



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΤΟ Π.Μ.Σ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ &
ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ ΤΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΔΗΜΟΣΙΑΣ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ

ΘΕΜΑ: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΑΥΞΗΣΗΣ ΤΗΣ
ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: ΤΟ ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ
ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ:
ΜΠΕΣΣΙΛΑ-ΒΗΚΑ ΕΥΡΥΔΙΚΗ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	4
ABSTRACT	6
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	8
1. Κεφάλαιο 1° Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού	9
1.1. Οι νέες προκλήσεις.....	9
1.2. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	11
1.3. Διοίκηση Προσωπικού & Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού.....	12
1.4. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.....	13
1.5. Οργανωσιακή κουλτούρα.....	13
1.5.1. Ορισμός & χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας.....	14
1.5.2. Συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην δέσμευση & παρακίνηση.....	15
2. Κεφάλαιο 2° Η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς	17
2.1. Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά.....	17
2.2. Η προσωπικότητα του εργαζομένου.....	19
2.2.1. Η θεωρία των χαρακτηριστικών.....	20
2.2.2. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων.....	21
2.2.3. Χρησιμότητα του μοντέλου στον χώρο εργασίας.....	23
2.3. Εργασιακές στάσεις.....	25
2.3.1. Εργασιακή ικανοποίηση.....	26
2.3.2. Ταύτιση με την εργασία.....	28
2.3.3. Οργανωσιακή δέσμευση.....	28
2.4. Συναισθηματική νοημοσύνη.....	30
3. Κεφάλαιο 3° Ηγεσία	34
3.1. Εισαγωγικά.....	34
3.2. Ορισμός-χαρακτηριστικά ηγεσίας.....	35
3.3. Η έννοια του μάνατζερ & του ηγέτη.....	36
3.4. Θεωρίες ηγεσίας.....	37
4. Κεφάλαιο 4° Παρακίνηση	39
4.1. Η σημασία της παρακίνησης.....	39
4.2. Ορισμός της παρακίνησης.....	42
4.3. Θεωρίες Παρακίνησης.....	43
4.3.1. Θεωρίες σχετικά με τη φύση της παρακίνησης	44
4.3.1.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (Maslow, 1943).....	44

4.3.1.2. Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer (1969)	48
4.3.1.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)	49
4.3.1.4. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland (1953)	51
4.3.1.5. Η Θεωρία Χ και Υ (1960).....	53
4.3.2. Θεωρίες σχετικά με τη διαδικασία της παρακίνησης.....	54
4.3.2.1. Η θεωρία δικαιοσύνης-ισότητας του Adams (1965)	55
4.3.2.2. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)	57
4.3.2.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968)	61
4.3.2.4. Η θεωρία της ενίσχυσης.....	62
4.3.2.5. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (1985).....	63
4.4. Συμπεράσματα.....	64
5. Κεφάλαιο 5ο Τα κίνητρα στην εργασία	68
5.1. Κατηγορίες κινήτρων	69
5.2. Αντικίνητρα	73
5.3. Κίνητρα στο δημόσιο τομέα.....	73
6. Κεφάλαιο 6ο Τεχνικές παρακίνησης	76
6.1. Εισαγωγικά.....	76
6.2. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας.....	77
6.3. Τρόποι ανασχεδιασμού της εργασίας	77
6.4. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation).....	77
6.5. Εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment).....	77
6.6. Ευέλικτο ωράριο εργασίας	81
6.7. Τηλεργασία.....	82
6.8. Συμμετοχή υπαλλήλων.....	83
6.9. Ενδυνάμωση (empowerment).....	84
6.10. Management by objectives (MBO)	85
6.11. Εκπαίδευση.....	87
6.12. Διοίκηση ολικής ποιότητας-κύκλοι ποιότητας	87
6.13. Αναγνώριση της συνεισφοράς του υπαλλήλου.....	90
6.14. Ομαδική Εργασία	91
6.15. Συμπεράσματα	93
7. Έρευνα.....	96
7.1. Η Ελληνική Αστυνομία.....	96
7.2. Μεθοδολογία-σκοπός έρευνας της έρευνας	99
7.3. Αποτελέσματα έρευνας	101
7.3.1. Δημογραφικά	101
7.3.2. Παρακίνηση	104

7.3.2.1. Γενικότερη ικανοποίηση.....	104
7.3.2.2. Εκπαίδευση.....	108
7.3.2.3. Ομαδική εργασία	109
7.3.2.4. Διοίκηση.....	110
7.3.2.5. Συμμετοχή-αναγνώριση	112
7.3.2.6. Οργανωσιακή δικαιοσύνη	115
7.3.2.7. Ασφάλεια	117
7.3.2.8. Τεχνικές παρακίνησης.....	118
7.3.2.9. Λοιπές απαντήσεις.....	120
7.3.2.10. Ερώτηση ανοικτού τύπου	122
7.4. Συμπεράσματα-προτάσεις	128
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	139
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	13943

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Είναι πλέον αποδεκτό στον κόσμο των επιχειρήσεων ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το πολυτιμότερο «περιουσιακό στοιχείο» κάθε οργανισμού στην προσπάθειά του να καθιερωθεί και να εξελιχθεί στον κλάδο που δραστηριοποιείται.

Η παρακίνηση είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, καθώς σχετίζεται άμεσα με σημαντικές εργασιακές στάσεις, όπως η ικανοποίηση από την εργασία και η δέσμευση στον οργανισμό, ενώ σε συνδυασμό με τις ικανότητες και την προσωπικότητα των ατόμων, συμβάλει στην αύξηση της απόδοσης και κατ' επέκταση στην επιβίωση και ευημερία μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.

Στην παρούσα εργασία γίνεται αναφορά στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και σε διαχρονικές θεωρίες γύρω από την παρακίνηση, ενώ αναφέρονται κίνητρα και τεχνικές παρακίνησης-μη χρηματικά κίνητρα, που προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις ως προς το τι είναι αυτό που κάνει τελικά τον άνθρωπο να είναι ικανοποιημένος και να εργάζεται με περισσότερο ή λιγότερο ζήλο. Οι εν λόγω τεχνικές παρακίνησης είναι ιδιαίτερα σημαντικές στη σημερινή πραγματικότητα, δεδομένης της δυσκολίας για παροχή οικονομικών κινήτρων, ειδικότερα σε δημόσιους οργανισμούς.

Επιπλέον, έγινε προσπάθεια να αναφερθούν όσο το δυνατόν περισσότεροι κρίσιμοι παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά και κυρίως την παρακίνηση, γι' αυτό πέρα από τις θεωρίες παρακίνησης και τα κίνητρα που είναι ιδιαίτερα σημαντικά, γίνεται αναφορά και σε παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, η συναισθηματική νοημοσύνη, η προσωπικότητα και η ηγεσία, που επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την συμπεριφορά και την παρακίνηση των εργαζομένων και μπορεί να καθορίσουν την πορεία ενός οργανισμού.

Το τελευταίο μέρος της εργασίας αφορά σε έρευνα που πραγματοποιήθηκε στην Ελληνική Αστυνομία, προς διακρίβωση της ικανοποίησης και παρακίνησης των στελεχών της και την ανακάλυψη κινήτρων που θα μπορούσαν να τους παρακινήσουν και ν' αυξήσουν την

απόδοση τους. Η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ήταν ποσοτική με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου που απαντήθηκε από 141 αστυνομικούς, με τα αποτελέσματα ν' αναδεικνύουν ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων στην έρευνα πάσχει από έλλειψη κινήτρων και διαπιστώνει αρκετές ανισότητες στις ανταμοιβές και στις συνθήκες εργασίας μεταξύ των υπηρεσιών της ΕΛ.ΑΣ.

Λέξεις κλειδιά: Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, ψυχολογία στην εργασία, οργανωσιακή συμπεριφορά, θεωρίες παρακίνησης, κίνητρα, τεχνικές παρακίνησης, Ελληνική Αστυνομία.

ABSTRACT

In the world of business, it is over acceptable that the human resources are the most valuable asset of every organization, in order to be established and develop in his industry.

