ά. ή εργασιακών προβλημάτων όπως εργασιακό στρες, διαπροσωπικές συγκρούσεις, οργανωσιακές αλλαγές, επανένταξη στον εργασιακό χώρο μετά από μακρόχρονη απουσία κ.ά. Η υπηρεσία αυτή παρέχει προς τον εργαζόμενο και την οικογένειά του άμεση υποστήριξη και καθοδήγηση με απόλυτη εμπιστευτικότητα, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των

δυσκολιών που βιώνουν, συμβάλλοντας στην εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής (Work Life Balance).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο στην καθημερινότητα αναπαράγουν εντάσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις, αύξηση ψυχικών και σωματικών ασθενειών και μείωση των παραγωγικών εργατοωρών. Τα στελέχη των επιχειρήσεων ή των οργανισμών αναζητούν λύσεις για τις αυξανόμενες αυτές ανάγκες που προκύπτουν καθημερινά, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ηθικό και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Η μέθοδος αυτή πλαισιώνει ανθρώπινες και επιχειρηματικές ανάγκες, παρέχοντας άμεση υποστήριξη και καθοδήγηση από εξειδικευμένους επαγγελματίες για τη διαχείριση προσωπικών / οικογενειακών ή εργασιακών θεμάτων. Η παρέμβαση των επαγγελματιών ενθαρρύνει τους καλούντες στην υιοθέτηση πρακτικών κατευθύνσεων για την επίλυση των αιτημάτων τους, ενώ παράλληλα προλαμβάνει την απουσία από την εργασία και την εκδήλωση επικίνδυνων συμπεριφορών προς όφελος της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

□ Διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο & επίλυση συγκρούσεων

Η τάση για δύναμη, για επιτυχία είναι έμφυτη σε πολλούς ανθρώπους. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα συναναστρέφονται, είναι λογικό να υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους, είτε λόγω των διαφορετικών χαρακτήρων του καθενός, είτε λόγω της θέσης και της εξουσίας που κατέχουν, με αποτέλεσμα να έρχονται αρκετές φορές σε σύγκρουση μεταξύ τους, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό.

Οι παράγοντες (αιτίες) της σύγκρουσης μπορεί να είναι η προβληματική επικοινωνία, η αντίθεση αξιών, η χαμηλή απόδοση, ο αθέμιτος ανταγωνισμός, η παραβίαση κανόνων. Οι επιπτώσεις της σύγκρουσης είναι η σπατάλη ενέργειας, η μείωση ηθικού, η πόλωση, τα εμπόδια στη συνεργασία, η μείωση παραγωγικότητας, οι δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων.

Αυτή η μέθοδος αποτελεί ένα εξειδικευμένο σύστημα παρέμβασης, μέσω διαπραγματευτικής διαδικασίας, για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και την γεφύρωση διαφορών με σκοπό την εξεύρεση αμοιβαίας αποδεκτής λύσης, την διαφύλαξη ειρηνικού και θετικού εργασιακού κλίματος και την αποφυγή δικαστικών διαδικασιών.

□ Διαχείριση Τραυματικών Γεγονότων

Αναπάντεχα ή τραυματικά γεγονότα συχνά πλήττουν τις τεχνικές εταιρίες υπό μορφή ατυχήματος, δυστυχήματος, φυσικής καταστροφής, αιφνίδιου θανάτου, πυρκαγιάς κ.α. επιφέροντας σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχοκοινωνική υγεία των εργαζομένων, καθώς και στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.

Η μέθοδος αυτή παρέχει εξειδικευμένη καθοδήγηση στα στελέχη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά τη βίωση του γεγονότος, καθώς και ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους στην προετοιμασία αντιμετώπισης ενός τραυματικού γεγονότος και σε δεξιότητες αποτελεσματικής διαχείρισης.

Στόχοι αυτής της μεθόδου είναι η ομαλοποίηση των επιδράσεων του τραύματος, η ελαχιστοποίηση της εκδήλωσης μετατραυματικού στρες, η επιτυχής επανένταξη των εργαζομένων στα καθήκοντά τους, η ενίσχυση του ηθικού στον εργασιακό χώρο, η ελαχιστοποίηση της εκδήλωσης ψυχικών και σωματικών ασθενειών, η μείωση απουσιών, η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η προαγωγή Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης, η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ατυχημάτων λόγω ανθρώπινου λάθους.

□ Εξειδικευμένα Health Forums

Οργάνωση και υλοποίηση εξειδικευμένων ημερίδων με workshops σε θεματολογίες υγείας, για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και την προαγωγή της υγείας στον εργασιακό χώρο. Τα workshops παρουσιάζονται από επαγγελματίες ψυχολόγους, διατροφολόγους, γυμναστές, ιατρούς κ.α.

□ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (ΕΚΕ)

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια βασική ομάδα ενδιαφερομένων (stakeholder) της επιχείρησης. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς εργαζόμενους, οι οποίοι παράγουν υλικά αγαθά, παρέχουν υπηρεσίες, ασχολούνται με δραστηριότητες μάρκετινγκ, λειτουργούν την επιχείρηση εσωτερικά και σχεδιάζουν για το μέλλον. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι βασίζονται στον εργοδότη τους για τη διαβίωσή τους, αλλά και για πολλά περισσότερα, όπως βιώσιμο εργασιακό περιβάλλον, παροχή αδειών, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα. Είναι μια σημαντική σχέση και για τα δυο μέρη, με υποχρεώσεις και δικαιώματα για τα συμβαλλόμενα μέρη.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν σημαντικό ποσοστό συμμετοχής στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών, οπότε η ανώτατη διοίκηση οφείλει να μεριμνά ιδιαίτερα για τους ανθρώπους της. Οι επιχειρήσεις, βασιζόμενες σε αυτό το γεγονός, αναλαμβάνουν κοινωνική ευθύνη για το προσωπικό τους και εφαρμόζουν πολιτικές που ευνοούν και παρακινούν τους εργαζομένους τους. Επιλέγουν προσωπικό από διαφορετικές ομάδες, εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παρέχουν πολιτικές εργασίας-οικογένειας και πρόσθετες παροχές και τέλος εξασφαλίζουν ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές, η ΕΚΕ είναι ένα σύνολο πρακτικών, μέσω των οποίων η επιχείρηση δεσμεύεται να συμβάλει στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και να προσπαθήσει μαζί με τους εργαζόμενους και την κοινωνία να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους (World Business Council for Sustainable Development, 2001).

Η διείσδυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο σύστημα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προσφέρει μείωση των προβλημάτων και εκμετάλλευση των ευκαιριών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εκδηλώνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα, καθώς γνωρίζουν ότι η ΕΚΕ αποφέρει σημαντικά οφέλη για τις ίδιες, αλλά και για τους εργαζόμενους. Είναι κοινή επιθυμία όλων να μην αποτελούν οι εργαζόμενοι αντικείμενο εκμετάλλευσης, αλλά αντίθετα να ικανοποιούνται.

Οι επιχειρήσεις, θέτοντας ως στόχο την απόκτηση και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η επιτυχία μπορεί να καθορισθεί από τις πηγές προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση όλων εκείνων των ταλαντούχων ανθρώπων, αλλά και των πρακτικών ώθησης και καλύτερης αξιοποίησής τους, έτσι ώστε να οδηγηθούν στην επιτυχία.

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ως προς τους εργαζόμενους αποτελεί κίνητρο για την ικανοποίηση και αφοσίωσή τους, ενώ έτσι η ίδια, εκτός του ότι αποκομίζει πολλά οφέλη, επιτυγχάνει τον απώτερο σκοπό της, τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

2.7. Η ικανοποίηση των Εργαζομένων – στόχος της παρακίνησης για την επίτευξη των Στόχων του Οργανισμού

Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Οι άνθρωποι παρακινούνται ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Παρακινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί ως ανταμοιβή ή ως κίνητρο. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο και στο σημείο αυτό η παρακίνηση γίνεται σύνθετη. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες.

Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η παρακίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της Διοικητικής. Η παρακίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Αποτυχία μπορεί να προκύψει όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Τέλος, η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να παρακινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων.

ΕΝΟΤΗΤΑ 3

Δημόσιος Τομέας και Παρακίνηση

3.1 Ο Ορισμός της Παρακίνησης στο Δημόσιο Τομέα

Τα άτομα παρακινούνται από διάφορους παράγοντες για να δουλέψουν για την κυβέρνηση και τις υπηρεσίες της. Οι Perry και Hondelghem (2008) σημειώνουν ότι ο δημόσιος τομέας έχει παραδοσιακά προσφέρει ισχυρούς παράγοντες εξωγενούς παρακίνησης που μπορεί να ελκύουν τα άτομα, όπως η εργασιακή ασφάλεια, η καριέρα, οι ευκαιρίες ανάπτυξης και το σύστημα συνταξιοδότησης.

Ο Vandenabeele (2008) έχει προσδιορίσει την ποιότητα ζωής ως ένα ελκυστικό στοιχείο της εργασίας στο δημόσιο τομέα, καθώς τα άτομα διαμορφώνουν την εντύπωση ότι ο δημόσιος τομέας προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία για εκείνους που συνδυάζουν εργασία και οικογενειακές ή άλλες υποχρεώσεις.

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.

Σύμφωνα με τον συγκεκριμένο ορισμό υποστηρίζεται ότι υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα που συνδέονται με τη φύση της εργασίας σε μία δημόσια υπηρεσία. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων (Perry & Wise, 1990):

- 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 αλtruισμός, 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 τομέα.

Η θεωρία Public Service Motivation (PSM) εν αντιθέσει με το Νέο Δημόσιο Μάνατζμεντ (New Public Management) το οποίο καλεί για εισαγωγή στη δημόσια σφαίρα μηχανισμών της αγοράς, υποστηρίζει τη χρήση της εκπαίδευσης, της ανατροφοδότησης, της συμμετοχής, της νοηματοδότησης της εργασίας, της θέσπισης στόχων, των διαπροσωπικών σχέσεων, των ανταμοιβών και της αναγνώρισης ως παραγόντων παρακίνησης (O’Riordan, 2013).

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 (Κωντανά, 2011).

Έρευνες έχουν δείξει πως τα χαρακτηριστικά του PSM αναγνωρίζονται σε Δημόσιες Διοικήσεις σε πολλές διαφορετικές χώρες παγκοσμίως (Kim and Vandenberg 2010), με μόνη διαφορά τις αξίες, κοινωνικές και συναισθηματικές καθώς και τις διαφορετικές δομές που καθιστούν τις συγκρίσεις προβληματικές.

Ερευνητές παρατήρησαν πως συγκεκριμένες δουλειές είναι περισσότερο ελκυστικές στα άτομα ανάλογα με τα επίπεδα της παρακίνησης για εργασία στο Δημόσιο (PSM) (Christensen & Wright, 2011). Άτομα με ανεβασμένους τους δείκτες του PSM προτιμούν δουλειές στον πυρήνα της δημόσιας διοίκησης και συγκεκριμένα

οργανισμούς που έχουν άμεση επαφή και εξυπηρέτηση με τους πολίτες (Bright, 2005).

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. Η αποστολή των δημοσίων οργανισμών δύναται να καλύψει αλτρουιστικές ή υψηλότερες τάξεις αναγκών στους εργαζομένους.

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

3.2 Αποτελέσματα Ερευνών στο Δημόσιο Τομέα

Οι Naff και Crum (1999) στην έρευνα τους που πραγματοποιήθηκε σε 10.000 δημοσίου υπαλλήλους αμερικάνικων δημοσίων οργανισμών εντόπισαν ότι οι γυναίκες παρακινούνται λίγο περισσότερο σε σχέση με τους άντρες δημοσίου 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.

Σύμφωνα με τους Wright και Pandey (2011) που μελέτησαν το ζήτημα της σημασίας της αποστολής του Οργανισμού, υποστηρίζουν πως μια καλά καθορισμένη αποστολή με σαφήνεια στόχων, που υπηρετεί το δημόσιο συμφέρον μπορεί να ενισχύσει την αποδοχή και την δέσμευση από τους εργαζομένους, να ταυτιστούν με την αποστολή και κατά συνέπεια να παρακινηθούν στην εργασία τους. Οι ερευνητές παρατήρησαν πως σε Οργανισμούς με αποστολή που χαίρει ευρεία αποδοχής παρουσιάζεται αυξημένη η εργασιακή ικανοποίηση και μειωμένες οι εργασιακές απουσίες.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας του E.Camilleri (2004) σε 3.400 δημοσίους υπαλλήλους στην Μάλτα, η αντίληψη που έχουν οι εργαζόμενοι για τον οργανισμό τους, οι σχέσεις που έχουν με τον προϊστάμενο τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας του βρίσκονται σε θετική συσχέτιση με την παρακίνηση τους. Αντιθέτως, οι συγκρούσεις στο εργασιακό τους περιβάλλον και η ασάφεια των στόχων που θέτονται λειτουργούν αρνητικά στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων Έρευνα των Moynihan και Pandey (2005) υποστηρίζει ότι η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.

Επίσης, τα χρόνια προϋπηρεσίας βρέθηκε να σχετίζονται αρνητικά με την παρακίνηση ενώ η ηλικία και το εισόδημα δείχνουν να μην έχουν καμία σχέση, με τις γυναίκες να προσελκύνονται από κίνητρα που σχετίζονται με την συμμετοχή τους στην διαμόρφωση πολιτικών.

Σύμφωνα με τον Bright (2009) η επιθυμία για προσωπική αναγνώριση, η ευθύνη απέναντι στο κοινωνικό σύνολο, που επωμίζονται όσοι έχουν διευθυντικές θέσεις στο Δημόσιο ή η αίσθηση του καθήκοντος είναι επίσης προϋφιστάμενοι παράγοντες που αποδείχθηκε από την έρευνα ότι επηρεάζουν την υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Δεν αποδείχθηκε ωστόσο ότι όλοι οι δημόσιοι υπάλληλοι αποζητούν με την ίδια ένταση τα μη χρηματικά κίνητρα.

Λογικό είναι ότι ως προσωπική διεργασία, κάποιοι εργαζόμενοι κινητοποιούνται περισσότερο από άλλους. Σε άλλη έρευνα Camilleri (2007) που διεξήχθη σχετικά με τους υπό διερεύνηση παράγοντες διαπιστώθηκε ότι ενώ η επιθυμία των εργαζομένων να υπηρετήσουν το γενικό συμφέρον αυξάνεται ανάλογα με την ηλικία τους, μειώνεται ωστόσο ο αλτρουισμός τους. Παρατηρήθηκε ακόμη ότι ανάμεσα σε

δημοσίους υπαλλήλους, οι γυναίκες έχουν μεγαλύτερη ανάγκη για συναίσθηση, ευγενική συμπεριφορά και κατανόηση.

3.3 Αποτελέσματα Έρευνας στο Δημόσιο σε σχέση με τον Ιδιωτικό Τομέα

Οι διαφορές που παρατηρούνται στους οργανισμούς του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα έχουν αποτελέσει αντικείμενο πολλών ερευνητικών προσπαθειών στην επιστήμη της διοίκησης.

Η ουσιαστικότερη διαφορά μεταξύ του δημόσιου και του ιδιωτικού τομέα έγκειται στη μορφή ιδιοκτησίας τους (Boyne, 2002). Οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα βρίσκονται στην κατοχή των επιχειρηματιών, ενώ στο δημόσιο τομέα οι οργανισμοί ανήκουν στην εκάστοτε κυβέρνηση και τον λαό. Αυτό συνεπάγεται ότι οι δημόσιοι οργανισμοί επηρεάζονται, πρωτίστως, από πολιτικές δυναμικές σε αντίθεση με τη λειτουργία των ιδιωτικών επιχειρήσεων που διαμορφώνεται από αυτές της αγοράς.