Motivation is one of the most important things in human resource management, because is related with important job attitudes, as job satisfaction and commitment to the organization, while combined with abilities and personality, contribute to the increase of performance and therefore to the survival and prosperity of an enterprise or an organization.

In this paper reference is made in human resource management and in timeless theories about motivation, while motives and motivation techniques -non profit incentives- are mentioned, which try to explain what factors finally make the human being happy and work with more or less eagerness. These motivation techniques are very important in nowadays, because of the difficulty of providing financial incentives, especially in the public sector.

Furthermore, an effort has been made to be mentioned as many as possible factors that affect organizational behavior and especially motivation, so except from motivation theories and incentives that are very important, reference is made in factors as organizational culture, emotional intelligence, personality and leadership, which affect to a large extent the behavior and motivation of employees and can determine the development of an organization.

The final part of this paper refers to a survey that was carried out in the Hellenic Police, in order to measure the satisfaction and motivation of its employees, as well as to find incentives that could motive them and increase their performance. The survey was quantitative with the use of a structured questionnaire, which was answered by 141 police officers. The survey pointed out that the majority of the participants suffer from lack of incentives and they find out several inequalities in the rewards and work conditions among different police divisions.

Key words: human resource management, business psychology, organizational behavior, motivation theories, incentives, motivation techniques, Hellenic Police.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση δεν είναι συνάρτηση ενός μόνο παράγοντα, ούτε μπορεί να επιτευχθεί με την υλοποίηση μίας τεχνικής ή θεωρίας. Είναι ένα ιδιαίτερο και πολύπλοκο ζήτημα, καθώς σχετίζεται με την ανθρώπινη συμπεριφορά, την προσωπικότητα, τις ανάγκες και τις εμπειρίες του κάθε ανθρώπου, καθώς και με το όραμα και το περιβάλλον της επιχείρησης μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται.

Η επιστήμη που ασχολείται με την μελέτη της συμπεριφοράς των ανθρώπων στον χώρο εργασίας είναι η οργανωσιακή συμπεριφορά. Στην προσπάθεια της να εξηγήσει τις στάσεις των εργαζομένων, η οργανωσιακή συμπεριφορά χρησιμοποιεί έννοιες και αρχές από διάφορες επιστήμες, όπως η ψυχολογία, η κοινωνιολογία, η πολιτιστική ανθρωπολογία, η οικονομολογία και το μάνατζμεντ (Daft, 2003, σελ. 480).

Ο «ευτυχισμένος-παραγωγικός εργαζόμενος» έχει γίνει αντικείμενο ευρείας μελέτης στις επιστήμες που σχετίζονται με την οργανωσιακή συμπεριφορά (Cropanzano & Wright, 1999, σελ. 252). Πλήθος ερευνών έχουν πραγματοποιηθεί προκειμένου να αποδειχθεί η σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία και της ψυχολογικής ευεξίας με την απόδοση, με τα πρόσφατα ευρήματα να επιδεικνύουν θετική συσχέτιση (Wright, et al., 2007 ; Zelenski, et al., 2008).

Οι αρχές της Οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι πολύ σημαντικές για τους μάνατζερ, διότι σε κάθε οργανισμό οι άνθρωποι είναι αυτοί που παίρνουν τις αποφάσεις για την απόκτηση και τη διαχείριση των πόρων, για την παραγόμενη αξία και εν γένει για την πορεία του. Καταλαβαίνοντας τι προκαλεί τους ανθρώπους να εκδηλώνουν ορισμένες συμπεριφορές, οι μάνατζερ μπορούν να εφαρμόσουν πρακτικές που θα οδηγήσουν σε θετικά αποτελέσματα. Τα πιστεύω, οι φιλοδοξίες και τα αισθήματα αυτών των εργαζομένων για τους ίδιους, τους συναδέλφους τους και τον οργανισμό, καθορίζουν το τι θα κάνουν και πόσο καλά θα το κάνουν.

1. Κεφάλαιο 1° Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

1.1. Οι νέες προκλήσεις

Όλοι οι οργανισμοί ή επιχειρήσεις υπάρχουν διότι ικανοποιούν ανάγκες παρέχοντας προϊόντα ή υπηρεσίες. Έχουν δομή και στόχους και λειτουργούν με συγκεκριμένους κανόνες και διαδικασίες, τα οποία για να αποδώσουν απαιτείται διαχείριση (μάνατζμεντ), δηλαδή μια σειρά ενεργειών με σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση όλων των πόρων της επιχείρησης, προκειμένου αυτή να πετύχει τους στόχους της (Χυτήρης, μάνατζμεντ, 2013, σελ. 19).

Οι οργανισμοί που επιδιώκουν να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσω του ανθρώπινου παράγοντα, πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τις συμπεριφορές και τα αποτελέσματα των εργαζομένων (Noe, et al., 2000, σελ. 276). Η τεχνολογία, τα προϊόντα, η δομή μιας επιχείρησης μπορούν να αντιγραφούν από τους ανταγωνιστές. Κανένας όμως δεν μπορεί να αντιγράψει υψηλά παρακινημένους ανθρώπους που δείχνουν μεγάλο ενδιαφέρον για την επιχείρηση.

Έχει πλέον γίνει αποδεκτό ότι το μεγαλύτερο κεφάλαιο για έναν οργανισμό είναι το ανθρώπινο δυναμικό του ανεξαρτήτως θέσης, το οποίο μπορεί να κάνει τη διαφορά και να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό είναι που όντας επαρκώς εκπαιδευμένο και κινητοποιημένο, θα χρησιμοποιήσει κατάλληλα τους υπόλοιπους πόρους της επιχείρησης (μηχανήματα, τεχνογνωσία, εγκαταστάσεις, κ.α.) για την επίτευξη του επιδιωκόμενου σκοπού και την εξασφάλιση της επιτυχίας της.

Οι επιχειρήσεις όμως δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς εξελισσόμενο εξωτερικό περιβάλλον (κοινωνικό, τεχνολογικό, οικονομικό, κ.λπ.) που σε συνδυασμό με την ανταγωνισμό που υπάρχει στον κλάδο, κάνουν το μάνατζμεντ μία σύνθετη διαδικασία, που απαιτεί γνώση, εμπειρία και καινοτομία, προκειμένου να λαμβάνονται οι σωστές αποφάσεις, να οργανώνονται οι διαδικασίες και να ελέγχεται η

αποτελεσματικότητα τους. Το σημαντικότερο όμως είναι να δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στο ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης που θα κληθεί να τα υλοποιήσει.

Έτσι λοιπόν, μεταξύ των στόχων του μάντζμεντ είναι και η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Τα προσόντα και η διάθεση των εργαζομένων, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, διαμορφώνουν τη φήμη της και καθορίζουν την παραγωγικότητα και την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τελικά την ικανοποίηση των πελατών/πολιτών. Γι' αυτό η ΔΑΔ αποτελεί μία πολύ σημαντική λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον και περιλαμβάνει μία σειρά από δραστηριότητες με επίκεντρο την επιλογή, διαχείριση και αξιοποίηση του ανθρώπινου παράγοντα (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, σελ. 19).

Ο Daft (2003, σελ. 406-407) αναφέρει ότι η ΔΑΔ αφορά τον σχεδιασμό και την εφαρμογή επίσημων συστημάτων σε έναν οργανισμό, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρώπινου παράγοντα προς την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και προσθέτει ότι η στρατηγική προσέγγιση του ανθρώπινου δυναμικού περιλαμβάνει τρία σημεία κλειδιά:

1. Οι μάντζερ παίζουν ενεργό ρόλο στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, δίνοντας έμφαση στην ανάπτυξη και ικανοποίηση των υφισταμένων τους.
2. Οι υπάλληλοι και όχι οι μηχανές ή ο εξοπλισμός, είναι πολύτιμοι για την επιχείρηση, δίνοντας της ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
3. Η ΔΑΔ αποτελεί μία συνδυαστική διαδικασία, που ενσωματώνει τις κατάλληλες πρακτικές ανάλογα με τους στόχους της επιχείρησης.

Η σημασία του ανθρώπινου παράγοντα έχει τονιστεί και από πλήθος υψηλόβαθμων στελεχών πετυχημένων εταιριών, όπως ο Jack Welch, πρώην CEO της General Electric, που έχει αναφέρει ότι «η παραγωγικότητα αυξάνεται γεωμετρικά και επέρχεται πρόοδος αν ο κάθε

εργαζόμενος αξιοποιηθεί από τον οργανισμό, ενταχθεί στη δράση του και του επιτραπεί να έχει ρόλο στην επιτυχία της επιχείρησης», ή ο Jim Alef επικεφαλής της Διεύθυνσης Ανθρωπίνων Πόρων της First Chicago Corporation, που σχολίασε ότι «η μόνη σταθερή πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος τα τελευταία χρόνια είναι η ποιότητα των ανθρώπων που δουλεύουν για σένα» (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, σελ. 23).

1.2. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Στο πέρασμα των ετών και καθώς εξελισσόταν, πλήθος ορισμών έχουν δοθεί για την ΔΑΔ. Μπορεί να αναφερθεί ως η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μία σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μίας επιχείρησης ή ενός οργανισμού» (διοικητική λειτουργία) ή διαφορετικά η ΔΑΔ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση & προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (εστίαση στο περιεχόμενο ή τις επιμέρους δραστηριότητές της).

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2016, σελ. 22, 29-31) σχολιάζουν ότι οι όροι εργαζόμενοι ή προσωπικό, έχουν αντικατασταθεί από τους όρους ανθρώπινοι πόροι και ανθρώπινο δυναμικό, δίνοντας με αυτόν τον τρόπο έμφαση στον ρόλο που παίζει ο άνθρωπος στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αναφέρουν όμως ότι ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο είναι πιο δόκιμος, διότι ξεχωρίζει τους ανθρώπινους από τους υπόλοιπους πόρους του οργανισμού, καταλήγοντας εν τέλει στον εξής ορισμό: *Η ΔΑΔ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου μίας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.*

1.3. Διοίκηση Προσωπικού & Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού

Η ιδιαίτερη έμφαση και σημασία που δίνεται πλέον στο ανθρώπινο κεφάλαιο της επιχείρησης οδήγησε στην αντικατάσταση του όρου *διοίκηση προσωπικού* από τον όρο *διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*, με τη βασική διαφορά τους να εντοπίζεται στη φιλοσοφία που τις διέπει.

Η πρώτη προσέγγιση αφορά τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στην επιχείρηση, από την πρόσληψη μέχρι την αποχώρηση. Οι λειτουργίες της ΔΠ είναι επαναληπτικές, χωρίς να εξετάζεται η αποτελεσματικότητά τους, η ανάγκη για αλλαγή και η σύνδεση αυτών με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

Αντίθετα η ΔΑΔ, πέρα από τις λειτουργίες που εμπεριέχει και η ΔΠ, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού και αναγνωρίζοντας τη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, στοχεύει στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού.

Οι σημαντικότερες διαφορές τους είναι οι εξής,:

1. Η ΔΑΔ στοχεύει στην ανάπτυξη των εργαζομένων όλων των βαθμίδων, ενώ η ΔΠ αφορά κυρίως τους υφισταμένους.
2. Η ΔΑΔ ασχολείται με τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται στο επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού, ενώ κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων, όπως π.χ. οι απουσίες και η δυσαρέσκεια από την εργασία.
3. Η ΔΑΔ δίνει ιδιαίτερη σημασία στην διαμόρφωση και κατανόηση της επιχειρησιακής κουλτούρας από τα ανώτερα στελέχη, με τρόπο που να προβάλλει τις αξίες και το όραμα της επιχείρησης και να βοηθά την υιοθέτησή της από τους εργαζομένους, το οποίο δεν φαίνεται να απασχολεί την ΔΠ.
4. Η ΔΑΔ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζει περισσότερο στην ατομική εργασία και στην ιεραρχία.

1.4. Λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ αφορούν:

- Το εξωτερικό και οργανωσιακό περιβάλλον.
- Την ανάλυση και περιγραφή των θέσεων εργασίας (job description).
- Την προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού (recruitment).
- Την επιλογή ανθρώπινου δυναμικού.
- Τον Προγραμματισμό του ανθρώπινου δυναμικού.
- Την εκπαίδευση και ανάπτυξη.
- Την αξιολόγηση των εργαζομένων.
- Την απονομή αμοιβών και παροχών.
- Τη διαχείριση των εργασιακών σχέσεων.

1.5. Οργανωσιακή κουλτούρα

Όπως ένα άτομο, μία κοινωνία ή μία χώρα χαρακτηρίζονται από μία κουλτούρα που περιλαμβάνει ανάλογες αρχές, αξίες και πιστεύω, έτσι και ένας οργανισμός μπορεί να έχει μία κατάλληλα διαμορφωμένη κουλτούρα, που να πρεσβεύει τις αξίες και τα ιδανικά του, αποτελώντας «κάτι σαν την προσωπικότητά του» (Robbins & Judge, 2011, σελ. 493).

Σε ένα περιβάλλον που αλλάζει ραγδαία, η επιτυχία του οργανισμού κρίνεται από την ικανότητά του να ανταποκρίνεται γρήγορα και αποτελεσματικά στις διακυμάνσεις της ζήτησης και των απαιτήσεων των καταναλωτών και κάθε εργαζόμενος σε έναν οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο, ανεξάρτητα με την θέση που κατέχει, αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της κουλτούρας του (Williams & Johnson, 2005, σελ. 56).

Η κουλτούρα διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση, όπως ακριβώς από ένα έθνος σε ένα άλλο και όταν είναι κατάλληλη και αντιπροσωπεύει τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Όταν όμως είναι ισχυρή αλλά ακατάλληλη και δεν ακολουθεί τις εξελίξεις του

μάκρο/μίκρο περιβάλλοντος, μπορεί να επιφέρει αρνητικά αποτελέσματα, διότι εμποδίζει την αλλαγή και οδηγεί σε δογματισμό και εσωστρέφεια.

Πρόσφατες έρευνες έχουν δείξει ότι οι διαχρονικά επιτυχημένες επιχειρήσεις ξεχωρίζουν από τις υπόλοιπες στον κλάδο, διότι διαθέτουν μία ισχυρή, «σαν θρησκεία», κατάλληλη κουλτούρα. Σε μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα, οι θεμελιώδεις αξίες του οργανισμού υποστηρίζονται και τυχάνουν ευρείας αποδοχής και όσο περισσότερα άτομα ενστερνίζονται αυτές τις αξίες, τόσο αυτή γίνεται ισχυρότερη. Στο σύγχρονο περιβάλλον η κουλτούρα θεωρείται κρίσιμη, αν όχι η πλέον κρίσιμη, για την επιτυχία των επιχειρήσεων (Μπουραντάς, 2015, σελ. 651-652).

1.5.1. Ορισμός & χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας

Προκειμένου να γίνει κατανοητή η έννοια της κουλτούρας, μπορούμε να την ορίσουμε ως ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, κ.λπ. που συνθέτουν ένα κοινό πλαίσιο αναφοράς, το οποίο καθορίζει το πώς σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι μέσα στην επιχείρηση, τι κάνουν, γιατί και πότε το κάνουν. Αρκετά από τα παραπάνω εκφράζονται με κανόνες που οριοθετούν ποιες συμπεριφορές και στάσεις είναι κατάλληλες και ποιες όχι, οι οποίοι πρέπει να γνωστοποιούνται σε κάθε νέο εργαζόμενο με την είσοδο του στην εταιρία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2016, σελ. 574-575).

Οι Williams & Johnson (2005, σελ. 56) ορίζουν την κουλτούρα ως «τον τρόπο που κάνουμε τα πράγματα στην επιχείρηση», το οποίο είναι αποτέλεσμα τεσσάρων μεταβλητών-χαρακτηριστικών της επιχείρησης, της ιστορίας της, του μεγέθους της, του καθεστώτος ιδιοκτησίας και του σκοπού της.