Επομένως, το πολιτικό σύστημα είναι αυτό που επιβάλλει περιορισμούς και ελέγχει την εν γένει δραστηριότητα των δημόσιων οργανισμών και όχι το οικονομικό σύστημα όπως συμβαίνει στον ιδιωτικό τομέα. Ξεκινώντας από το κυρίαρχο στην αντίληψη πολλών λαών στερεότυπο ότι σε αντίθεση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν καταβάλλουν μεγάλη προσπάθεια στην εργασία τους ή ότι παρουσιάζουν χαμηλή παραγωγικότητα έχουν πραγματοποιηθεί πολλές έρευνες, για να διαπιστωθεί τυχόν διαφορά στην υποκίνηση των δημοσίων σε σχέση με των ιδιωτικών υπαλλήλων.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των Mark Buelens και Herman Van den Broeck (2007) , οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Διαπιστώθηκε ότι οι εξωτερικές ανταμοιβές παίζουν σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των ιδιωτικών υπαλλήλων, ειδικότερα των υψηλόβαθμων, σε αντίθεση με τους δημοσίους υπαλλήλους που δεν προσδοκούν υψηλές αμοιβές προκειμένου να εργαστούν. Από την άλλη πλευρά, η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη και οι

ευθύνες που εμπεριέχονται σε μία εργασία δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Σημαντικό εύρημα αποτελεί 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.

Στην αρθρογραφία, υπάρχουν πολυάριθμες εμπειρικές μελέτες που εξετάζουν τη συμβολή των οικονομικών ανταμοιβών στο δημόσιο και στον ιδιωτικό τομέα. Συγγραφείς ανέφεραν ότι τα διοικητικά στελέχη που εργάζονται στον ιδιωτικό τομέα αξιολογούν τις οικονομικές ανταμοιβές ως περισσότερο σημαντική ανταμοιβή για την υποκίνηση τους σε σχέση με τα δημόσια διοικητικά στελέχη (Jurkiewicz κ.ά., 1998; Khojasteh; 1993; Solomon, 1986; Wittmer, 1991).

Προηγούμενες έρευνες υποστήριξαν ότι αντίστοιχες προτιμήσεις λαμβάνουν χώρα στους υπαλλήλους των δύο τομέων (Buelens και Van den Broeck, 2007; Cacioppe και Mock; 1984; Crewson, 1997; Houston, 2000; Karl και Sutton, 1998). Ο Moon (2000) συμπέρανε ότι οι οικονομικές ανταμοιβές επιφέρουν διαφορετικά αποτελέσματα στην οργανωσιακή αφοσίωση των εργαζομένων στους δύο τομείς.

Συγκεκριμένα, οι ανταμοιβές αυτές ασκούν σημαντική επίδραση στους εργαζόμενους του ιδιωτικού τομέα, ενώ σε αυτούς του δημοσίου τομέα δεν έχει καμία επίδραση. Η βιβλιογραφία υποστηρίζει πως όσοι επιλέγουν το δημόσιο παρακινούνται από εσωτερικά κυρίως κίνητρα εν αντιθέσει με τους ιδιωτικούς που κινούνται από εξωτερικά κίνητρα (Rainey & Steinbauer, 1999; Herzberg, 2003; Buelens & Broeck, 2007; Crewson, 1997; Houston, 2000).

Εν αντιθέσει με τα παραπάνω και ενδεχομένως λόγω ιδιαιτεροτήτων της Ελληνικής αγοράς εργασίας σύμφωνα με την έρευνα των Sahinidis & Kolia (2014), στην Ελληνική περίπτωση δεν επιβεβαιώθηκε η θέση πως η επιλογή του δημοσίου τομέα σχετίζεται ξεκάθαρα με εσωτερικά κίνητρα. Στην ίδια έρευνα παρουσιάστηκε ότι υπάρχει σημαντική συσχέτιση μεταξύ επιλογής ιδιωτικού τομέα και εξωτερικών κινήτρων.

Τα παραπάνω επιβεβαιώνει και η έρευνα των Van de Walle και Steijn (2012) οι οποίοι μελέτησαν τον δημόσιο τομέα 23 χωρών και διαπίστωσαν πως τα ευρήματα είναι αντιφατικά σχετικά με την κυρίαρχη άποψη περί εσωτερικών κινήτρων και επιλογής του δημοσίου.

Εξωτερικοί παράγοντες όπως ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια, το συνταξιοδοτικό κτλ διαδραματίζουν τον κυρίαρχο ρόλο στην επιλογή. Πάρα ταύτα οι συμμετέχοντες στη έρευνα αξιολογούν θετικά την ύπαρξη χαρακτηριστικών PSM όπως την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ της εργασίας τους και της κοινωνικής προσφοράς.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των Frank Sue και Lewis Gregory (2004), οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν περισσότερη έμφαση στην ασφάλεια που τους παρέχει η εργασία στον δημόσιο τομέα από ότι οι ιδιωτικοί. Η ευκαιρία περαιτέρω να υπηρετήσουν την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον έχει μεγαλύτερη βαρύτητα στην υποκίνηση των δημοσίων υπαλλήλων από αυτή των ιδιωτικών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι μάλιστα δεν ενδιαφέρονται για υψηλούς βαθμούς στον ίδιο βαθμό με τους ιδιωτικούς.

Οι Posner και Schmidt (1996) όσο και οι Buelens και Van den Broeck (2007) παρατήρησαν πως οι εργαζόμενοι στο δημόσιο θεωρούν περισσότερο σημαντικές τις σχέσεις που δημιουργούνται στο εργασιακό περιβάλλον σε σύγκριση με τους ντίστοιχους στον ιδιωτικό τομέα. Επίσης παρατηρήθηκε ότι τα άτομα που σχεδιάζουν να εργαστούν στο δημόσιο τομέα είναι πολύ περισσότερο ανθρωποκεντρικοί και δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις προσωπικές σχέσεις συγκριτικά με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους.

Μία ακόμη σημαντική έρευνα του Houston (2000) υποστηρίζει ότι το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης για τους ιδιωτικούς αλλά και δημόσιους υπαλλήλους. Στη συνέχεια όμως το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους είναι η αμοιβή που λαμβάνουν ενώ για τους δημόσιους υπαλλήλους η ευκαιρία για προαγωγή.

Επιπλέον, οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στην ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές λαμβάνουν την τέταρτη θέση . Από τα ευρήματα των ερευνών θα μπορούσε να θεωρηθεί μύθος η άποψη ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν έχουν κίνητρα και λόγω αυτού δεν εργάζονται σκληρά, όπως οι αντίστοιχοι του ιδιωτικού τομέα.

Αυτό που συμβαίνει είναι ότι παρακινούνται από διαφορετικά κίνητρα τα οποία απορρέουν από τη φύση της εργασίας και του γενικού περιβάλλοντος και συνθηκών λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Επομένως η ικανοποίηση από την εργασία των δημόσιων υπαλλήλων, εξαρτάται από το πώς αντιλαμβάνονται οι ίδιοι το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους, οι οποίες διαφέρουν κατά πολύ από το περιβάλλον και τις συνθήκες των ιδιωτικών επιχειρήσεων. (Markovits, 2007)

ΕΝΟΤΗΤΑ 4

Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)

4.1 Ίδρυση

Ο νόμος 4387/2016 «Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλειας – Μεταρρύθμιση ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος – Ρυθμίσεις φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις», επέφερε μεταρρυθμίσεις στο σύστημα κοινωνικής ασφάλισης της χώρας, εκσυγχρονίζοντας το σύστημα κοινωνικής ασφάλισης, εισάγοντας νέες έννοιες, επεκτείνοντας την εφαρμογή της ασφαλιστικής κάλυψης σε άλλους τομείς αποζημίωσης και επιβάλλοντας αναθεωρημένα ποσοστά εισφορών. Στο πλαίσιο αυτών των μεταρρυθμίσεων, ξεκίνησε από 01/01/2017 να λειτουργεί στην Ελλάδα, ο Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης (ΕΦΚΑ)

4.2 Στόχοι – Σκοπός

Ο ΕΦΚΑ δημιουργήθηκε με σκοπό την ενοποίηση των προϋπαρχόντων φορέων κοινωνικής ασφάλισης που λειτουργούσαν στην χώρα μας μέχρι σήμερα και με στόχο την απλοποίηση και τον εκσυγχρονισμό όλων των σχετικών διαδικασιών. Με την ίδρυση του ΕΦΚΑ, από 01/01/2017, οι παλιοί ασφαλιστικοί φορείς παύουν να υφίστανται. Ενοποιούνται όλοι σε έναν, νέο, σύγχρονο, αποτελεσματικό Ενιαίο Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης.

Βέβαια, για μην παρουσιαστούν πρακτικά προβλήματα, για ένα εύλογο μεταβατικό χρονικό διάστημα όλα τα γνωστά σημεία εξυπηρέτησης θα συνεχίσουν να λειτουργούν κανονικά για τους ασφαλισμένους. Όλες οι παρεχόμενες υπηρεσίες προς τους πολίτες απλουστεύονται και οι συναλλαγές πιο γρήγορες και αποτελεσματικές, μέσω της πλήρους αξιοποίησης των νέων τεχνολογιών, με σκοπό την αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες. Εκτός από την ποιοτικότερη εξυπηρέτηση των πολιτών, στόχος είναι η εξοικονόμηση των πόρων από τα ασφαλιστικά ταμεία και η αντιμετώπιση και ο καλύτερος έλεγχος της εισφοροδιαφυγής.

Η Διοίκηση του ΕΦΚΑ έχει κατά προτεραιότητα επεξεργαστεί και διαμορφώσει το πλαίσιο και τα κριτήρια χωροθέτησης, των τοπικών και περιφερειακών υπηρεσιών έτσι ώστε να παρέχει άμεση εξυπηρέτηση στον πολίτη και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας μέσω της χρήσης νέων τεχνολογιών της Πληροφορικής και των Επικοινωνιών.

4.3 Οργανόγραμμα

Ο ΕΦΚΑ σε οργανωτικό επίπεδο αποτελείται από:

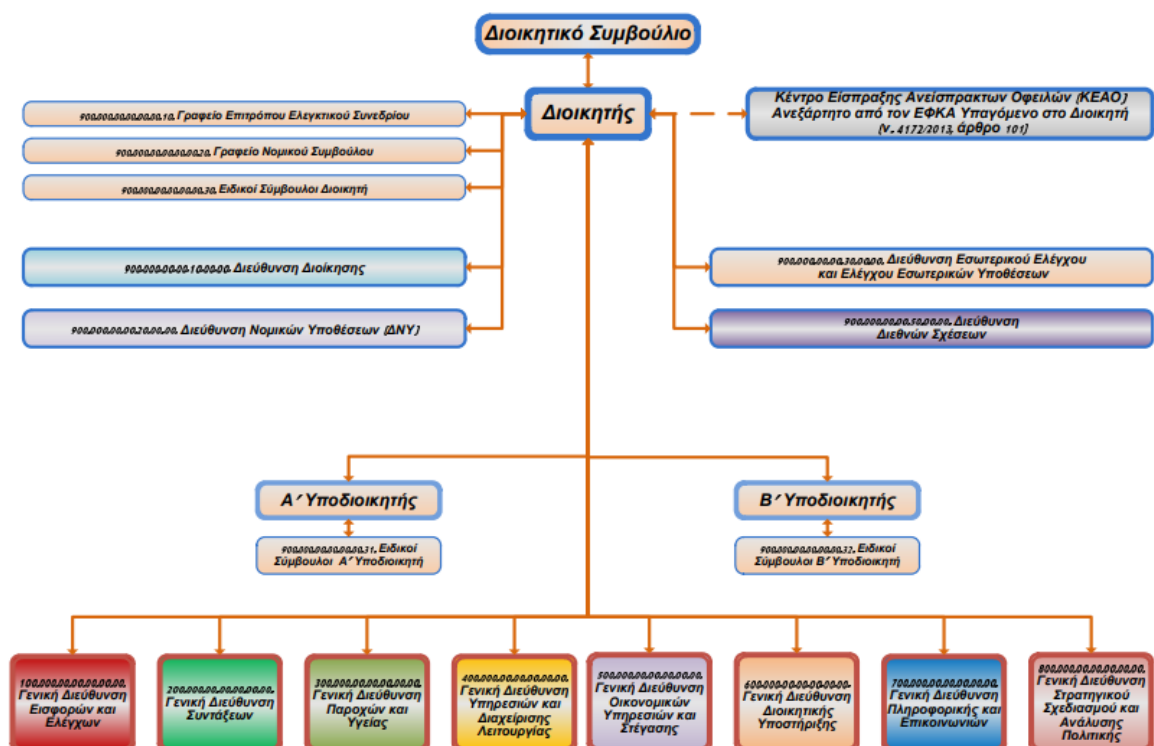
- 1) Διοίκηση, Κεντρική Υπηρεσία
- 2) Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης (ΠΕΚΑ)

3) Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης (ΠΣΥΣ) – Τοπικές Υπηρεσίες

4) Τμήμα Κοινωνικών Ασφαλίσεων – Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης, Αποκεντρωμένα (Αυτοτελή ή Μη Αυτοτελή)

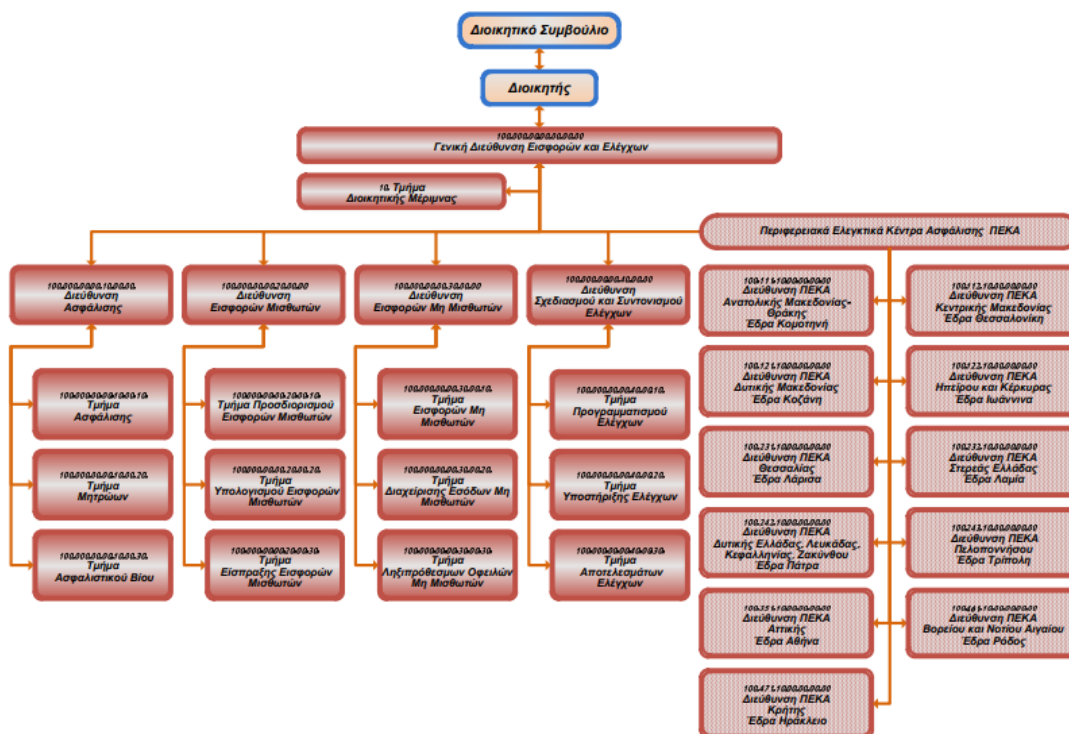
5) Κέντρο Είσπραξης Ασφαλιστικών Εισφορών (ΚΕΑΟ)

Εικόνα 4.1 (α) Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Διοίκηση Κεντρική Υπηρεσία



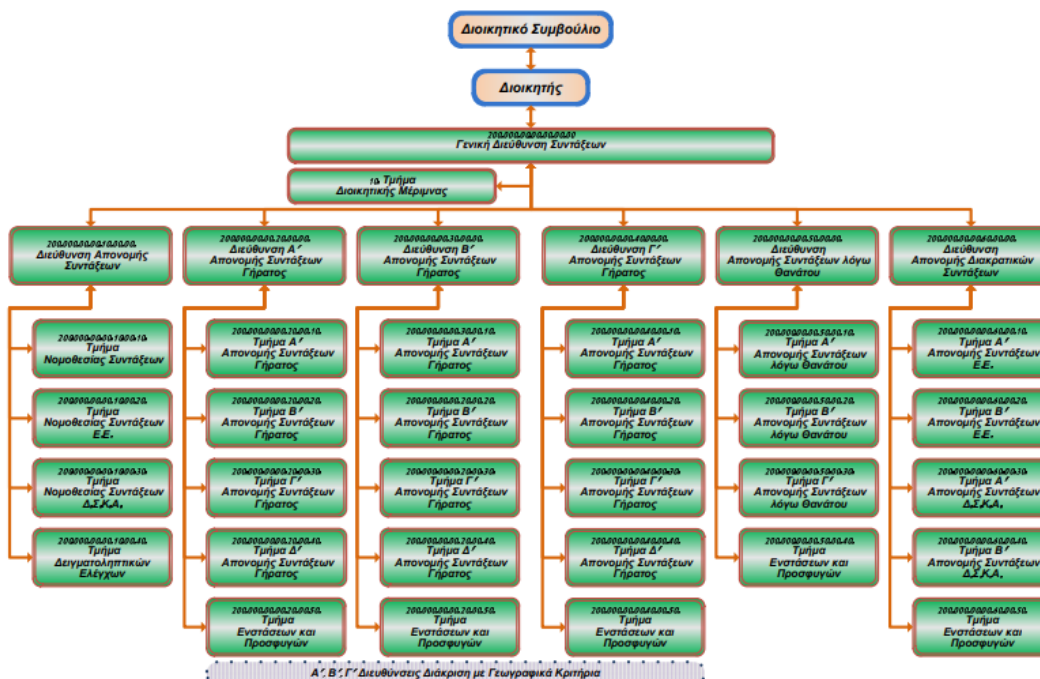
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.2 Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Γενική Διεύθυνση Εισφορών και ελέγχων.