Οι Florentina & Georgiana (2012, σελ. 371-376) αναφέρουν ότι το επιστημονικό ενδιαφέρον για την οργανωσιακή κουλτούρα ξεκίνησε τη δεκαετία του 70, λόγω της επιτυχημένης ιαπωνικής κουλτούρας και υποστηρίζουν ότι η κουλτούρα αναφέρεται στους γραπτούς και άγραφους

κανόνες και στις αντιλήψεις που κάνουν μία επιχείρηση να ξεχωρίζει από μία άλλη και επιδρούν σε κάθε ενέργεια με το εσωτερικό ή εξωτερικό της περιβάλλον. Είναι ένας τρόπος ζωής, παραδόσεις και πιστεύω, που είναι κοινές για όλα τα μέλη της επιχείρησης. Οι συγγραφείς σχολιάζουν την μεγάλη επίδραση που έχουν τα σύμβολα-λογότυπα των εταιριών (brand) στην επιρροή των εργαζομένων και στην καθιέρωση της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ κάνουν λόγο για τους τρόπους με τους οποίους εκφράζεται και διαδίδεται, μεταξύ των οποίων είναι οι μύθοι-ιστορίες γύρω από τον οργανισμό, το πως ντύνονται οι άνθρωποι στην εταιρία, το πως είναι διαμορφωμένα τα γραφεία, το πόσο καθαρό είναι το περιβάλλον, η χρήση μίας «αργκό», κ.λπ..

Βασικά χαρακτηριστικά μίας αποτελεσματικής κουλτούρας είναι η έκταση της, δηλαδή το κατά πόσο είναι διαδεδομένη σε όλους τους εργαζομένους της επιχείρησης, η ένταση της, δηλαδή σε τι βαθμό έχει υιοθετηθεί ώστε να δημιουργήσει κοινές αξίες και συμπεριφορές και η καταλληλότητά της, αν συμβαδίζει δηλαδή με τις ιδιαιτερότητες και τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.

1.5.2. Συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στην δέσμευση & παρακίνηση

Η διαμόρφωση της κατάλληλης κουλτούρας είναι καθοριστική για την υλοποίηση της στρατηγικής μίας επιχείρησης, διότι ακριβώς επιτρέπει αυτές τις συμπεριφορές που ευνοούν την επίτευξή της. Για παράδειγμα, μία εταιρία δεν μπορεί να εφαρμόσει στρατηγική καινοτομίας, όταν η κουλτούρα της δεν ευνοεί την πρωτοβουλία και την δοκιμή νέων ιδεών και προτάσεων. Άρα η ανάπτυξη ορισμένης στρατηγικής, για να είναι επιτυχημένη και αποτελεσματική, πρέπει να συνοδεύεται από την κατάλληλη κουλτούρα.

Η κουλτούρα όπως προαναφέρθηκε επηρεάζει άμεσα και αποφασιστικά τις στάσεις-συμπεριφορές των ανθρώπων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Συμβάλει στην δέσμευση, παρακίνηση,

αυτοπειθαρχία και συνεργασία και προσδίδει μία αίσθηση ταυτότητας στα μέλη του οργανισμού.

Όταν ένας άνθρωπος αισθάνεται περήφανος για τον οργανισμό που εργάζεται, νιώθει μέλος μίας «οικογένειας» και αγωνίζεται για την επιτυχία του, δεν θα πει ότι αισθάνεται έτσι λόγω των οικονομικών απολαβών του. Θα αναφερθεί σε έναν οργανισμό που σέβεται τους ανθρώπους, έχει καλό κλίμα και ευχάριστη ατμόσφαιρα και υπάρχει αναγνώριση, συνεργασία, εμπιστοσύνη και περιθώρια αυτό-ανάπτυξης. Όλα αυτά είναι αποτελέσματα της κουλτούρας του οργανισμού που πρεσβεύει αυτές τις αξίες και δημιουργεί την αίσθηση της ενότητας για την επίτευξη ενός σκοπού, που ωφελεί τόσο τον οργανισμό όσο και τον εργαζόμενο, διότι μέσα από τους στόχους του πρώτου ο εργαζόμενος ικανοποιεί και τις προσωπικές του φιλοδοξίες. Η ταύτιση αυτή είναι πιο έντονη όταν η ατομική κουλτούρα του εργαζομένου (αξίες, ιδανικά, κ.λπ.) συμπίπτει με αυτήν του οργανισμού. Όλα αυτά δημιουργούν έναν ιδιαίτερο δεσμό ανάμεσα στον οργανισμό και το άτομο, με αποτέλεσμα να αισθάνεται καλύτερα στην εργασία του και να είναι πιο παραγωγικό.

Επιπλέον όταν ένας εργαζόμενος έχει ενστερνιστεί την κουλτούρα της επιχείρησης, γνωρίζει ποιες είναι οι κατάλληλες συμπεριφορές και τα πλαίσια που πρέπει να κινηθεί, χωρίς να είναι απαραίτητος ο συνεχής έλεγχος (ενσυνείδητη πειθαρχία). Τα άτομα αναπτύσσουν αυτές τις συμπεριφορές γιατί πιστεύουν ότι είναι προς όφελος της επιχείρησης, την οποία εκπροσωπούν κι όχι γιατί τους αναγκάζει ο προϊστάμενός τους. Γίνεται αντιληπτό λοιπόν ότι η ύπαρξη ισχυρής κουλτούρας εξασφαλίζει την πειθαρχία και δίνει τη δυνατότητα στους ανθρώπους να είναι δημιουργικοί και να εργάζονται με πρωτοβουλία και ευελιξία.

Οι Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς (2016, σελ. 585) κάνουν αναφορά στον J. Collins, ο οποίος στο βιβλίο του *Good to Great* αναφέρει ότι «*οι πειθαρχημένοι άνθρωποι χρειάζονται λιγότερη ιεραρχία, η πειθαρχημένη σκέψη χρειάζεται λιγότερη γραφειοκρατία και η πειθαρχημένη δράση λιγότερους ελέγχους*», ενώ ο Kilmann θεωρεί ότι η παιδεία (κουλτούρα) αποτελεί έναν από τους πέντε δρόμους της επιτυχίας, με τους άλλους τέσσερις να είναι οι ικανότητες διαχείρισης

(μάνατζμεντ), η ομαδική συνεργασία, η δομή-στρατηγική και το σύστημα αμοιβών.

Οι συμπεριφορές των ανθρώπων προσδιορίζονται σε μεγάλο βαθμό από το πλαίσιο στο οποίο λειτουργούν. Αυτό εξηγεί το γεγονός ότι π.χ. οι Έλληνες οδηγούν απρόσεκτα όταν βρίσκονται στη χώρα τους και δεν τηρούν τον Κ.Ο.Κ., ενώ αλλάζουν την οδηγική τους συμπεριφορά όταν οδηγούν σε άλλη χώρα. Ενώ πρόκειται για τους ίδιους ανθρώπους, αυτό που τους κάνει να συμπεριφέρονται διαφορετικά είναι το περιβάλλον που βρίσκονται, το οποίο επιτρέπει ή απαγορεύει ορισμένες συμπεριφορές. Οι άνθρωποι κατανοούν και πείθονται κυρίως μέσω των συμπεριφορών και των πράξεων και όχι τόσο μέσω των λόγων. Ως εκ τούτου, η διάδοση των στοιχείων της επιθυμητής κουλτούρας γίνεται κυρίως μέσω παραδειγμάτων-συμπεριφορών που ξεκινούν από τα ηγετικά στελέχη.