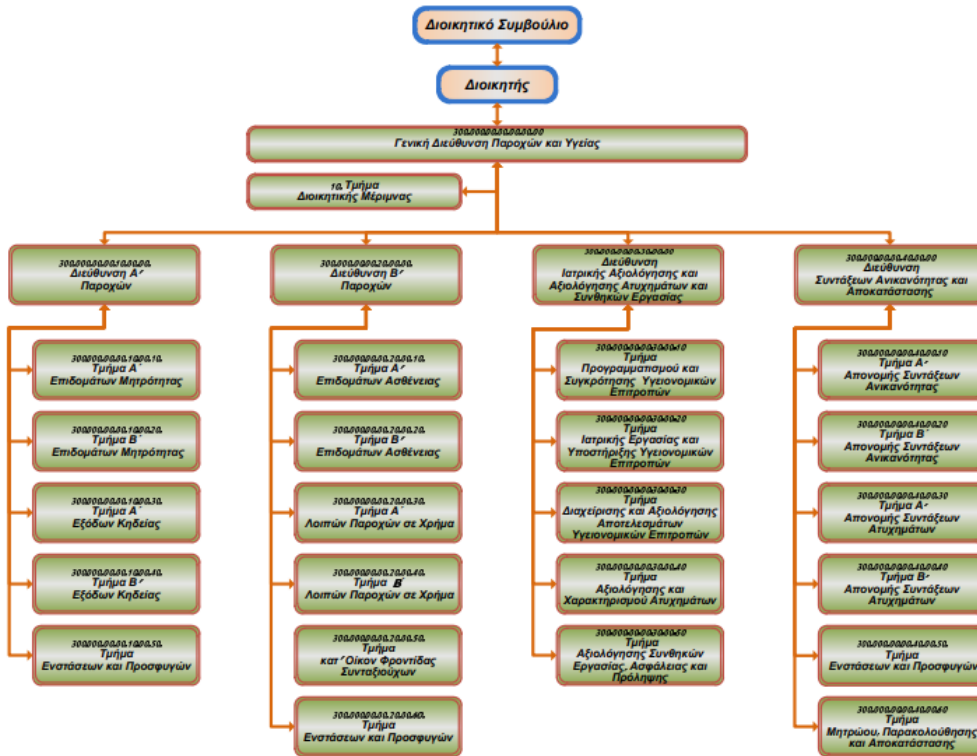
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.3 Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Γενική Διεύθυνση Συντάξεων.



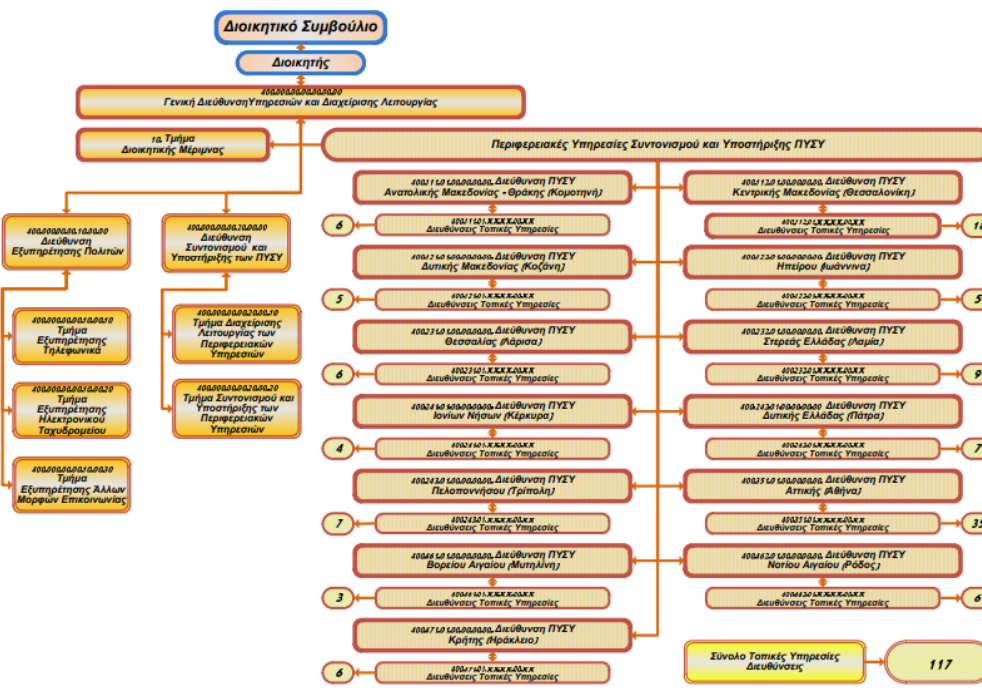
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.4 Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ-Γενική Διεύθυνση Παροχών και Υγείας.



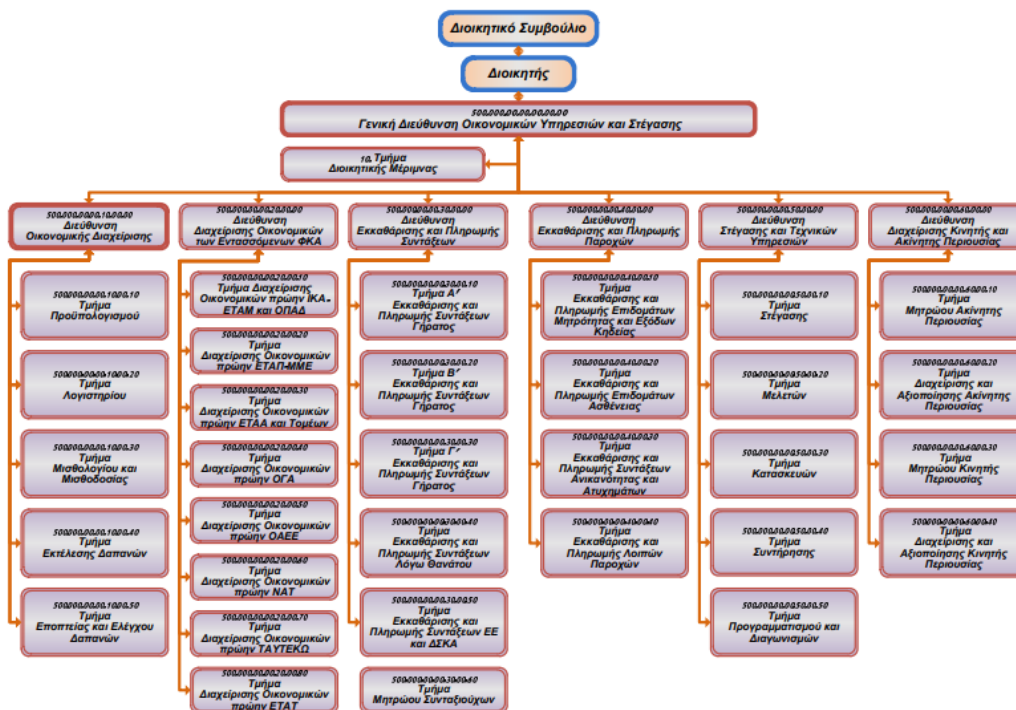
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.5 Γενική Διεύθυνση Υπηρεσιών και Διαχείρισης Λειτουργίας.



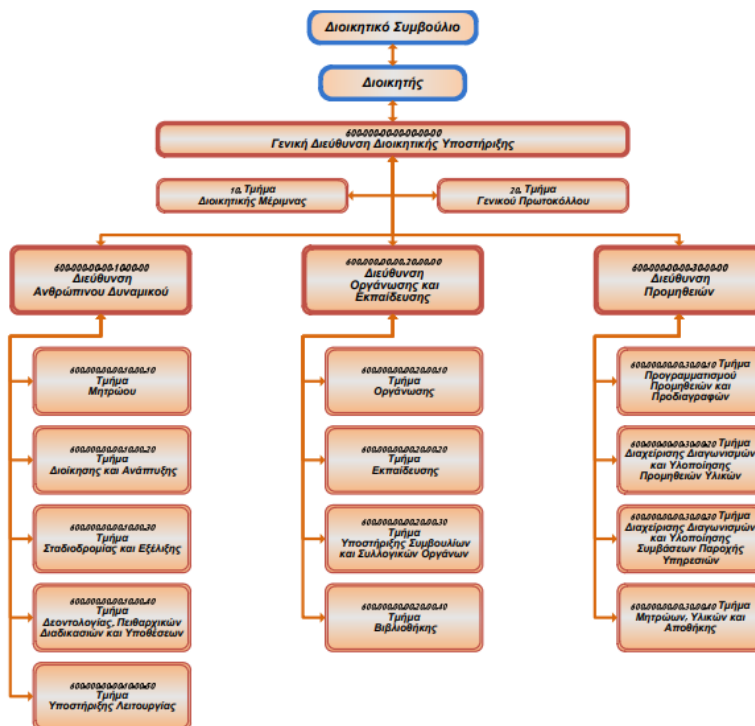
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.6 Γενική Διεύθυνση Οικονομικών Υπηρεσιών και Στέγασης.



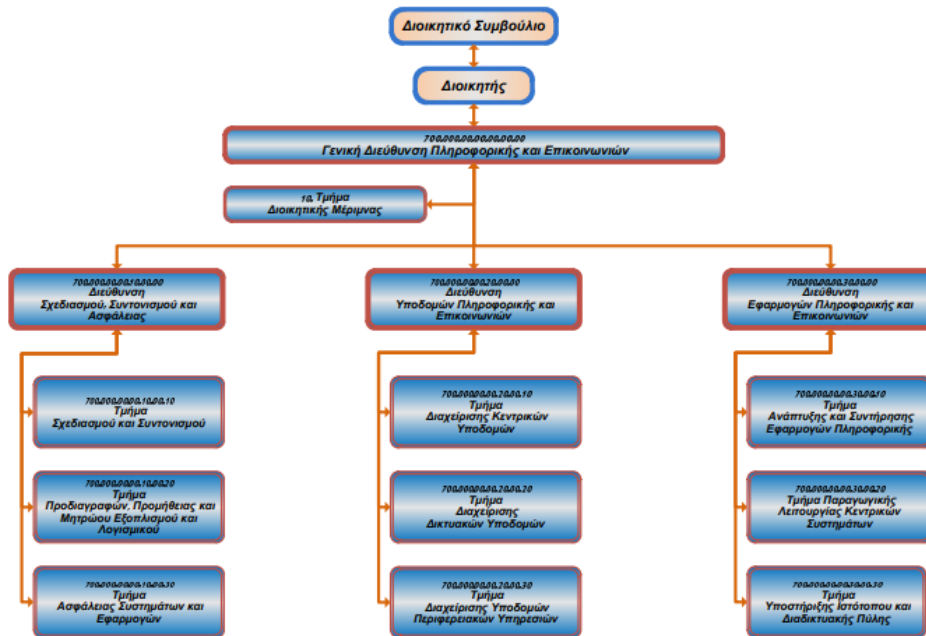
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.7 Γενική Διεύθυνση Διοικητικής Υποστήριξης.



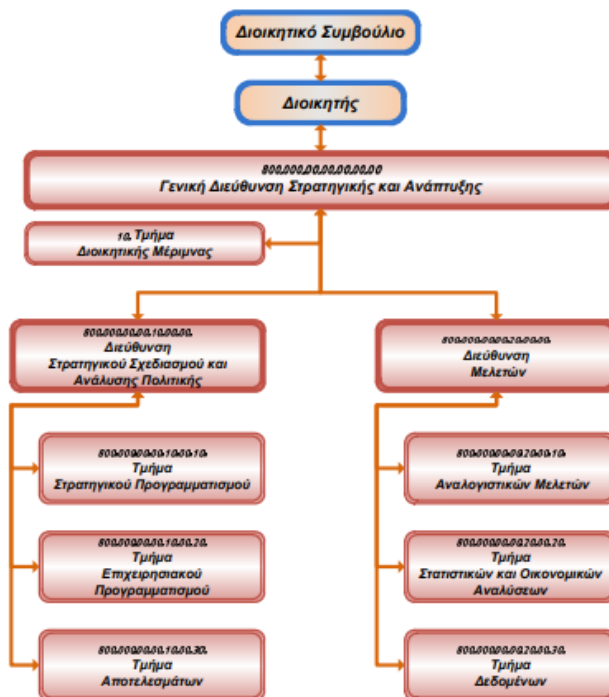
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.8 Γενική Διεύθυνση Πληροφορικής και Επικοινωνιών.



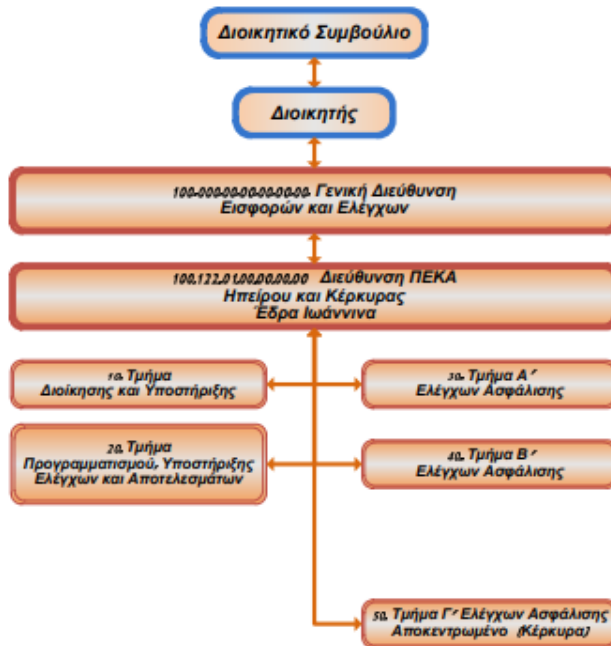
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.9 Γενική Διεύθυνση Στρατηγικής και Ανάπτυξης.