2. Κεφάλαιο 2° Η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς

2.1. Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η επιστήμη που μελετά τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας. Για να το κάνει αυτό πρέπει να εστιάσει στα βασικά χαρακτηριστικά του ατόμου που συνδέονται άμεσα με τη συμπεριφορά, όπως η προσωπικότητα, οι εργασιακές στάσεις, η μάθηση, κ.λπ., τα σημαντικότερα από τα οποία θα αναφερθούν στη συνέχεια. Άρα το πιο σημαντικό συστατικό της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας είναι το ίδιο το άτομο (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 288). Κάθε άτομο που αναλαμβάνει μία εργασία, φέρνει μαζί του τους στόχους, τις αξίες, τα πρότυπα συμπεριφοράς και τις αντιλήψεις του, τα οποία θα επηρεάσουν τη συμπεριφορά του απέναντι στην επιχείρηση (Daft, 2003, σελ. 480).

Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και είναι σημαντικό να γνωρίζει κανείς πως αυτές οι διαφορές περιπλέκουν την οργανωσιακή συμπεριφορά και περαιτέρω, πως επηρεάζουν την απόδοση και την εργασιακή ικανοποίηση. Οι Schermerhorn, et al (1985, σελ. 87-117)

αναφέρουν ότι η ατομική απόδοση είναι συνάρτηση τριών παραγόντων, των *ατομικών χαρακτηριστικών των ατόμων, της εργασιακής προσπάθειας που καταβάλλουν και της οργανωσιακής υποστήριξης που δέχονται*. Τα ατομικά χαρακτηριστικά συνδέονται με την ικανότητα εκτέλεσης του έργου, η εργασιακή προσπάθεια συνδέεται με την προθυμία εκτέλεσης του έργου και η οργανωσιακή υποστήριξη με την ευκαιρία για επίτευξη του έργου.

Όταν αναφερόμαστε σε *χαρακτηριστικά*, εννοούμε τα δημογραφικά (φύλο), τα χαρακτηριστικά επάρκειας (κλίσεις-δυνατότητες) και τα ψυχολογικά (αξίες-στάσεις-προσωπικότητα ατόμου). Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν την απόδοση, με την επιρροή που ασκούν στην ικανότητα του ατόμου να φέρει εις πέρας την εργασία του.

Η *προσπάθεια* αναφέρεται στην παρακίνηση του ατόμου να φέρει εις πέρας την εργασία του. Το ότι ένα άτομο έχει τα απαιτούμενα προσόντα για την εκτέλεση μίας εργασίας, δε σημαίνει ότι θα έχει και την ανάλογη απόδοση. Για να συμβεί αυτό πρέπει να είναι πρόθυμος να εργαστεί, να καταβάλει δηλαδή προσπάθεια. Η παρακίνηση προμηνύει ότι θα ακολουθήσει προσπάθεια. Ένας άνθρωπος με υψηλή παρακίνηση θα καταβάλει ουσιαστική προσπάθεια στην εργασία του, σε αντίθεση με την χαμηλή παρακίνηση που οδηγεί σε ελάχιστη προσπάθεια. Επομένως, οι μάνατζερ είναι επιφορτισμένοι με την ανάπτυξη τακτικών που θα αυξήσουν την παρακίνηση των υπαλλήλων, το οποίο σίγουρα δεν αποτελεί εύκολη υπόθεση, λαμβανομένης της διαφορετικότητας των ατόμων.

Στην εξίσωση των Schermerhorn, et al, τα ατομικά χαρακτηριστικά και η εργασιακή προσπάθεια (παρακίνηση) δεν αρκούν για να επέλθει η πολυπόθητη απόδοση. Το τρίτο στοιχείο που είναι απαραίτητο είναι η οργανωσιακή υποστήριξη, που αποτελεί ουσιαστικά στοιχείο της κουλτούρας του οργανισμού που αναφέρθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Ακόμα και αν το άτομο έχει τα απαιτούμενα χαρακτηριστικά και έχει παρακινηθεί αρκετά, μπορεί να μην επιτελέσει

σημαντικό έργο, λόγω της ανεπαρκούς οργανωσιακής υποστήριξης. Οι περιορισμοί αυτοί μπορεί να αφορούν:

- ❖ Την έλλειψη χρόνου.
- ❖ Την ανεπαρκή χρηματοδότηση και ακατάλληλο ή ανεπαρκή εξοπλισμό.
- ❖ Αοριστίες και ασαφείς οδηγίες σχετικά με την εκτέλεση της εργασίας.
- ❖ Μη ρεαλιστικές απαιτήσεις.
- ❖ Περιορισμένη εξουσία συγκριτικά με αυτήν που απαιτείται για την εκτέλεση της εργασίας.
- ❖ Γραφειοκρατικές και άκαμπτες διαδικασίες, κ.α.

Είναι κατανοητό το τι θέλουν να πουν οι συγγραφείς. Το να είναι κανείς υποχρεωμένος να τελειώσει γρήγορα μία εργασία επειδή υπάρχουν σφιχτά χρονοδιαγράμματα, το να μην έχει τα κατάλληλα εργαλεία, το να μην του έχουν δοθεί σαφείς οδηγίες, κ.λπ., είναι φαινόμενα που λίγο πολύ οι περισσότεροι έχουμε συναντήσει. Επομένως, είναι πολύ σημαντικό οι μάνατζερ να διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι έχουν την απαραίτητη οργανωσιακή υποστήριξη, δηλαδή ότι χρειάζονται, για την εκτέλεση των καθηκόντων τους.

2.2. Η προσωπικότητα του εργαζομένου

Πέρα από την κουλτούρα, το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης που επηρεάζουν και κατευθύνουν την συμπεριφορά των εργαζομένων στον χώρο εργασίας, σημαντικό παράγοντα αποτελεί και η ίδια η προσωπικότητα τους, που επηρεάζει την ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους και έχει γίνει αντικείμενο μελέτης τόσο στην οργανωσιακή ψυχολογία που ασχολείται με τη συμπεριφορά και τις πνευματικές διαδικασίες των ανθρώπων σε σχέση με το εργασιακό του περιβάλλον, το πώς δηλαδή η εργασία επηρεάζει το σύνολο της ζωής ενός ανθρώπου, όσο και στην οργανωσιακή συμπεριφορά.

Μέχρι και το τέλος του 20^{ου} αιώνα, οι θεωρίες παρακίνησης δεν λάμβαναν υπόψη τους τις ατομικές διαφορές, λόγω της προσωπικότητάς

των ατόμων. Όμως, ήδη από τις αρχές του αιώνα που διανύουμε, αρκετοί μελετητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς έστρεψαν το ενδιαφέρον τους στην προσωπικότητα του ανθρώπου και στο πώς επηρεάζει την παρακίνηση, με σχετικές έρευνες να δείχνουν την σημασία των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας για την πρόβλεψη και την εξήγηση της εργασιακής απόδοσης (Latham, 2007, σελ.127, 133, 145).

Γιατί κάποιοι άνθρωποι είναι ήσυχτοι και παθητικοί, ενώ άλλοι είναι κραυγαλέοι και επιθετικοί; Ταιριάζουν ορισμένοι τύποι προσωπικότητας καλύτερα από ότι κάποιοι άλλοι σε συγκεκριμένες εργασίες;

Τι είναι όμως η προσωπικότητα; Οι συγγραφείς παραπέμποντας στον ορισμό που δίνει ο Pervin (1993, όπως παρατίθεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 55-56) ορίζουν την προσωπικότητα «*ως το σύνολο των χαρακτηριστικών του ατόμου τα οποία προσδιορίζουν την συμπεριφορά του*», δίνοντας έμφαση σε τέσσερα βασικά χαρακτηριστικά της, την σταθερότητα που αναφέρεται στον βαθμό που η προσωπικότητα ενός ατόμου μένει σταθερή με το πέρασμα του χρόνου, την εσωτερικότητα, αναφέροντας ότι πρόκειται για μία εσωτερική διαδικασία όπου αυτά που «βλέπουμε» είναι τα αποτελέσματα (συμπεριφορά) και όχι τα ίδια τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, την συνέπεια που αφορά τον βαθμό που το άτομο παρουσιάζει μία σταθερότητα στον τρόπο που αντιδράει σε παρόμοιες καταστάσεις και την διαφοροποίηση που αναφέρεται στο βαθμό που διαφορετικά άτομα συμπεριφέρονται με διαφορετικό τρόπο όταν αντιμετωπίζουν παρόμοιες ή ίδιες καταστάσεις.

Κάποιοι μάντζερ χρησιμοποιούν τα αποτελέσματα των τεστ προσωπικότητας για να κατανοήσουν καλύτερα και να διοικήσουν αποτελεσματικότερα το ανθρώπινο δυναμικό. Η κατανόηση της προσωπικότητας ενός ανθρώπου μπορεί να βοηθήσει τους μάντζερ να προβλέψουν τη συμπεριφορά του ατόμου σε συγκεκριμένες καταστάσεις.

2.2.1. Η θεωρία των χαρακτηριστικών

Σε μία προσπάθεια να ερμηνευτεί η προσωπικότητα και η συμπεριφορά του ανθρώπου, αναπτύχθηκαν διάφορες θεωρίες, όπως η

ψυχαναλυτική θεωρία του Freud, ο συμπεριφορισμός και η κοινωνιο-γνωστική προσέγγιση, με την **θεωρία των χαρακτηριστικών** να είναι η επικρατούσα στον εργασιακό χώρο.

Η εν λόγω θεωρία αποτελεί μία από τις σημαντικότερες θεωρίες για την μελέτη της προσωπικότητας στο χώρο της οργανωσιακής ψυχολογίας και συμπεριφοράς και στη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού. Ουσιαστικά στηρίζεται στους χαρακτηρισμούς που χρησιμοποιούν οι άνθρωποι στην καθημερινότητά τους για να περιγράψουν κάποιον άλλο (νευρικός, αγχώδης, ήρεμος, ντροπαλός, κ.λπ.). Σύμφωνα με τον Eysenck, τα χαρακτηριστικά κατευθύνουν τους ανθρώπους να φέρονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο, ενώ ο Perlin (1993, όπως παρατίθεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 61) όρισε τα χαρακτηριστικά ως την προδιάθεση του ανθρώπου να φέρεται με έναν συγκεκριμένο τρόπο και ανέφερε ότι αποτελούν βασικό στοιχείο της ανθρώπινης προσωπικότητας.

Οι Robbins & Judge (2011, σελ.122) αναφέρουν ότι όποιος εμφανίζει κάποια χαρακτηριστικά συχνά, αυτά αποτελούν χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του. Σύμφωνα με τη θεωρία, τα χαρακτηριστικά αξιολογούνται σε μία κλίμακα, υποδηλώνοντας ότι όλοι οι άνθρωποι τα κατέχουν σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό. Αρχικά οι ερευνητές της θεωρίας επιχείρησαν να κατηγοριοποιήσουν χιλιάδες επίθετα που χρησιμοποιούσαν οι άνθρωποι στην καθημερινότητά τους, τα οποία εν συνέχεια ο Cattell μείωσε σε 16 παράγοντες, με την πιο πρόσφατη εκδοχή του μοντέλου να κάνει λόγο για πέντε βασικές διαστάσεις (μοντέλο των πέντε παραγόντων).

2.2.2. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων

Το μοντέλο των πέντε παραγόντων είναι από τις πιο δημοφιλείς θεωρίες χαρακτηριστικών και τονίζει τη σημασία της προσωπικότητας ειδικά στον χώρο εργασίας. Σύμφωνα με αυτήν την εκδοχή, η προσωπικότητα αποτελείται από πέντε βασικούς παράγοντες (χαρακτηριστικά) ως εξής: (Robbins & Judge, 2011, σελ. 124 ; Daft, 2003, σελ. 490-491 ; Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 64-65):

- **Εξωστρέφεια (extroversion):** Αναφέρεται στην ποσότητα των κοινωνικών σχέσεων που θέλει να έχει ένας άνθρωπος και περιλαμβάνει χαρακτηριστικά όπως η εγκαρδιότητα, η κοινωνικότητα και τα θετικά συναισθήματα. Όσοι την έχουν ανεπτυγμένη είναι άτομα εξωστρεφή που τους αρέσει να βρίσκονται με ανθρώπους και να βλέπουν τη ζωή τους με αισιοδοξία, έχουν ενθουσιασμό και θέλουν να ανακαλύπτουν καινούργια πράγματα. Αντίθετα, όσοι δεν την έχουν ανεπτυγμένη, είναι επιφυλακτικοί και προτιμούν να μένουν μόνοι τους, αποφεύγοντας τις συναναστροφές.
- **Νευρωτισμός (neuroticism):** Με αυτόν τον παράγοντα αξιολογούνται χαρακτηριστικά όπως η ανασφάλεια, η νευρικότητα, οι φοβίες, το άγχος, η θλίψη και η απαισιοδοξία. Όσοι διακατέχονται από υψηλό νευρωτισμό έχουν έντονο στρες και ανασφάλεια, χάνουν εύκολα τη ψυχραιμία τους και βιώνουν έντονα τα συναισθήματά τους. Το αντίθετο του νευρωτισμού είναι η συναισθηματική σταθερότητα, που περιγράφει ανθρώπους οι οποίοι είναι ήρεμοι και διαχειρίζονται το άγχος τους χωρίς να βιώνουν ακραία συναισθήματα.
- **Δεκτικότητα στην Εμπειρία (openness to experience):** Περιλαμβάνει τη δημιουργικότητα και τη φαντασία του ατόμου, την επιθυμία του να γνωρίζει νέους τόπους και εμπειρίες. Τα άτομα αυτά βαριούνται την μονοτονία και αναζητούν νέες δραστηριότητες για να εμπλουτίσουν τον συναισθηματικό και πνευματικό τους κόσμο. Από την άλλη, άτομα με χαμηλή ανεκτικότητα στην εμπειρία, χαρακτηρίζονται ως συντηρητικοί, δεν παίρνουν εύκολα ρίσκο, υιοθετώντας το ρητό «έτσι τα βρήκαμε, έτσι θα τα αφήσουμε».
- **Προσήνεια (agreeableness):** Αυτός ο παράγοντας αναφέρεται στην ποιότητα των σχέσεων που θέλει να έχει ένας άνθρωπος και αξιολογεί το ενδιαφέρον του για τους

συνανθρώπους του, τη δυνατότητα να συνεργάζεται και να τους κατανοεί, την ευαισθητοποίηση που δείχνει στον ανθρώπινο πόνο, κ.λπ.. Όσοι την έχουν ανεπτυγμένη, χαρακτηρίζονται από μετριοφροσύνη, υποχωρητικότητα και θέληση για συνεργασία, εμπιστεύονται τους ανθρώπους και αποφεύγουν τις συγκρούσεις, ενώ αντίθετα άτομα με χαμηλά επίπεδα προσήνειας είναι ανταγωνιστικά και διεκδικητικά.

- **Ευσυνειδησία-συνέπεια (conscientiousness):** Αφορά ανθρώπους που χαρακτηρίζονται από συνέπεια, φιλοδοξία, υπευθυνότητα και καλή οργάνωση. Αυτά τα άτομα συνήθως έχουν υψηλό αυτοέλεγχο, οργάνωση και τάξη στη ζωή τους, θέτουν υψηλούς στόχους τους οποίους προσπαθούν να πετύχουν, ενώ και οι άλλοι τους εμπιστεύονται γιατί είναι αξιόπιστοι. Στον αντίποδα, όσοι έχουν χαμηλή ευσυνειδησία συχνά δεν είναι συνεπείς, είναι ανοργάνωτοι με χαμηλή εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.

Κάθε μία από τις ανωτέρω πέντε διαστάσεις αποτελείται από υποκλίμακες, οι οποίες συσχετίζονται μεταξύ τους για να βγάλουν, μέσω έρευνας με ερωτηματολόγιο, τη βαθμολογία κάθε διάστασης. Αυτό που είναι σημαντικό με αυτό το μοντέλο, είναι ότι έχει επαληθευτεί μεταξύ διαφορετικών χωρών, γλωσσών και μετρήσεων, καθιστώντας το ένα χρήσιμο εργαλείο για την αξιολόγηση της προσωπικότητας μεταξύ διαφορετικών εθνικοτήτων.