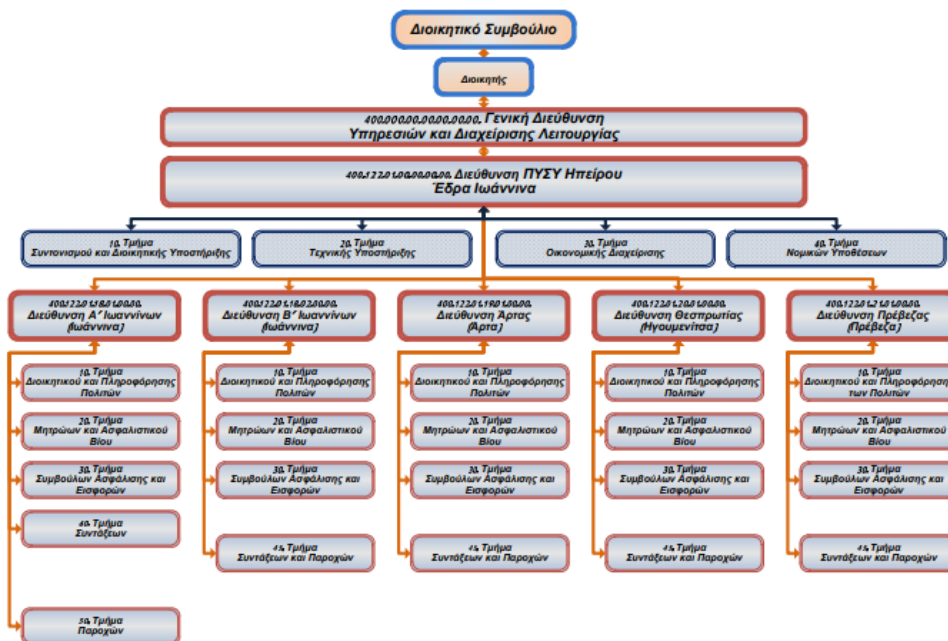
Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.10 Γενική Διεύθυνση Εισφορών και Ελέγχων (ΠΕΚΑ).



Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

Εικόνα 4.11 Περιφερειακές Υπηρεσίες Συντονισμού και Υποστήριξης -(ΠΥΣΥ) Ηπείρου



Πηγή http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 Μέλη Διοίκησης ΕΦΚΑ

ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	Σέμπος Λάμπρος
ΥΠΟΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	Σκοπούλης Ιωάννης
ΥΠΟΔΙΟΙΚΗΤΗΣ	Τσακίρης Δημήτριος
Διοικητικό Συμβούλιο του Ενιαίου Φορέα Κοινωνικής Ασφάλισης (Ε.Φ.Κ.Α.)	
Πρόεδρος	Σέμπος Λάμπρος, Διοικητής του Ε.Φ.Κ.Α.
Τακτικό Μέλος	Σκοπούλης Ιωάννης, Υποδιοικητής του Ε.Φ.Κ.Α.
<i>Αναπληρωτής</i>	Μελαχρινός Παναγιώτης
Τακτικό Μέλος	Τσακίρης Δημήτριος, Υποδιοικητής του Ε.Φ.Κ.Α.
<i>Αναπληρωτής</i>	Πρωτοπαπάς Βασίλειος
Τακτικό Μέλος	Κουμπούρης Δήμος, εκπρόσωπος των συνταξιούχων
<i>Αναπληρωτής</i>	Τάτσης Παντελής
Τακτικό Μέλος	Κλεισιώτης Θωμάς, εκπρόσωπος της Εθνικής Συνομοσπονδίας Ατόμων με Αναπηρία
<i>Αναπληρωτής</i>	Γαργάλης Κωνσταντίνος
Τακτικό Μέλος	Τσάμη Παρασκευή, προϊσταμένη Γενικής Δ/σης της Γενικής Γραμματείας Κοινωνικών Ασφαλίσεων του Υπουργείου Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης
<i>Αναπληρώτρια</i>	Σακελλαρίου Ευανθία
Τακτικό Μέλος	Φραγκιά Μαρία, προϊσταμένη Δ/σης του Υπουργείου Οικονομικών
<i>Αναπληρώτρια</i>	Κίτση Εριφύλη
Τακτικό Μέλος	Μαυρόκωστα Ολυμπία, ειδικός επιστήμονας
<i>Αναπληρωτής</i>	Ρουσάκης Σπυρίδωνας
Τακτικό Μέλος	Κυριακόπουλος Γεώργιος, εκπρόσωπος των υπαλλήλων του Ταμείου
<i>Αναπληρωτής</i>	Βογιατζής Πέτρος
Τακτικό Μέλος	Μουτάφης Ευάγγελος, εκπρόσωπος των ασφαλισμένων

<i>Αναπληρωτής</i>	Βερβεσός Δημήτριος
Τακτικό Μέλος	Πολιτάκης Παύλος, εκπρόσωπος των ασφαλισμένων
<i>Αναπληρωτής</i>	Σαββίδης Γεώργιος

4.4 Λειτουργία

Ο ΕΦΚΑ θα λειτουργήσει ως ενιαία διοικητική και οικονομική οργάνωση, πολύ παρόμοια με τα μεγάλα Ευρωπαϊκά Ταμεία Κοινωνικής Ασφάλισης, και οι ασφαλισμένοι θα υπόκεινται σε νέους και ομοιόμορφους κανόνες και συνεισφορές κοινωνικής ασφάλισης και θα λαμβάνουν ενιαία οφέλη. Μέσω των μεταρρυθμίσεων θα αυξηθούν επίσης τα ποσοστά των εισφορών κοινωνικής ασφάλισης και θα μειωθούν οι μηνιαίες συντάξεις.

Σημαντικές πτυχές των νέων μεταρρυθμίσεων αναμένεται να διευκρινιστούν και σε μεταγενέστερο χρόνο από τον Υπουργό Εργασίας, Κοινωνικής Ασφάλισης και Κοινωνικής Αλληλεγγύης.

Μέχρι σήμερα έχουν υπάρξει διάφοροι οργανισμοί κοινωνικής ασφάλισης που παρέχουν κάλυψη για διαφορετικές κατηγορίες ατόμων. Ο ΕΦΚΑ εισάγει ένα ενοποιημένο σύστημα που θα παρέχει μια ποικιλία ασφαλιστικών υπηρεσιών. Οι κύριες κατηγορίες κοινωνικής ασφάλισης στο πλαίσιο του νέου ενοποιημένου συστήματος κοινωνικής ασφάλισης είναι η εθνική σύνταξη, η φροντίδα υγείας και οι βοηθητικές παροχές κοινωνικής ασφάλισης και οι εφάπαξ παροχές.

Στον ΕΦΚΑ καταβάλουν τις εισφορές τους όλοι οι εργαζόμενοι είτε ως μισθωτοί, είτε ως αυτοαπασχολούμενοι και από τον ΕΦΚΑ λαμβάνουν την κύρια σύνταξη τους όλοι οι συνταξιούχοι.

Επίσης ενοποιούνται οι κανόνες και οι υπηρεσίες για όλους τους πολίτες, ανεξάρτητα από την σχέση εργασίας, τον τομέα απασχόλησης (δημόσιο και ιδιωτικό) και το επάγγελμα. Για όλους τους πολίτες θα δημιουργηθούν διαδικτυακά προσωπικοί ασφαλιστικοί λογαριασμοί, στους οποίους θα είναι διαθέσιμες όλες οι αναγκαίες πληροφορίες από όλα τα πρώην ταμεία.

Παράλληλα όλα τα γνωστά σημεία και καταστήματα εξυπηρέτησης όλων των φορέων θα συνεχίσουν να λειτουργούν για την ομαλή μετάβαση και εξοικείωση των ασφαλισμένων με τις σύγχρονες μηχανογραφικές και ηλεκτρονικές υπηρεσίες .

Επιπρόσθετα οι πολίτες θα μπορούν να λαμβάνουν τηλεφωνική ενημέρωση για τα θέματα που τους απασχολούν. Οι πληρωμές των εισφορών γίνονται μέσω της τράπεζας που επιλέγει ο ασφαλισμένος, με γρήγορο και απλό τρόπο. Επίσης ιδρύονται τα πρώτα Περιφερειακά Ελεγκτικά Κέντρα Ασφάλισης. Σταδιακά θ

λειτουργήσουν 11 ΠΕΚΑ σε όλη την χώρα, ώστε να ασκούν δίκαιο και εντατικό έλεγχο για την ασφάλιση και να πατάζουν την ανασφάλιστη εργασία.

4.5 Προοπτικές

Ο νόμος 4387/2016 για την σύσταση του ΕΦΚΑ εισάγει νέες μεταρρυθμίσεις στο συνταξιοδοτικό σύστημα κι θεωρείται ως η πιο κρίσιμη μεταρρύθμιση από το 1932, όταν η κοινωνική ασφάλιση στην Ελλάδα έγινε υποχρεωτική και ιδρύθηκε ο κύριος κοινωνικός ασφαλιστικός οργανισμός (ΙΚΑ). Στόχος της είναι να βελτιωθεί η διακυβέρνηση και να διασφαλιστεί η μακροπρόθεσμη οικονομικής βιωσιμότητα του συνταξιοδοτικού συστήματος, το οποίο παραμένει σε κίνδυνο.

Η δημιουργία ΕΦΚΑ προωθεί την ισότητα των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων και τη εφαρμογή ενιαίων κανόνων για τις εισφορές και τις παροχές, εξαλείφοντας έτσι τις περισσότερες από τις ανισότητες του παρελθόντος, ιδίως όσον αφορά την χρηματοδότηση, την κάλυψη, τους όρους των συνταξιοδοτικών δικαιωμάτων και τα επίπεδα των παροχών μεταξύ των διάφορων ταμείων (ΕΦΚΑ, Δελτίο Τύπου 2017).

Παρ' όλα αυτά η σύσταση του ΕΦΚΑ έγινε χωρίς στρατηγικό σχεδιασμό και επιχειρησιακό προγραμματισμό, σε ένα ασαφές νομικό πλαίσιο και σε ένα περιβάλλον με πολλά ήδη, οργανωτικά και διαχειριστικά προβλήματα. Ωστόσο προκειμένου να λειτουργήσει ο ΕΦΚΑ αποδοτικά και αποτελεσματικά και να είναι σε θέση να εξυπηρετεί όλους τους πολίτες και τους ασφαλισμένους χωρίς προβλήματα και πολύωρες μετακινήσεις διατέθηκε συνολικά μια ορθολογική δομή και μια ορθολογική κατανομή των υπηρεσιών σε ολόκληρη την Ελλάδα.

Για τον προσδιορισμό των σημείων παρουσίας του ΕΦΚΑ χρησιμοποιήθηκαν τα ακόλουθα δεδομένα(ΕΦΚΑ, Δελτίο Τύπου ,2017):

- 1) Ο πληθυσμός της Ελλάδας με βάση την απογραφή του 2011 και η κατανομή του ανά Περιφέρεια, Περιφερειακή Ενότητα, Δήμο και Δημοτικές Ενότητες για τους μεγάλους Δήμους.
- 2) Η διοικητική διαίρεση της Ελλάδας με βάση το σχέδιο Καλλικράτη και το σχέδιο Καποδίστρια.
- 3) Η χαρτογράφηση όλων των δήμων της Ελλάδας ανα Περιφερειακή Ενότητα με βάση το σχέδιο Καλλικράτης.
- 4) Οι ιδιαιτερότητες με βάση τα γεωγραφικά δεδομένα (νησιά, ορεινοί όγκοι, κτλ)
- 5) Η υπάρχουσα περιφερειακή και τοπική δομή των ενταχθέντων ΕΦΚΑ.
- 6) Τα ιδιόκτητα κτίρια των ενταχθέντων ΕΦΚΑ
- 7) Ο πληθυσμός των ασφαλισμένων, των συνταξιούχων, των εργοδοτών σε καθένα από τους ΕΦΚΑ και η κατανομή του ανά καποδιστριακό νομό.

Η χωρική αρμοδιότητα της κάθε Τοπικής Υπηρεσίας(Διεύθυνσης) του ΕΦΚΑ προσδιορίστηκε με βάση τα όρια των Καλλικρατικών Δήμων

- Η χωρική αρμοδιότητα κάθε Τοπικής Υπηρεσίας περιλαμβάνει ένα ή περισσότερους Καλλικρατικούς Δήμους.
- Ιδιαίτερα στους μεγάλους Δήμους της Αθήνας, του Πειραιά, της Θεσσαλονίκης, της Λάρισας, της Πάτρας και του Ηρακλείου Κρήτης χρησιμοποιήθηκαν οι Δημοτικές Ενότητες του κάθε Δήμου.

Ως κριτήριο για τον καθορισμό ενός μέτρου για τον προσδιορισμό του πλήθους των Τοπικών Υπηρεσιών λήφθηκε ο πληθυσμός για τους εξής λόγους:

- Ο ΕΦΚΑ αφορά όλους τους κατοίκους της Ελλάδας.
- Τα δεδομένα από τους ενταχθέντες ΕΦΚΑ για τους ασφαλισμένους, τους εργοδότες και τους συνταξιούχους είναι επηρεασμένα από την μορφή του κάθε φορέα που εντάχθηκε και δεν ήταν διαθέσιμα για κάθε νομό.
- Δεν υπήρχαν δεδομένα για τους ασφαλισμένους του δημοσίου τομέα ανά νομό.
- Η κατανομή του συνόλου των ασφαλισμένων (εκτός Δημοσίου) και των συνταξιούχων ανά νομό είναι παρόμοια με αυτή του πληθυσμού.

Το μέτρο κατανομής των Τοπικών Υπηρεσιών προσδιορίστηκε ως εξής:

- Η Ελλάδα με βάση το σχέδιο Κποδίστρια έχει 51 Νομούς και με βάση το σχέδιο Καλλικράτη έχει 47 Περιφερειακές Ενότητες και το αυτοδιοικητικό τμήμα του Άγιου Όρους.
- Η Αττική με βάση το σχέδιο Καλλικράτη χωρίζεται σε οκτώ (8) Περιφερειακές Ενότητες (ΠΕ). Η ΠΕ Πειραιώς και η ΠΕ Νήσων υπολογίστηκε ως μία ΠΕ.

Με βάση τα ανωτέρω προσδιορίστηκαν 57 Ασφαλιστικές Περιφερειακές Ενότητες (ΑΠΕ), (50 Καποδιστριακοί Νομοί και 7 Καλλικρατικές ΠΕ Αττικής), και οι αντίστοιχοι πληθυσμοί της κάθε ΠΑΕ. Στη συνέχεια κατατάχθηκαν οι ΑΠΕ σε αύξουσα τάξη μεγέθους με βάση τον πληθυσμό και επιλέχθηκε η Διάμεση Τιμή (αντιστοιχεί στο Νομό Πιερίας και είναι 126.698 κάτοικοι). Με βάση την διάμεση τιμή.

- Οι ΑΠΕ με πληθυσμό μικρότερο ή ίσο της Διάμεσης Τιμής θα έχουν μια (1) Τοπική Υπηρεσία ΕΦΚΑ.
- Οι ΑΠΕ με πληθυσμό μικρότερο ή ίσο από το διπλάσιο της Διάμεσης Τιμής θα έχουν δύο (2) Τοπικές Υπηρεσίες ΕΦΚΑ.
- Διαδοχικά προσδιορίστηκαν με ανάλογο τρόπο και οι Τοπικές Υπηρεσίες του ΕΦΚΑ για τις ΑΠΕ με πληθυσμό τριπλάσιο, τετραπλάσιο, κτλ της Διάμεσης Τιμής.

Δεδομένης της ανωτέρω διαδικασίας προσδιορίστηκε αρχικά ότι ο ΕΦΚΑ πρέπει να έχει 116 Τοπικές Υπηρεσίες. Στην συνέχεια :

- Με βάση τον πληθυσμό των Καλλικρατικών Δήμων και τον πληθυσμό των Δημοτικών Ενοτήτων στους μεγάλους Καλλικρατικούς Δήμους.

- Τη χαρτογράφηση των Δήμων σε επίπεδο Καλλικρατικής Περιφερειακής Ενότητας.
- Τα γεωγραφικά χαρακτηριστικά των Καλλικρατικών Περιφερειακών Ενοτήτων.

Προσδιορίστηκε το τελικό πλήθος των Τοπικών Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ στις 118 και των Αποκεντρωμένων Τμημάτων στα 32. Τα Αποκεντρωμένα τμήματα έχουν ως σκοπό τη καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των ασφαλισμένων και των συνταξιούχων που για διάφορους λόγους δεν έχουν εύκολη πρόσβαση στην πόλη όπου βρίσκεται η Τοπική Υπηρεσία.