2.2.3. Χρησιμότητα του μοντέλου των πέντε παραγόντων στον χώρο εργασίας

Αν και κάποιοι ερευνητές είχαν ισχυριστεί πως η προσωπικότητα δεν μπορεί να προβλέψει την εργασιακή συμπεριφορά, εντούτοις τα τελευταία χρόνια, ειδικότερα με την έλευση του μοντέλου των πέντε παραγόντων, έρευνες έχουν δείξει ότι η προσωπικότητα των εργαζομένων

μπορεί να επηρεάσει την απόδοση στον χώρο εργασίας (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 67-68).

Οι συγγραφείς παραπέμποντας σε διάφορους ερευνητές, αναφέρουν ότι η ευσυνειδησία-συνέπεια και η συναισθηματική σταθερότητα σχετίζονται με την απόδοση σε κάθε είδους εργασία, ενώ βάσει των ερευνών σχολιάζουν ότι δύσκολα κάποιος επιχειρηματίας ή στέλεχος θα προσελάμβανε κάποιον αδρανή, ανεύθυνο, μη οργανωτικό (χαμηλό στην ευσυνειδησία) ή ένα άτομο αγχώδες, ανασφαλή και μη συνεργάσιμο (χαμηλή συναισθηματική σταθερότητα). Ακόμη, η ευσυνειδησία είναι σημαντική σε εργασίες που επιτρέπουν την αυτονομία, ενώ οι εξωστρεφείς άνθρωποι έλκονται από εργασίες με εμπλουτισμένο περιεχόμενο (Latham, 2007, σελ. 135).

Όσον αφορά τις άλλες τρεις διαστάσεις, αναφέρουν ότι η εξωστρέφεια, η προσήνεια και η δεκτικότητα στην εμπειρία, μπορούν να προβλέψουν την απόδοση σε συγκεκριμένα επαγγέλματα ή κάτω από ορισμένες συνθήκες.

Ένας ακόμα λόγος που οι έρευνες έχουν δείξει ότι η προσωπικότητα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εργασία, είναι επειδή συμβάλει περισσότερο στη πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης από άλλα μέσα πρόβλεψης, όπως π.χ. η νοημοσύνη. Ακόμη, οι πέντε διαστάσεις του μοντέλου που αναφέρθηκαν παραπάνω, παρουσιάζουν μικρές έως ανύπαρκτες φυλετικές και εθνικές διακρίσεις. Αυτό είναι πολύ σημαντικό εάν λάβουμε υπόψη ότι λόγω της παγκοσμιοποίησης και της ελεύθερης σε μεγάλο βαθμό μετακίνησης πληθυσμών, οι επιχειρήσεις απασχολούν εργαζομένους διαφόρων εθνικοτήτων. Αντίθετα, επιφυλακτικός σε αυτήν τη διατύπωση είναι ο Daft (2003, σελ. 491), που υποστήριξε ότι η έρευνα γύρω από το μοντέλο των πέντε παραγόντων έχει περιοριστεί στις Η.Π.Α. και ως εκ τούτου η γενίκευση της μπορεί να οδηγήσει σε αστοχίες.

Τέλος, η προσωπικότητα των εργαζομένων πρέπει να λαμβάνεται υπόψη διότι έρευνες έχουν δείξει πως σχετίζεται με αρκετές εργασιακές συμπεριφορές τις οποίες οι μάνατζερ πρέπει να λαμβάνουν υπόψη, όπως η μείωση της αντιπαραγωγικής συμπεριφοράς, των αποχωρήσεων και των

αργοποριών, η αύξηση των επιτυχιών στις ομάδες, η ικανοποίηση από την εργασία, κ.α..

Οι Robbins & Judge (2011, σελ.137-138) παραπέμποντας σε μία **θεωρία συνταιριάσματος προσωπικότητας - εργασίας** του John Holland, αναφέρουν ότι η ικανοποίηση και η προδιάθεση αποχώρησης από μία εργασία εξαρτώνται από το βαθμό που η προσωπικότητά των εργαζομένων ταιριάζει με την φύση της εργασίας. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση είναι υψηλότερη όταν η προσωπικότητα και η εργασία συμφωνούν. Για παράδειγμα, ένα πρακτικό άτομο σε μία χειρωνακτική εργασία είναι πιο ταιριαστό σενάριο από ένα ίδιο άτομο σε μία εργασία που απαιτεί κοινωνικές δεξιότητες.

Η κριτική που ασκήθηκε στο μοντέλο των πέντε παραγόντων αφορούσε στο ότι αυτοί οι παράγοντες δεν είναι ανεξάρτητοι μεταξύ τους και είναι δύσκολο να μετρηθούν με ακρίβεια, ενώ αμφισβητήθηκε και ο περιορισμός τους σε πέντε, με το σκεπτικό ότι κάθε παράγοντας εμπεριέχει πλήθος άλλων χαρακτηριστικών.

2.3. Εργασιακές στάσεις

Γενικότερα, όλοι οι άνθρωποι επιδεικνύουμε κάποια στάση απέναντι στον εργοδότη μας, στην οικογένεια μας, στον ίδιο μας τον εαυτό, η οποία επηρεάζει το πώς αντιλαμβανόμαστε τα πράγματα και την ικανοποίηση που αντλούμε από αυτά.

Οι Robbins & Judge (2011, σελ. 57) ορίζουν τις στάσεις *«ως αξιολογικές δηλώσεις - ευνοϊκές ή όχι- για αντικείμενα, ανθρώπους ή γεγονότα, που αυτανακλούν το πώς νιώθουμε για κάτι»*. Για παράδειγμα, όταν λέμε μου αρέσει η δουλειά μου, εκφράζουμε την στάση μας απέναντι στην εργασία. Ο Χρηστάκης (2010, σελ. 327) αναφέρει ότι η στάση αφορά την τοποθέτησή μας απέναντι σε οτιδήποτε. Αυτή η τοποθέτηση περιλαμβάνει τον τρόπο με τον οποίο το άτομο κατανοεί το αντικείμενο (γνωστική συνιστώσα), το αξιολογεί (συναισθηματική συνιστώσα) και δρα (συμπεριφορική συνιστώσα).

Οι Robbins & Judge και ο Χυτήρης (οργανωσιακή συμπεριφορά, 2013, σελ. 92-93) αναφέρουν κι αυτοί τις τρεις συνιστώσες των στάσεων,

την *γνωσιακή*, τη *θυμική-συναισθηματική* και τη *συμπεριφορική* συνιστώσα. Η δήλωση ο μισθός μου είναι χαμηλός είναι η γνωσιακή συνιστώσα μίας στάσης-πεποίθησης (γνώση-πεποίθηση). Το επόμενο κρίσιμο στάδιο είναι το συναισθηματικό, όπου εκφράζεται η δυσαρέσκεια (συναίσθημα) για τον χαμηλό μισθό και αποτελεί τη θυμική συνιστώσα. Τέλος, η συμπεριφορική συνιστώσα (αποτέλεσμα της στάσης) εκφράζει την πρόθεση να συμπεριφερθούμε με έναν συγκεκριμένο τρόπο (ενέργεια). Στην προκειμένη το ότι το άτομο θα ψάξει για άλλη εργασία με καλύτερο μισθό.

Η κατανόηση των στάσεων των εργαζομένων είναι σημαντική, γιατί καθορίζουν το πως αυτοί αντιλαμβάνονται την εργασία τους, πως αλληλεπιδρούν με τους συναδέλφους τους και εν γένει τη συμπεριφορά τους στην εργασία (Daft, 2003, σελ. 481).

Η οργανωσιακή συμπεριφορά εστιάζει τη μελέτη της κυρίως σε τρεις εργασιακές στάσεις, στην **εργασιακή ικανοποίηση** (job satisfaction), στην **ταύτιση με την εργασία** (job involvement) και στην **οργανωσιακή δέσμευση** (organizational commitment).