Κατά αυτό τον τρόπο ο πολίτης εξυπηρετείται στον τόπο διαμονής του ή εργασίας του χωρίς ταλαιπωρία και χωρίς να τον απασχολεί που, πως και με ποιον τρόπο γίνεται η επεξεργασία και η ικανοποίηση του κάθε αιτήματος του εντός των Υπηρεσιών του ΕΦΚΑ.

Παράλληλα ο πολίτης θα έχει έγκυρη και άμεση ενημέρωση για την πορεία και εξέλιξη του κάθε αιτήματος με την χρήση των νέων και σύγχρονων μορφών επικοινωνίας, χωρίς να χρειάζεται να τρέχει από υπηρεσία σε υπηρεσία κάνοντας κόπο και χάνοντας πολύτιμο χρόνο. Επιπλέον για την εξυπηρέτηση των πολιτών σε νησιωτικές και απομακρυσμένες περιοχές θα συνεχίσουν να λειτουργού Γραφεία Κοινωνικής Ασφάλισης (ΓΚΑ), με απόφαση του Διοικητή του ΕΦΚΑ όπως προβλέπεται στο σχέδιο του Οργανισμού (ΕΦΚΑ, Δελτίο Τύπου,2017).

Ο ΕΦΚΑ είναι μια νεοσυσταθείσα οργάνωση και η λειτουργία του είναι ακόμη σε αρχική φάση. Ως εκ τούτου είναι πολύ νωρίς να κρίνουμε το έργο που έχει γίνει μέχρι σήμερα. Αυτό που είναι σίγουρο είναι ότι η λειτουργία του αντιμετωπίζει σημαντικές προκλήσεις. Αρχικά αυτό που παρατηρείται είναι ότι υπάρχει έλλειψη επαρκούς επιχειρησιακού σχεδιασμού και απουσία στρατηγικού οράματος και αποστολής, αφού δεν υπάρχει δημοσιευμένο κάποιο επιχειρησιακό πλάνο δράσεων.

Επιπλέον δεδομένου ότι ο ΕΦΚΑ την ουσία συγχωνεύει όλους τους δημόσιους φορείς ασφάλισης, ενδέχεται να υπάρχουν προβλήματα λόγω του διαφορετικού λειτουργικού και νομοθετικού πλαισίου καθ' ενός από αυτά. Η έλλειψη ενός σαφούς επιχειρηματικού σχεδίου για αυτήν την ενοποίηση, ενδέχεται να δημιουργήσει προβλήματα λόγω των διαφορετικών καταστατικών διατάξεων που διέπουν τον κάθε τομέα και λόγω της έλλειψης ενός ενιαίου κανονισμού παροχών.

Στο πλαίσιο αυτό, έρχεται στο φως το ζήτημα της πολυνομίας, της ασάφειας, των κανονιστικών διατάξεων και της αργοπορίας της έκδοσης Υπουργικών Αποφάσεων και εγκυκλίων από το Υπουργείο Εργασίας στην λειτουργία της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, τα οποία συνεχίζουν να είναι αποτέλεσμα του επίμονου νομικισμού στη λειτουργία και την απόδοση των δημόσιων υπηρεσιών στην Ελλάδα.

Ένα σαφές επιχειρησιακό πλάνο θα ήταν απαραίτητο, ώστε να παράσχονται πρακτικές πληροφορίες για την ενοποίηση των ταμείων, για την υποδοχή του προσωπικού και για λοιπά οργανωτικά θέματα. Πολλές λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ενδέχεται να επηρεαστούν από αυτή την κατάσταση.

Ενδέχεται η μεταβατική αυτή περίοδος του οργανισμού να λειτουργήσει αρνητικά στους εργαζόμενους – υπαλλήλους. Εκνευρισμός, πλήξη, έλλειψη ενδιαφέροντος, αίσθηση ότι δεν χρησιμοποιούν την δυναμικότητα τους, απουσίες από την εργασία είναι κάποιες από τις φυσιολογικές αντιδράσεις που ίσως έχουν οι εργαζόμενοι του οργανισμού, λόγω της ανασφάλειας που προέρχεται από την μεταβατική αυτή περίοδο της ενοποίησης των ταμείων και την έλλειψη ακριβούς επιχειρησιακού πλάνου. Με αποτέλεσμα να επηρεαστεί ίσως αρνητικά η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Έτσι πρέπει να υπάρχει καλύτερος συντονισμός από την πλευρά της Διοίκησης ώστε να είναι πιο ομαλό το στάδιο αυτό της μετάβασης.

ΕΝΟΤΗΤΑ 5

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Θεωρητικό Μοντέλο - Ερευνητικοί στόχοι

Τη τρέχουσα χρονική περίοδο, ολοένα και περισσότεροι δημόσιοι οργανισμοί επικεντρώνονται σε μηχανισμούς που αποσκοπούν στο να αυξήσουν την ικανοποίηση των εργαζομένων τους. Αν και πολλά είναι γνωστά για τις διαδικασίες και τους μηχανισμούς εργασιακής ικανοποίησης στον ιδιωτικό τομέα, λίγα είναι γνωστά για τους προσδιοριστικούς παράγοντες της στον δημόσιο τομέα (Wright & Davis, 2003, p.72). Η παρούσα έρευνα φιλοδοξεί να προσδιορίσει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων στα Υποκαταστήματα Μισθωτών του ΕΦΚΑ ΗΠΕΙΡΟΥ-ΛΕΥΚΑΔΑΣ.

Στο πλαίσιο αυτό, στη μελέτη αυτή τέθηκαν οι παρακάτω ερευνητικοί στόχοι:

Ο Πρώτος ερευνητικός στόχος της εργασίας θα είναι να διερευνηθεί ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων στον ΕΦΚΑ ΛΕΥΚΑΔΑΣ ΚΑΙ ΗΠΕΙΡΟΥ.

Ο Δεύτερος ερευνητικός στόχος_ θα είναι να διερευνηθούν οι παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων στις συγκεκριμένες περιοχές.

Ο Τρίτος ερευνητικός στόχος θα είναι η καταγραφή των απόψεων των εργαζομένων για το ποια θεωρούν κίνητρα και εμπόδια στην εργασία τους.

Ο Τέταρτος ερευνητικός στόχος θα είναι η αποτύπωση των θέσεων των εργαζομένων σχετικά με τα καθήκοντα και τις ευκαιρίες στο χώρο εργασίας.

Ο Πέμπτος ερευνητικός στόχος θα είναι η καταγραφή των απόψεών τους όσον αφορά το ρόλο ενός διοικητικού στελέχους στην παρακίνησή τους.

5.2 Μέθοδος

Προκειμένου να καταγράψουμε τα σημαντικότερα κίνητρα που συμβάλλουν στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων αποφασίσαμε να διενεργήσουμε έρευνα με θέμα: «**Υποκίνηση των εργαζομένων στο Δημόσιο Τομέα**». Ως μελέτη περιπτώσεως έχουμε την υπηρεσία του ΕΦΚΑ ΗΠΕΙΡΟΥ-ΛΕΥΚΑΔΑΣ Μισθωτών, το οποίο αποτελείται από 5 υποκαταστήματα, τα οποία βρίσκονται σε Άρτα, Ηγουμενίτσα, Πρέβεζα και Ιωάννινα και Λευκάδα.

Για την έρευνά μας επιλέξαμε το ερωτηματολόγιο ως τρόπο συλλογής δεδομένων, καθώς θα μας επέτρεπε σε μικρότερο χρονικό διάστημα τη συλλογή δεδομένων από έναν ικανοποιητικό αριθμό εργαζομένων στην Υπηρεσία του ΕΦΚΑ ΗΠΕΙΡΟΥ-ΛΕΥΚΑΔΑΣ.

Το ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της αντικειμενικότητας, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στα ίδια ερωτήματα.

Επίσης, με τη χρήση ερωτηματολογίων απαιτείται λιγότερος χρόνος, είναι λιγότερο δαπανηρή η διαδικασία και επιτρέπει την συλλογή στοιχείων από μεγαλύτερο δείγμα. Σημαντικός λόγος είναι επιπλέον ότι οι συμμετέχοντες δε χρειάζεται να αφιερώσουν χρόνο κατά τη διάρκεια της εργασίας τους, αλλά μπορούν να το συμπληρώσουν οποιαδήποτε στιγμή θέλουν, χωρίς επομένως να απασχολούνται από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις.

Τέλος, οι απαντήσεις από ένα ερωτηματολόγιο μπορούν πολύ εύκολα να ποσοτικοποιηθούν και να αναλυθούν.

Ενδεχόμενες δυσκολίες που μπορεί να ανακύψουν από τη χρήση ερωτηματολογίων είναι ότι κάποια ερωτηματολόγια μπορεί να μην είναι ικανά επεξεργασίας, δεδομένου ότι οι συμμετέχοντες μπορεί να παραλείψουν ή να αγνοήσουν την απάντηση σε κάποιες από τις ερωτήσεις ή ακόμα και να απαντήσουν λάθος. Το πρόβλημα που ανακύπτει για παράδειγμα σε περίπτωση που κάποιος παραλείψει μια ερώτηση είναι ότι δεν υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας με τον συμμετέχοντα, δεδομένου ότι το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο.

Οι περισσότερες από τις έρευνες που έχουμε αναφέρει και εξετάζουν την υποκίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα, έχουν διενεργηθεί με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων.(Anderfuhren-Biget et al., 2010; Jurkiewicz & Brown, 1998; Kontodimopoulos et al., 2009; Manolopoulos, 2008; Nowlin, 1983; Vrangbaek, 2009; Wright, 2007).

5.3 Δομή ερωτηματολογίου

Το εργαλείο μέτρησης αποτελείται από 2 μέρη. Το πρώτο μέρος αφορά τα Δημογραφικά Στοιχεία των συμμετεχόντων. Το δεύτερο αφορά την κλίμακα μέτρησης για την Παρακίνηση .

Για τη μέτρηση της Παρακίνησης, δεδομένου ότι υιοθετείται η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, σύμφωνα με την οποία οι παράγοντες παρακίνησης διακρίνονται σε παράγοντες υγιεινής (εξωτερική παρακίνηση) και σε motivators (εσωτερική παρακίνηση), υιοθετήσαμε τις ερωτήσεις που χρησιμοποίησε ο Manolopoulos (2006; 2008a; 2008b) στις έρευνες που διενήργησε στον ελληνικό ευρύτερο δημόσιο τομέα, έχοντας την πεποίθηση ότι έχουν ληφθεί υπόψη στις συγκεκριμένες ερωτήσεις οι ιδιαιτερότητες του ελληνικού δημοσίου τομέα.

Περαιτέρω, οι ερωτήσεις που αναφέρονται στους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης, καλύπτουν ανάγκες για ανάπτυξη γνώσεων/δεξιοτήτων, για δημιουργικότητα, κοινωνικές ανάγκες, επιτεύγματα, ενώ οι ερωτήσεις που αναφέρονται στους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης καλύπτουν την ανάγκη για καλές αμοιβές, για συνεργατικό περιβάλλον, για προαγωγή και εξέλιξη, συνθήκες εργασίας και ασφάλειας στον εργασιακό χώρο.

Έτσι, χρησιμοποιήθηκαν δώδεκα (12) ερωτήσεις για την Παρακίνηση, που κατανέμονται σε 6 ερωτήσεις για την εξωτερική παρακίνηση και 6 για την εσωτερική παρακίνηση και ζητήθηκε από τους συμμετέχοντες να απαντήσουν σε ερωτήσεις

«πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για εσάς» από το 1 που σημαίνει «καθόλου» έως το 5 που σημαίνει «πάρα πολύ» .

5.4 Συμμετέχοντες

Στην έρευνα κλήθηκαν να συμμετάσχουν όλοι οι υπάλληλοι που εργάζονται στην Υπηρεσία του ΕΦΚΑ ΗΠΕΙΡΟΥ-ΛΕΥΚΑΔΑΣ, μόνιμοι υπάλληλοι, ορισμένου χρόνου καθώς και αορίστου χρόνου και στις πέντε πόλεις: **Άρτα, Ηγουμενίτσα, Πρέβεζα, Ιωάννινα και Λευκάδα.**

Ο συνολικός αριθμός όλων των υπαλλήλων και στις 5 πόλεις οι οποίοι κλήθηκαν και απάντησαν στο ερωτηματολόγιο ανέρχεται στους 80 συμπεριλαμβανομένων και των αορίστου χρόνου και ορισμένου χρόνου υπαλλήλων.

5.5 Διαδικασία διανομής και συλλογής δεδομένων

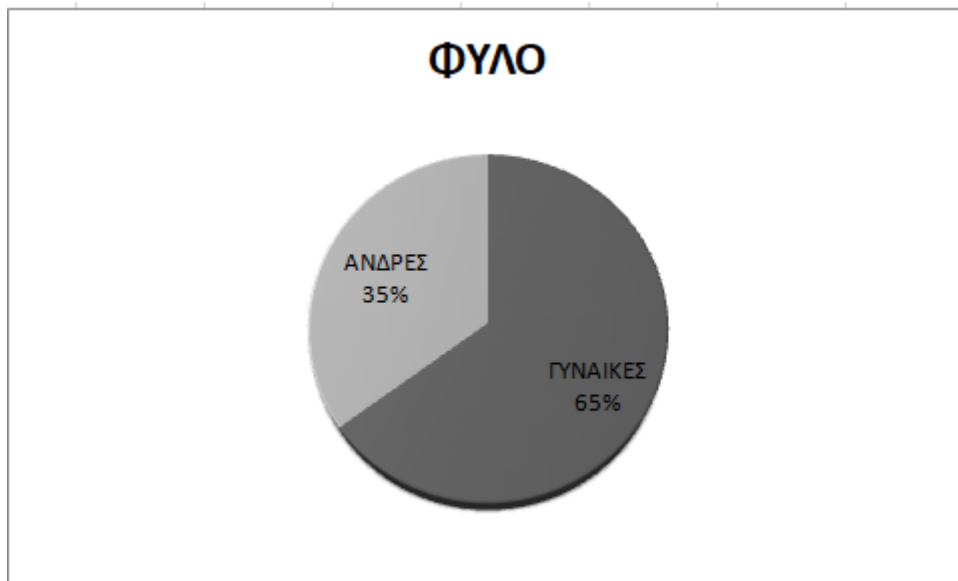
Αφού ολοκληρώθηκε ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονική μορφή, προχωρήσαμε στην έντυπη διανομή του στους **188** υπαλλήλους του ΕΦΚΑ ΗΠΕΙΡΟΥ-ΛΕΥΚΑΔΑΣ(αναλυτικότερα Άρτα=41 υπάλληλοι, Ιωάννινα=88 υπάλληλοι, Ηγουμενίτσα=22 υπάλληλοι, Πρέβεζα=26 υπάλληλοι, Λευκάδα=11 υπάλληλοι).. Οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, σε έντυπη μορφή η οποία τους εστάλη μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου στις γραμματείες των υποκαταστημάτων.

Τελικά, από τους **188** υπαλλήλους που κλήθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνα, συγκεντρώθηκαν συνολικά **80** ερωτηματολόγια και επομένως το ποσοστό απόκρισης ανήλθε στο **42,55%**.

5.6 Περιγραφική ανάλυση

5.6.1 Δημογραφικό προφίλ ερωτηθέντων

Όπως ήδη έχει αναφέρει ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνά μας ήταν 80. Από αυτούς, όπως παρουσιάζεται στον Διάγραμμα 5.1, το 35% ήταν άνδρες και το 65% γυναίκες.

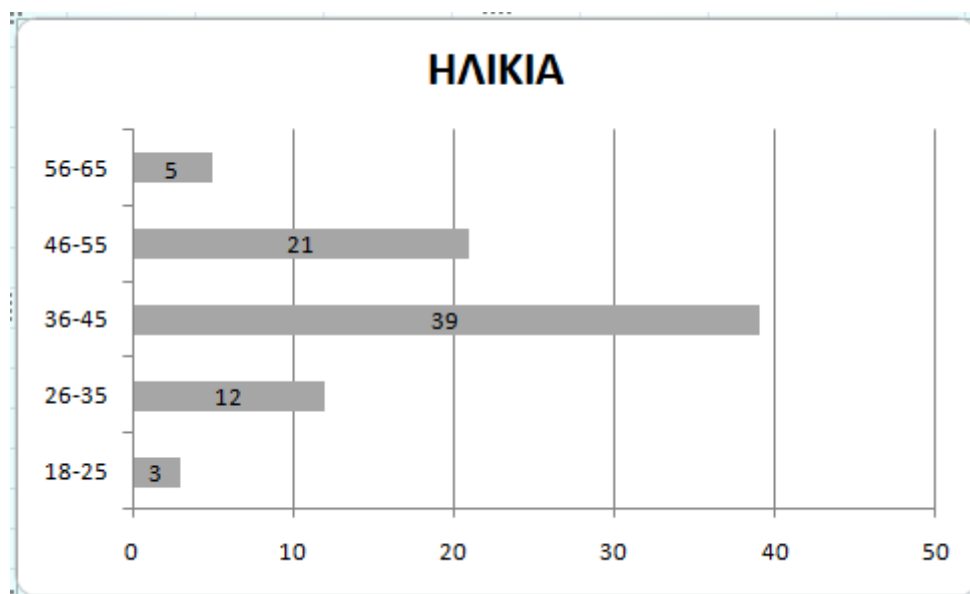


Διάγραμμα 5.1

Το ποσοστό αυτό ήταν απολύτως αναμενόμενο, δεδομένου ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των ατόμων που εργάζονται στα Υποκαταστήματα Μισθωτών και κυρίως σε θέσεις διοικητικές είναι γυναίκες. Στη συνέχεια περιγράφουμε τα στοιχεία που αφορούν την ηλικία, την οικογενειακή κατάσταση και το επίπεδο εκπαίδευσης, τα έτη προϋπηρεσίας και την σχέση εργασίας των ερωτηθέντων των ερωτηθέντων, έτσι ώστε να έχουμε μια συνολική εικόνα για το δημογραφικό τους προφίλ.

5.6.2 Ηλικία

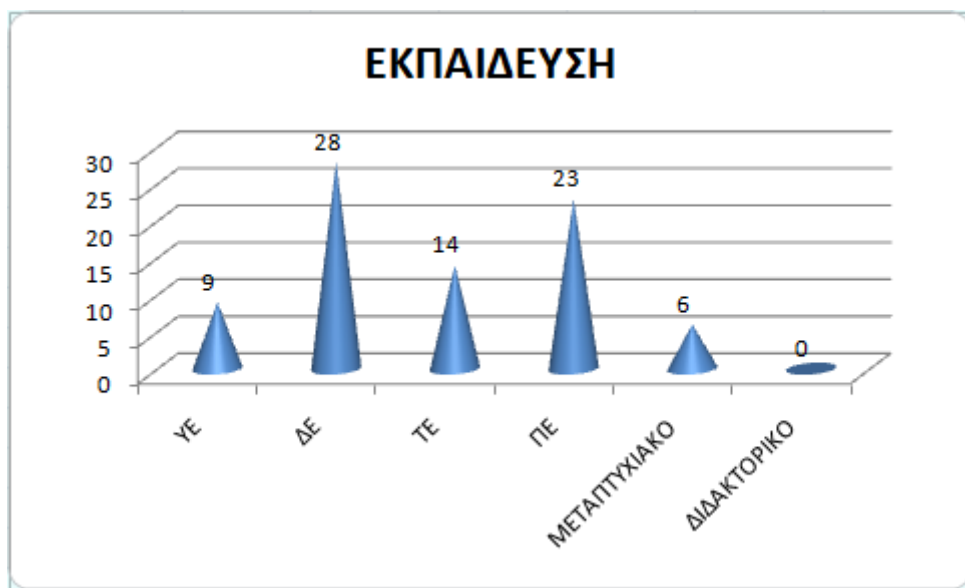
Το 3,75% του δείγματος ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 18-25 ετών, το 15% στην ηλικιακή ομάδα από 26-35 ετών, το 48,75% στην ομάδα 36-45 ετών, το 26,25% στην ομάδα 46-55 ετών και τέλος το 6,25% στην ομάδα 56-65 ετών.(Διάγραμμα 5.2)



Διάγραμμα 5.2

5.6.3 Εκπαίδευση - Επίπεδο Σπουδών

Το 11,25% του δείγματος είναι Υποχρεωτικής Εκπαίδευσης (ΥΕ), το 35% Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης, το 17,5% είναι πτυχιούχοι ΤΕΙ, το 28,75% είναι πτυχιούχοι Πανεπιστημίου, και το υπόλοιπο 7,5% είναι κάτοχοι Μάστερ. Ενώ 0% κάτοχοι Διδακτορικού Διπλώματος στον δειγματοληπτικό μας έλεγχο. (Διάγραμμα 5.3)



Διάγραμμα 5.3

5.6.4 Οικογενειακή Κατάσταση

Το 15% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία Άγαμος-η, το 30% είναι στην κατηγορία Έγγαμος-η, το 50% του δείγματος είναι στην κατηγορία Έγγαμος-η με Παιδιά, το 2,5% του δείγματος είναι στην κατηγορία Διαζευγμένος-η, και το υπόλοιπο 2,5% ανήκει στην κατηγορία Χήρος-α. (Διάγραμμα 5.4)



Διάγραμμα 5.4

5.6.5 Οικογενειακή Κατάσταση

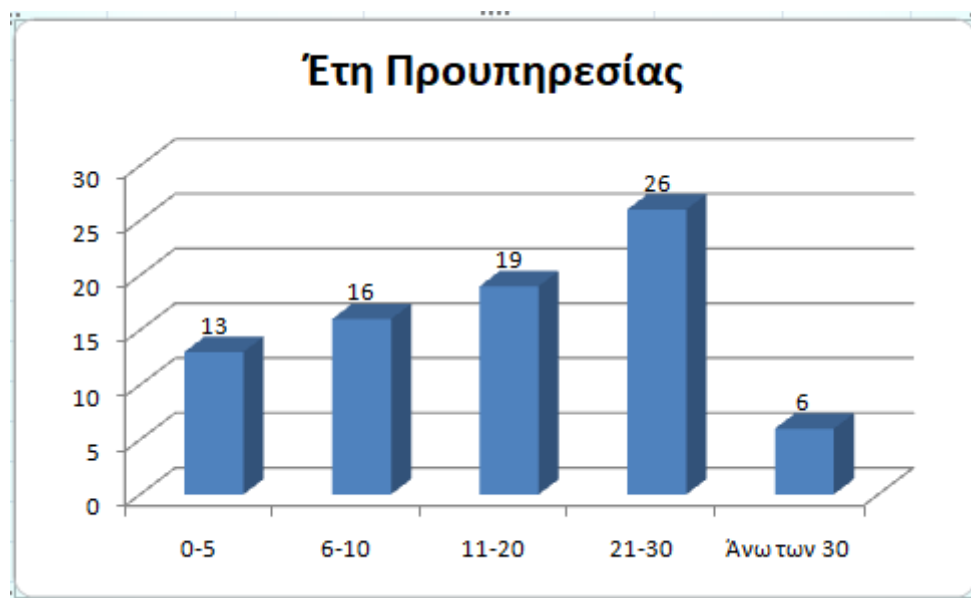
Το 91,25% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία Μόνιμος-η, το 8,75% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία (ΙΔΑΧ)= υπάλληλοι με σχέση εργασίας Αορίστου Χρόνου, ενώ στην κατηγορία (ΙΔΟΧ)=υπάλληλοι με σχέση εργασίας Ορισμένου Χρόνου το δείγμα ήταν μηδενικό.(Διάγραμμα 5.5)



Διάγραμμα 5.5

5.6.6 Έτη προϋπηρεσίας στο Δημόσιο

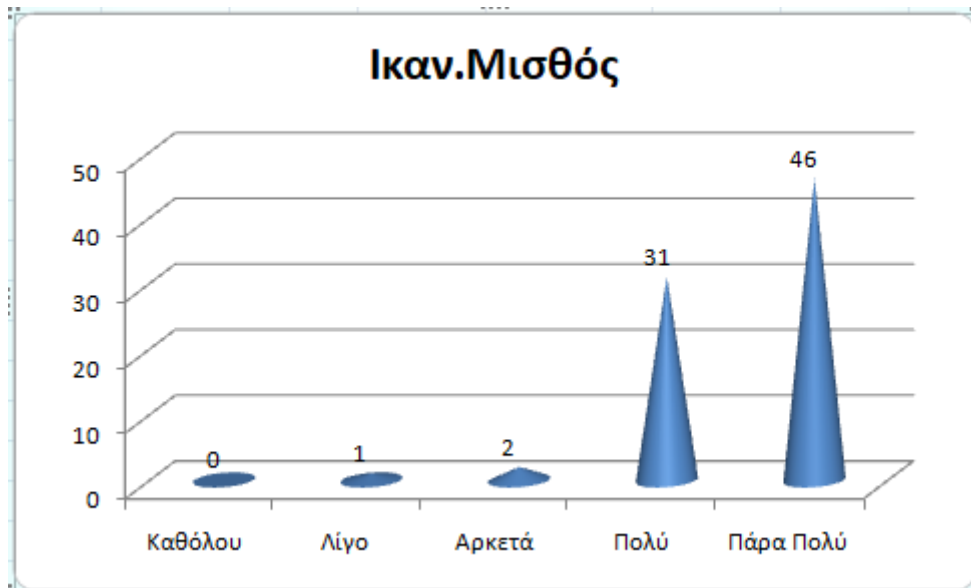
Το 16,25% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία από (0-5) έτη προϋπηρεσίας, το 20% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία από (6-10) έτη προϋπηρεσίας, το 23,75% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία από (11-20) έτη προϋπηρεσίας, το 32,5% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία από (21-30) έτη προϋπηρεσίας, το υπόλοιπο 7,5% του δείγματος ανήκει στην κατηγορία από (άνω των 30ετών) προϋπηρεσίας.(Διάγραμμα 5.6).



Διάγραμμα 5.6

5.6.7 Ερώτημα Πρώτο (Ικανοποίηση στον μισθό ανάλογα με τα προσόντα, την προϋπηρεσία και την θέση εργασίας.)

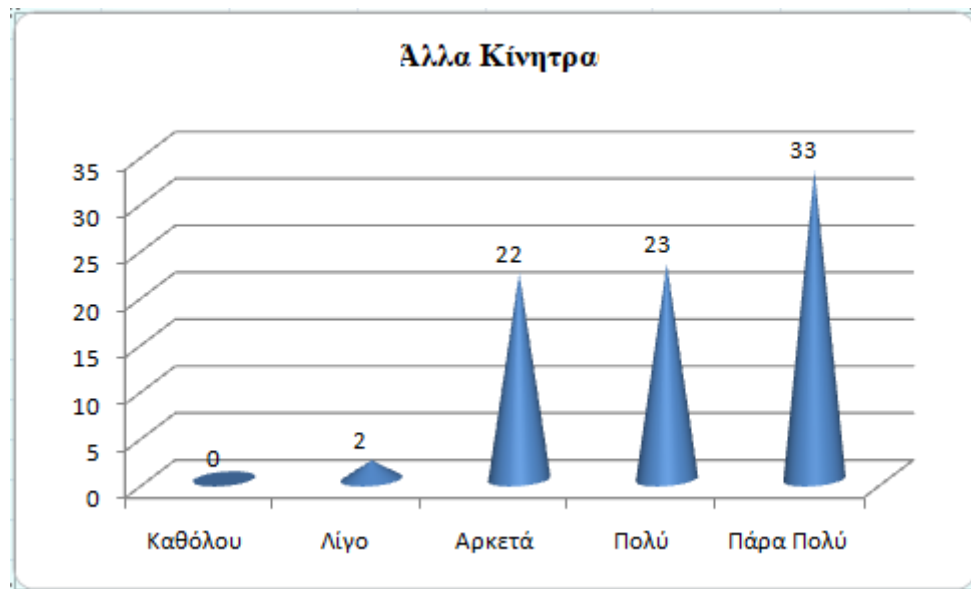
Το 96,25% του δείγματος θεωρεί ότι το βασικό κριτήριο πολύ έως πάρα πολύ να υφίσταται ικανοποιητικός μισθός με βάση τα προσόντα, την προϋπηρεσία και τη θέση εργασίας.(Διάγραμμα 5.7)



Διάγραμμα 5.7

5.6.8 Ερώτημα Δεύτερο (Άλλα Κίνητρα(bonus,υπερωρίες, ρεπό και άλλα προνόμια)

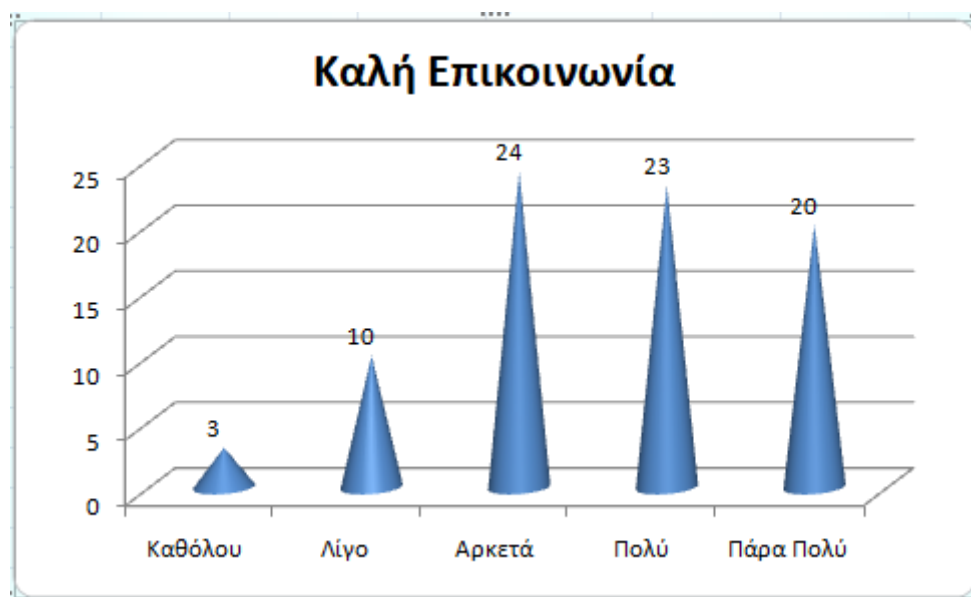
Το 97,5% του δείγματος θεωρεί ότι το βασικό κριτήριο Αρκετά έως Πάρα Πολύ να υπάρχουν άλλα Κίνητρα όπως (bonus,υπερωρίες, ρεπό και άλλα προνόμια) (Διάγραμμα 5.8)



Διάγραμμα 5.8

5.6.9 Ερώτημα Τρίτο (Καλή Επικοινωνία και Καλή συνεργασία στο Εργασιακό Περιβάλλον με τους Προϊσταμένους και τους συναδέλφους μου)

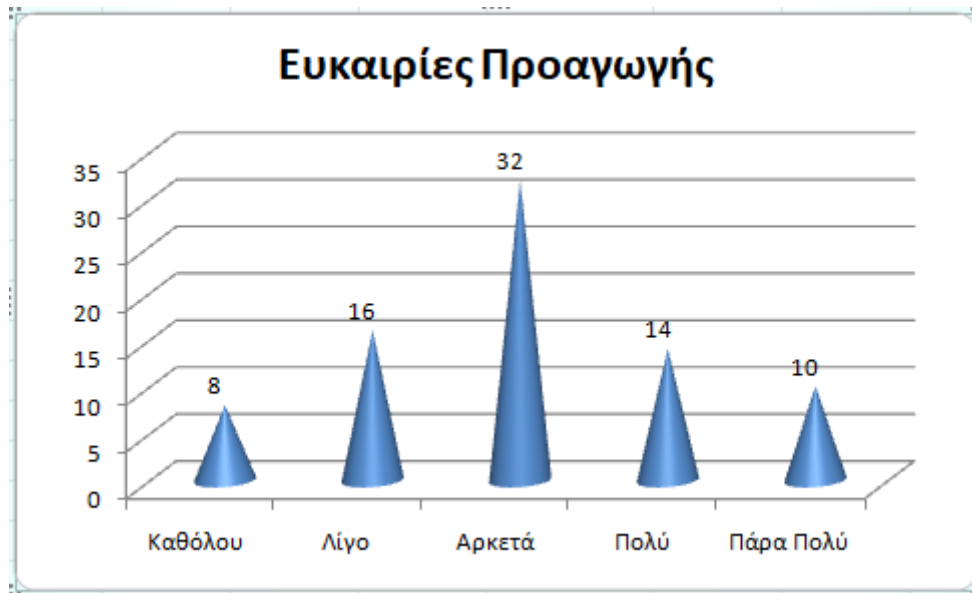
Το 83,75% του δείγματος θεωρεί ότι το βασικό κριτήριο Αρκετά έως Πάρα Πολύ να υπάρχει Καλή Επικοινωνία και Καλή συνεργασία στο Εργασιακό Περιβάλλον με τους Προϊσταμένους και τους συναδέλφους ενώ το υπόλοιπο 16,25% λίγο έως καθόλου.(Διάγραμμα 5.9)



Διάγραμμα 5.9

5.6.10 Ερώτημα Τέταρτο (Ευκαιρίες για προαγωγή και ανέλιξη στην Ιεραρχία)

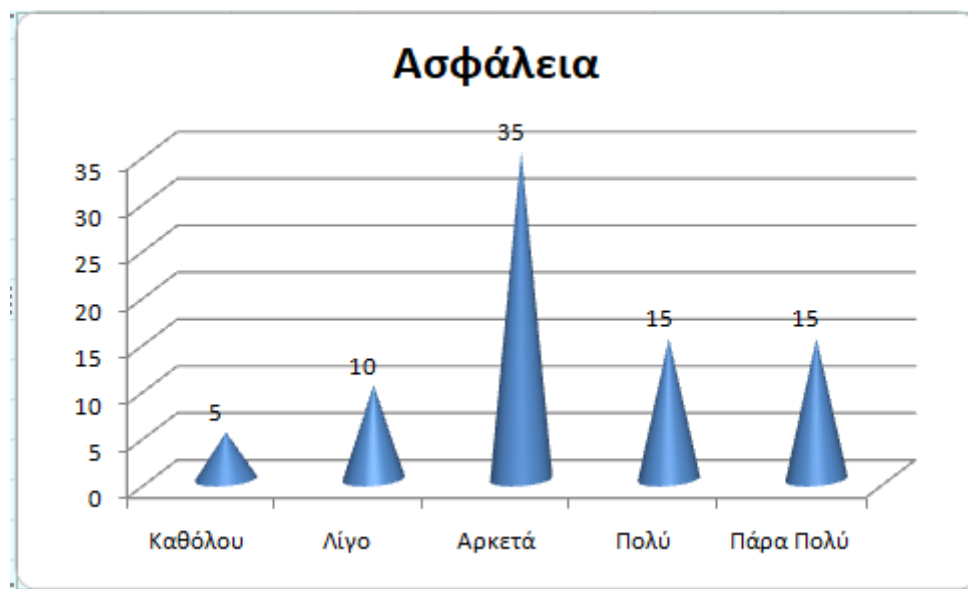
Το 40% του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 30% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 30% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ.(Διάγραμμα 5.10)



Διάγραμμα 5.10

5.6.11 Ερώτημα Πέμπτο (Ασφάλεια στον εργασιακό χώρο)

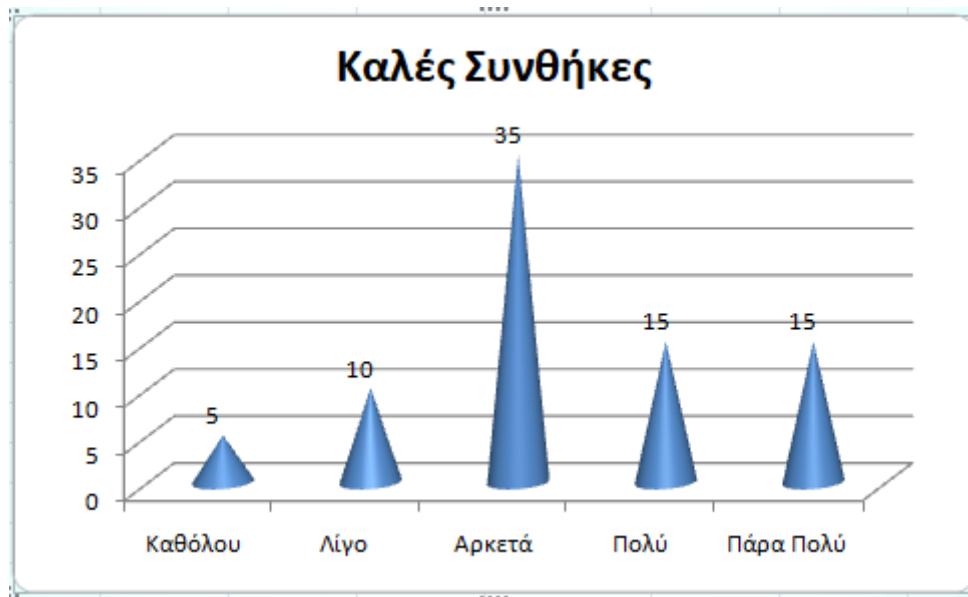
Το 43,75% του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 18,75% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 37,5% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ.(Διάγραμμα 5.11)



Διάγραμμα 5.11

5.6.12 Ερώτημα Έκτο (Καλές συνθήκες εργασίας)

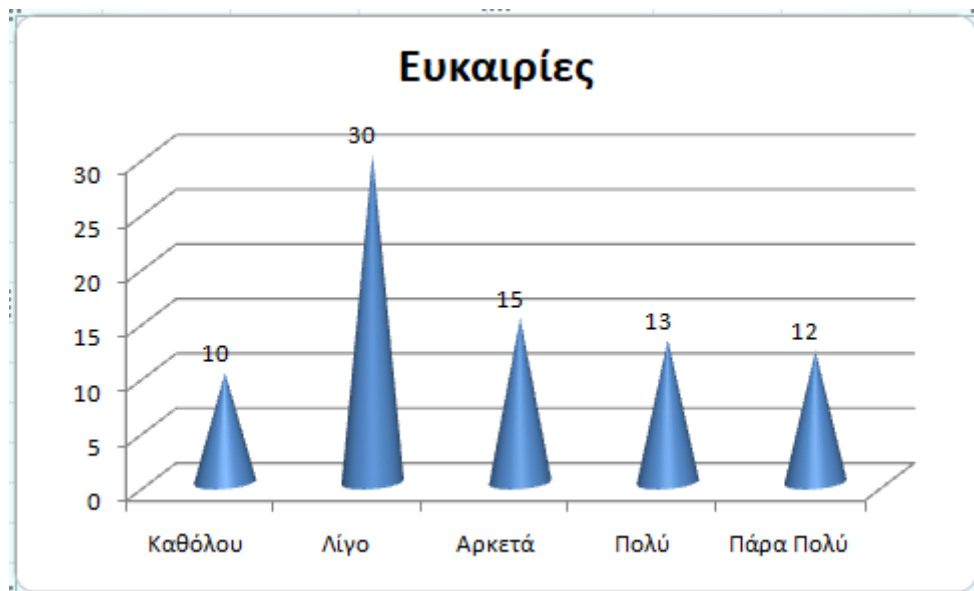
Το 43,75% του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 18,75% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 37,5% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ.(Διάγραμμα 5.12)



Διάγραμμα 5.12

5.6.13 Ερώτημα Έβδομο (Ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων)

Το 18,75% του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 50% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 31,25% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ. (Διάγραμμα 5.13)



Διάγραμμα 5.13

5.6.14 Ερώτημα Όγδοο (Ανάγκη για δημιουργική εργασία)

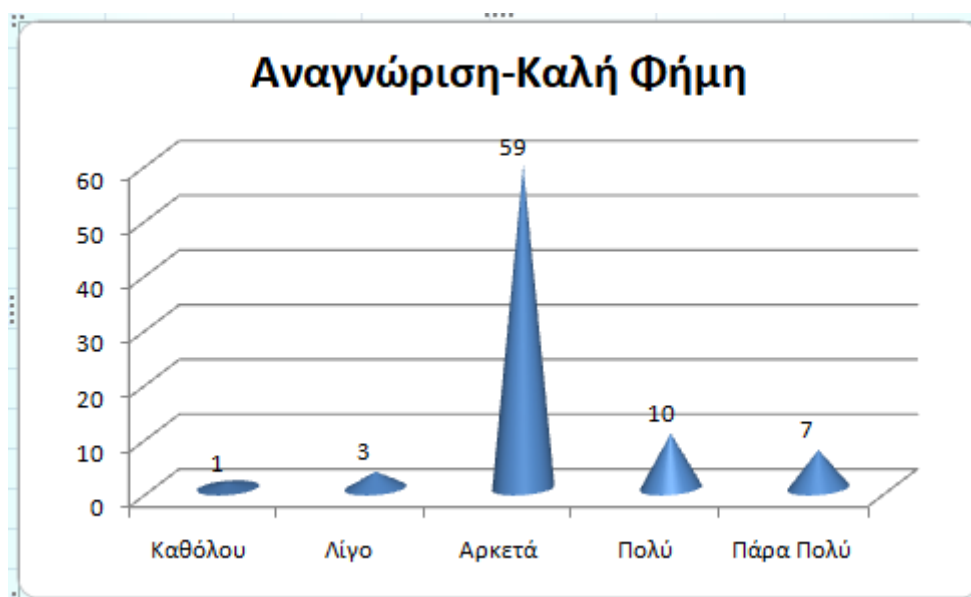
Το 68,75% του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 7,5% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 23,75% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ.(Διάγραμμα 5.14)



Διάγραμμα 5.14

5.6.15 Ερώτημα Ένατο (Ανάγκη για Αναγνώριση της εργασίας μου και καλή φήμη)

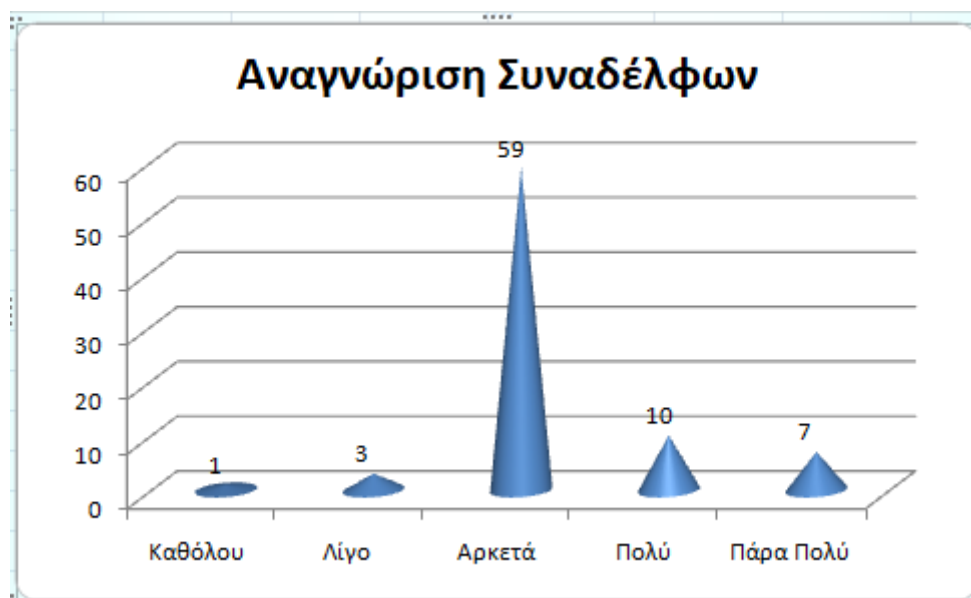
Το 73,75 % του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 5% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 21,25% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ.(Διάγραμμα 5.15)



Διάγραμμα 5.15

5.6.16 Ερώτημα Δέκατο (Κοινωνικές Ανάγκες πχ να με αποδέχονται οι συνάδελφοι μου)

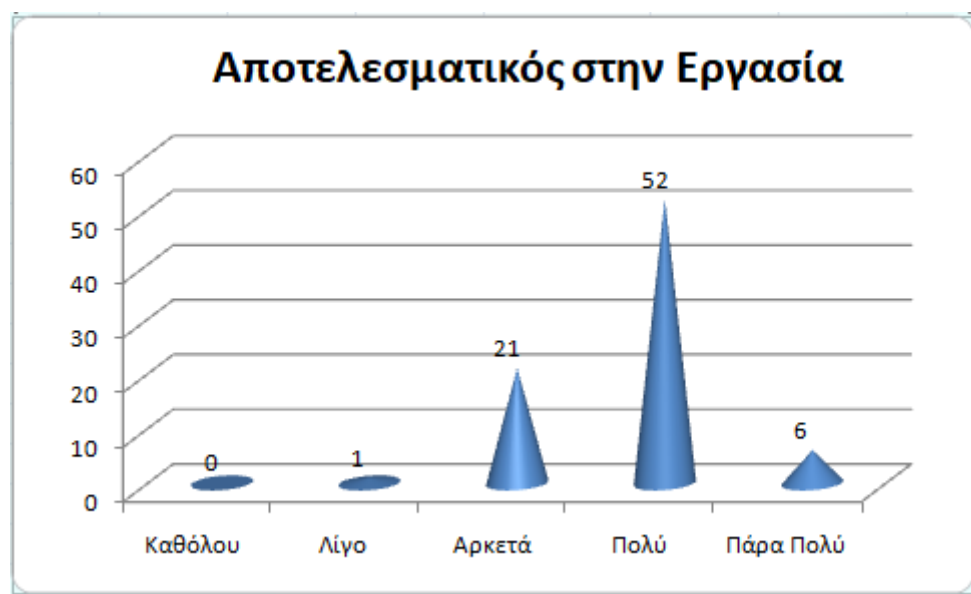
Το 73,75 % του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 5% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 21,25% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ.(Διάγραμμα 5.16)



Διάγραμμα 5.16

5.6.17 Ερώτημα Εντέκατο (Ανάγκη να είμαι περισσότερο αποτελεσματικός στην εργασία μου)

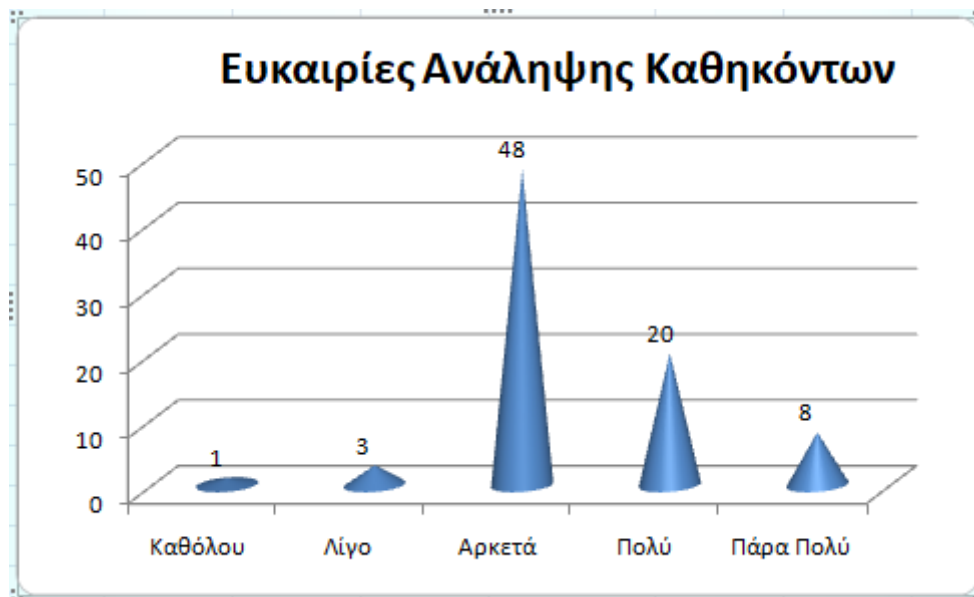
Το 26,25% του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 1,25% το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 72,5% το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ.(Διάγραμμα 5.17)



Διάγραμμα 5.17

5.6.18 Ερώτημα Δωδέκατο (Ευκαιρίες για ανάληψη καθηκόντων)

Το 60 % του δείγματος θεωρεί το κριτήριο Αρκετά σημαντικό, το 5 % το θεωρεί λίγο έως καθόλου ενώ το υπόλοιπο 35 % το θεωρεί Πολύ έως Πάρα Πολύ. (Διάγραμμα 5.18)



Διάγραμμα 5.18

ΕΝΟΤΗΤΑ 6

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

6.1 Γενικά

Στη μελέτη αυτή τέθηκε ο στόχος της διερεύνησης των παραγόντων που επηρεάζουν την παρακίνηση των εργαζομένων.

Πιο συγκεκριμένα όσον αφορά τους **Παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης** από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους οικονομικούς παράγοντες ως πάρα πολύ σημαντικούς.

Όπως επίσης από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν το εργασιακό περιβάλλον και την εξέλιξη της καριέρας ως αρκετά σημαντικούς.

Επιπλέον η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες της ασφάλειας του εργασιακού χώρου και των καλών συνθηκών εργασίας, ως αρκετά σημαντικούς.

Όσον αφορά τους **Παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης** από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν τις ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων ως μη σημαντικούς ενώ τον παράγοντα της ανάγκης για δημιουργική εργασία ως αρκετά ικανοποιητικό.

Επίσης η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν τις ανάγκες για αναγνώριση της εργασίας τους και τη καλή φήμη, καθώς και κοινωνικές ανάγκες ως αρκετά σημαντικούς.

Ωστόσο, από τις απαντήσεις τεκμαίρεται ότι η πλειονότητα των ερωτώμενων ιεραρχούν τον παράγοντα που αφορά την ανάγκη για αποτελεσματικότητα στην εργασία ως πολύ σημαντικό και τον παράγοντα των ευκαιριών για ανάληψη αρμοδιοτήτων ως αρκετά σημαντικό.

6.2 Συμπεράσματα

Για τον ερευνητικό στόχο της εργασίας, προέκυψε ότι οι εργαζόμενοι ιεραρχούν ως πολύ σημαντικούς τους εξωτερικούς παράγοντες, ενώ τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης τους αξιολογούν λιγότερο σημαντικούς.

Ειδικότερα, προκύπτει ότι ιεραρχούν ως σημαντικούς μη οικονομικούς παράγοντες (καλή συνεργασία, επικοινωνία, καλό και ασφαλές εργασιακό περιβάλλον) και των οικονομικών παραγόντων (όπως μισθός, bonus κ.α.), ενώ ως λιγότερο σημαντικό ιεραρχούν τον παράγοντα για εξέλιξη καριέρας. Όσον αφορά τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης προκύπτει ότι ιεραρχούν ως αρκετά σημαντικούς τους παράγοντες που αφορούν ευκαιρίες για νέα γνώση και ανάπτυξη δεξιοτήτων, ανάγκη για δημιουργική εργασία, ανάγκη για αποτελεσματικότητα στην εργασία και για αναγνώριση της εργασίας και καλή φήμη, ενώ λιγότερο σημαντικούς ιεραρχούν τους παράγοντες που αφορούν κοινωνικές ανάγκες και ανάληψη αρμοδιοτήτων.

Τα αποτελέσματα αυτά επιβεβαιώνουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό την άποψη του **Manolopoulos (2008a)**, ο οποίος υποστήριξε ότι σε κάθε τύπο οργανισμού (δημόσιος ή ιδιωτικός), οι εργαζόμενοι μπορούν να παρακινούνται τόσο από εξωτερικούς όσο και από εσωτερικούς παράγοντες που θα πληρούν τις αντιλήψεις τους όσον αφορά την επιτυχία, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

6.3 Προτάσεις

Τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας επιβεβαιώνουν ευρήματα των προηγούμενων αναφερθέντων ερευνών αναφορικά με το περίπλοκο πλαίσιο των αναγκών των εργαζομένων και των καθοριστικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων ικανοποίησης τους. Διαπιστώνεται, όπως είδαμε η ύπαρξη μιας σύνθεσης εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

Θα πρέπει προκειμένου να είναι αποτελεσματικές οι ανταμοιβές αυτές και να ωθούν τους εργαζόμενους σε μια πιο αποδοτική συμπεριφορά, να έχουν ορισμένα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. *Έτσι λοιπόν οι ανταμοιβές θα πρέπει:*

1. Να είναι ξεκάθαρες και όχι ασαφείς. Οι εργαζόμενοι τείνουν να παρακινούνται πιο έντονα όταν οι ανταμοιβές που λαμβάνουν για το έργο που προσέφεραν είναι συγκεκριμένες και με σαφήνεια διατυπωμένες.

2. 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 εργαζομένου.

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

Όσον αφορά τις εξωτερικές ανταμοιβές που μπορούν να λάβουν οι δημόσιοι υπάλληλοι είναι κυρίως ο μισθός, η μονιμότητα, η αίσθηση ασφάλειας που προσφέρει η εργασία. Η ενίσχυση των εξωτερικών κινήτρων είναι αμφίβολο αν μπορεί να πραγματοποιηθεί την δεδομένη χρονική στιγμή για δύο σημαντικούς λόγους.

Πρώτον, με την οικονομική πολιτική που ακολουθείται είναι δύσκολο να υποστηρίξουμε το αισιόδοξο σενάριο της αύξησης του επιπέδου των μισθών έτσι ώστε να αποτελούν ικανοποιητικό κίνητρο για τους εργαζόμενους του δημοσίου 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 συρρίκνωσης του δημόσιου τομέα.

Τα παραπάνω σε συνδυασμό με τα ευρήματα της έρευνας που αμφισβητεί τα οφέλη της χρήσης των εξωτερικών ανταμοιβών ως το μοναδικό τρόπο αύξησης της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων, οδηγούν στην αναζήτηση εναλλακτικών τρόπων τόνωσης της εσωτερική παρακίνησης τους.

Με βάση τα προαναφερθέντα θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν σύγχρονα εργαλεία διοίκησης ανθρώπινων πόρων που θα τονώσουν την δυνατότητα της ελεύθερης έκφρασης των εργαζομένων καθώς και την ανάπτυξη σχέσεων συνεργασίας μεταξύ τους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια είναι σημαντικό να εφαρμοστεί η πολιτική της

«ανοιχτής πόρτας», από την κορυφή της οργανωσιακής ιεραρχίας έως την βάση, η οποία ευνοεί, τις ευκαιρίες προσωπικής επαφής και συνεργασίας όλων των εργαζομένων ακόμη και με τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης. Με άλλα λόγια είναι απαραίτητη η δημιουργία ενός θετικού εργασιακού περιβάλλοντος όπου θα υπάρχει δίκαιη και ισότιμη μεταχείριση των υπαλλήλων. Ορισμένα από τα εργαλεία της διοίκησης ανθρώπινων πόρων που μπορούν να εφαρμοστούν στα πλαίσια της ενίσχυσης της παραπάνω προσπάθειας είναι:

- Δημιουργία ομάδων εργασίας με την συμμετοχή προσωπικού από όλες τις εκπαιδευτικές κατηγορίες και ιεραρχικές βαθμίδες. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσει να επιτευχθεί η ελεύθερη ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των εργαζομένων αλλά και η ανάπτυξη και αξιοποίηση των προσόντων και των γνώσεων τους.
- Καθιέρωση διαδικασίας ανίχνευσης εκπαιδευτικών αναγκών με βασικό στόχο να προσδιοριστούν τα κενά των ικανοτήτων και δεξιοτήτων του υφιστάμενου προσωπικού. Με αφετηρία τον εντοπισμό των πραγματικών εκπαιδευτικών αναγκών θα μπορέσει να σχεδιαστεί ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, το οποίο θα ανταποκρίνεται στους στόχους που θέτονται από τον οργανισμό αλλά και στην ανάγκη των εργαζομένων να αναπτυχθούν και να αποκτήσουν νέες γνώσεις και δεξιότητες.
- Εμπλουτισμός της εργασίας μέσα στα πλαίσια της προσπάθειας ικανοποίησης της ανάγκης των 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

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, τη δημιουργία κλίματος ελεύθερης διακίνησης ιδεών και την ενθάρρυνση ανάληψης πρωτοβουλιών. Παράλληλα, η συνεχής συνεργασία με τα συνδικαλιστικά σωματεία είναι απαραίτητη προϋπόθεση για τη διατήρηση της εργασιακής ειρήνης και της αποφυγής συγκρούσεων.

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

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **House R.J. and Wigdor L.A. (1967).** *Herzberg's dual-factor theory of job satisfaction and motivation: A review of the evidence and a criticism*, Personnel Psychology, 20, pp. 369-390
- **Gerhart et al. (2008).** *HRM and Performance: Achievements and Challenges*.
- **Heifetz, R. (1994).** *Leadership without easy answers*, Harvard University Press.
- **Hersey, P., Blanchard, K. and Johnson, D. (1998).** *Management of Organizational Behavior*.
- **House et al. (1967).** *Vegetation Management with Herbicides (CA,OR,WA): Environmental Impact Statement*.
- **Kotter, J.P. (1996).** *Leading Change*. Harvard Business School Press.
- **Kouzes and Posner. (1995).** *Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools*, Journal of Leadership Education, Volume 7, Issue 3.
- **Gerhart et al. (2008).** *HRM and Performance: Achievements and Challenges*.
- **Frank J.A, Lewis G.B (2004):** *Government Employees: Working hard or hardly working?*, The American Review of Public Administration, vol 34, no1, pp36-51
- **Houston, D.J. (2000),** *Public-service motivation: a multivariate test*, Journal of Public Administration Research and Theory, Vol. 10 No. 4, 713-727
- **Jurkiewicz, Carole L., Massey, Tom K. Jr., & Brown, Roger G. (1998);** *Motivation in Public and Private Organizations: A Comparative Study*, Public Productivity & Management Review, vol. 21, no. 3, pp.230-250, M.E. Sharpe, Inc.
- **O'Riordan J. (2013),** *Public Service Motivation, Institute of Public Administration, State of the Public Service Series*, June 2013

- **Posner, B.Z. and Schmidt, W.H. (1996)**, *The values of business and federal government executives: more different than alike*, Public Personnel Management, Vol. 25 No. 3, pp. 277-289.

- **Perry J.L, Hondeghem A. (2008)**, *Motivation in Public Management: the Call of Public Service*, Oxford: Oxford University Press

- **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.

- **Wright, B.E. and Davis, B.S. (2003)**, *Job satisfaction in the public sector: the role of the work environment*, The American Review of Public Administration, Vol. 33 No. 1, pp. 70-90.

- **Vandenabeele W. (2008)**, *Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument*, International Public Management Journal, vol 11, no 1, pp143-167

- **Camilleri E. (2007)**, *Antecedents affecting public service motivation*, Personnel Review, Vol.36, No 3, 356-377

- **Bradley E. Wright, Sanjay K. Pandey (2011)**, *Public Organizations and Mission Valence: When Does Mission Matter?*, Administration & Society ,Sage Publications

- **Kim S.(2008)** , *Revising Perry's Measurement Scale of Public Service Motivation* ,*The American Review of Public Administration*, Volume 39 March 2009 149-163, 2009 Sage Publications

- **Naff C.K., Crum J. (1999)**; *Working for America: Does Public Service Motivation make a difference?*, *Review of Public Personnel Administration*, vol.19, no 5, pp5-16

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **Μπουραντάς Δ. (2002)**. *Μάνατζμεντ*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.

- **Τζωρτζάκης Κ. και Τζωρτζάκη Α. (2002)**. *Οργάνωση και Διοίκηση (Μάνατζμεντ)*, Νέες ιδέες & τεχνικές στον 21ο αιώνα, Εκδόσεις Rosili.

- **Χυτήρης Λ. Σ. (2001).** *Οργανωσιακή Συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς & επιχειρήσεις*, Interbooks.
- **Κόντης, Θ. (1994).** *Διοικητική ψυχολογία*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα.
- **Κυριαζόπουλος, Π. και Κιουλάφας, Κ.,(1994).** *Management 1ης Γραμμής*, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- **Χατζηπαντελή, Π. (1999).** *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- **Χολέβας, Γ. (1995).** *Οργάνωση και Διοίκηση (μάνατζμεντ)*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Χυτήρης, Α. (2001).** *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- **Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης – Δελτίο Τύπου** , 8 Μαρτίου 2017
- **Ενιαίος Φορέας Κοινωνικής Ασφάλισης- Διαθέσιμο από**
<http://www.efka.gov.gr>
- **Λιαρόπουλος Λ. (2011).** Εθνική Ασφάλιση Υγείας – Πρόταση Μεταρρύθμισης, Διαθέσιμο από
<https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/415-434%20Liaropoulos%202014.pdf>
- **Νόμος 4387/2016:** Ενιαίο Σύστημα Κοινωνικής Ασφάλισης – Μεταρρύθμιση Ασφαλιστικού – συνταξιοδοτικού συστήματος. Ρύθμισης φορολογίας εισοδήματος και τυχερών παιγνίων και άλλες διατάξεις.
- **Πόρισμα της Επιτροπής των Σοφών**, Διαθέσιμο από
<https://www.taxheaven.gr/news/news/view/id/25754>
- **Οργανόγραμμα ΕΦΚΑ**, διαθέσιμο από
http://www.seika.gr/images/organogramma_EFKA.pdf
- **Καϊτελίδου, Δ. (2007).** *Πολιτική και Οικονομία της Υγείας*. Εκδόσεις Παπαζήση.
- **Κωντανά Θεοδώρα (2011),** *Διερεύνηση δεδομένων παρακίνησης στο Δημόσιο τομέα-Βιβλιογραφική κι Εμπειρική Έρευνα*, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, Θεσσαλονίκη

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Φύλο	Ανδρας <input type="checkbox"/>		Γυναίκα <input type="checkbox"/>			
Ηλικία	18-25 <input type="checkbox"/>	26-35 <input type="checkbox"/>	36-45 <input type="checkbox"/>	46-55 <input type="checkbox"/>	56-65 <input type="checkbox"/>	
Εκπαίδευση	ΥΕ <input type="checkbox"/>	ΔΕ <input type="checkbox"/>	ΤΕ <input type="checkbox"/>	ΠΕ <input type="checkbox"/>	ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ <input type="checkbox"/>	ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟ <input type="checkbox"/>
Οικογενειακή Κατάσταση	Άγαμος/η <input type="checkbox"/>	Έγγαμος/η <input type="checkbox"/>	Έγγαμος/η με παιδιά <input type="checkbox"/>	Διαζευγμένος/η <input type="checkbox"/>	Χήρος/α <input type="checkbox"/>	Άλλο <input type="checkbox"/>
Σχέση Εργασίας	Μόνιμος <input type="checkbox"/>		ΙΔΑΧ <input type="checkbox"/>	ΙΔΟΧ <input type="checkbox"/>		
Έτη Προϋπηρεσίας στο δημόσιο	0-5 <input type="checkbox"/>	6-10 <input type="checkbox"/>	11-20 <input type="checkbox"/>	21-30 <input type="checkbox"/>	Άνω των 30 <input type="checkbox"/>	

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

Επιλέξτε πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες για εσάς, σε κλίμακα από το (1) καθόλου σημαντικός έως το (5) πολύ σημαντικός

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
1	1	2	3	4	5
2	1	2	3	4	5
3	1	2	3	4	5
4	1	2	3	4	5
5	1	2	3	4	5
6	1	2	3	4	5
7	1	2	3	4	5
8	1	2	3	4	5
9	1	2	3	4	5
10	1	2	3	4	5
11	1	2	3	4	5
12	1	2	3	4	5

ΙΔΑΧ= υπάλληλος Ιδιωτικού Δικαίου Αορίστου Χρόνου

ΙΔΟΧ= υπάλληλος με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου ορισμένου χρόνου