2.3.1. Εργασιακή ικανοποίηση

Η **εργασιακή ικανοποίηση** αφορά τα θετικά συναισθήματα για την εργασία λόγω των χαρακτηριστικών της. Οι Francis & Milbourn (1980, όπως παρατίθεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 170) αναφέρουν ότι η εργασιακή ικανοποίηση είναι το αποτέλεσμα της αντίληψης του ατόμου σχετικά με το τι προσδοκίες έχει και του τι λαμβάνει από διάφορες πλευρές της εργασίας του. Γενικότερα, τα άτομα βιώνουν αυτήν την στάση, όταν η εργασία ταιριάζει με τις ανάγκες και τα ενδιαφέροντά τους, όταν αμείβονται ικανοποιητικά και το κλίμα μεταξύ των συνεργατών τους είναι καλό (Daft, 2003, σελ. 483).

Οι παράγοντες που φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο την εργασιακή ικανοποίηση είναι:

- Ο μισθός-το ύψος του και η δίκαιη αμοιβή.
- Ο βαθμός που τα καθήκοντα της εργασίας είναι ενδιαφέροντα και εξασφαλίζουν ευκαιρίες μάθησης και εκπαίδευσης.

- Οι ευκαιρίες προαγωγών.
- Το ενδιαφέρον του προϊσταμένου για τους εργαζόμενους και η δίκαιη μεταχείρισή τους.
- Ο βαθμός που οι συνάδελφοι είναι ικανοί, φιλικοί και υποστηρικτικοί.

Βέβαια η ικανοποίηση από την εργασία δεν εξαρτάται μόνο από τις συνθήκες εργασίας, αλλά και από την προσωπικότητα του εργαζομένου όπως αναφέρθηκε παραπάνω. Έρευνες έχουν δείξει ότι άτομα με θετικές αυτό-αξιολογήσεις που πιστεύουν στον εαυτό τους είναι πιο ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους. Σχετικά με το θέμα του μισθού, έχει υποστηρικθεί ότι συμβάλει περισσότερο στην εργασιακή ικανοποίηση όταν πρόκειται για ανθρώπους που είναι φτωχοί ή ζουν σε φτωχές χώρες. Όσο το άτομο φτάνει σε επίπεδα άνετης διαβίωσης, η σχέση ανάμεσα στην αμοιβή και την εργασιακή ικανοποίηση ολοένα και μικραίνει. Η χρηματική αμοιβή έχει σαφώς παρακινητική δύναμη για τους ανθρώπους. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι τους κάνει και ευτυχισμένους ή τους εξασφαλίζει την εργασιακή ικανοποίηση (Robbins & Judge 2011, σελ. 68-70).

Είναι λογικό να πιστεύουμε ότι η εργασιακή ικανοποίηση θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση. Αυτό όμως δεν συμβαίνει πάντα, διότι αυτός ο σύνδεσμος επηρεάζεται και από άλλους παράγοντες. Σημαντικό ρόλο σε αυτήν την σχέση φαίνεται να παίζει η σύνδεση της απόδοσης με την αμοιβή, αυξάνοντας την εργασιακή ικανοποίηση. Ένας εργαζόμενος που αμείβεται ανεξάρτητα από την απόδοσή του, μπορεί να εκφράζει υψηλή εργασιακή ικανοποίηση, αλλά η απόδοσή του να παραμένει χαμηλή.

Από τη στιγμή που η εργασία είναι σημαντικό κομμάτι της ζωής ενός ατόμου, η ικανοποίηση από την εργασία επηρεάζει και την ικανοποίηση που λαμβάνει το άτομο από την προσωπική του ζωή. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να μιλήσει με καλά λόγια για τον οργανισμό του και να κάνει κάτι περισσότερο από αυτό που του έχει επίσημα ανατεθεί. Τη συμπεριφορά αυτή ενισχύει η

οργανωσιακή δικαιοσύνη. Όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι οι διαδικασίες μέσα στον οργανισμό είναι δίκαιες, δημιουργείται ένα αίσθημα εμπιστοσύνης κι έχει την διάθεση να προσφέρει το κάτι παραπάνω.

2.3.2. Ταύτιση με την εργασία

Η **ταύτιση με την εργασία**, που είναι σχετική με την εργασιακή ικανοποίηση, αφορά το κατά πόσο οι άνθρωποι ταυτίζονται ψυχολογικά με την εργασία τους και θεωρούν σημαντικό το επίπεδο απόδοσής τους. Οι υπάλληλοι αυτοί ταυτίζονται με αυτό που κάνουν και νοιάζονται πραγματικά για το περιεχόμενο της εργασίας τους, με την υψηλή ταύτιση να συνδέεται με αύξηση της απόδοσης και μείωση των αποχωρήσεων από την εργασία.

2.3.3. Οργανωσιακή δέσμευση

Τα τελευταία χρόνια οι επιχειρήσεις κατανόησαν την ανάγκη να απομακρυνθούν από πρακτικές επιβολής και ελέγχου και να καθιερώσουν πρακτικές όπως η καθοδήγηση και η δημιουργία συνθηκών που εξασφαλίζουν ικανοποίηση και **οργανωσιακή δέσμευση**.

Η οργανωσιακή δέσμευση είναι η ταύτιση ενός εργαζομένου με έναν οργανισμό και τους στόχους του και η επιθυμία του να παραμείνει μέλος του. Στηρίζεται δηλαδή στην αποδοχή των στόχων του οργανισμού, στη διάθεση για προσπάθεια για καλό του οργανισμού και στην επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει μέλος του. Ένας εργαζόμενος με υψηλή οργανωσιακή δέσμευση είναι πιθανόν να χρησιμοποιεί το **εμείς** όταν αναφέρεται στον οργανισμό. Η οργανωσιακή δέσμευση αποτελεί ισχυρό παράγοντα παρακίνησης και καθορίζει μακροπρόθεσμα τη συμπεριφορά του εργαζομένου, ενώ, όπως έρευνες έχουν δείξει, μπορεί να οδηγήσει σε επιμονή για την επίτευξη των στόχων και σε αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσης (Latham, 2007, σελ. 93-94).

Σύμφωνα με το μοντέλο των τριών συστατικών της οργανωσιακής δέσμευσης που έχει κυριαρχήσει στην οργανωσιακή συμπεριφορά, η τελευταία βιώνεται από τον εργαζόμενο σε τρεις μορφές, την

συναισθηματική δέσμευση, που στηρίζεται στα συναισθήματα που αναπτύσσει ο εργαζόμενος μέσω θετικών εμπειριών, την ηθική δέσμευση, που βασίζεται στην αναλαμβανόμενη υποχρέωση που έχει ο εργαζόμενος προς τον οργανισμό (δεν θέλει να αποχωρήσει γιατί ο οργανισμός τον στήριξε σε δυσκολίες και το ανταποδίδει) και την υπολογιστική δέσμευση, κατά την οποία ο εργαζόμενος εκτιμά το προσωπικό κόστος της αποχώρησης του (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 176).

Με δυο λόγια, μπορούμε να πούμε ότι η οργανωσιακή δέσμευση επιτυγχάνεται όταν ο εργαζόμενος βιώνει θετικές καταστάσεις στην εργασία του και ανταποδίδει την καλή μεταχείριση που εισπράττει από την επιχείρηση, ενώ έχει υποστηριχθεί ότι την επηρεάζουν χαρακτηριστικά όπως η ηλικία, το φύλο, τα χρόνια προϋπηρεσίας, κ.λπ..

Τα χαρακτηριστικά που φαίνεται να επηρεάζουν περισσότερο (θετικά) την οργανωσιακή δέσμευση είναι εσωτερικοί παράγοντες, όπως η προκλητική και ενδιαφέρουσα εργασία, η ευκαιρία των εργαζομένων να εκφράσουν τη γνώμη τους, η εκπαίδευση, οι δίκαιες αμοιβές, η αυτονομία και η αναγνώριση και λιγότερο εξωτερικοί παράγοντες όπως τα χρήματα ή οι συνθήκες εργασίας. Ο Daft (2003, σελ. 485) αναφέρει ακόμα ότι τα τελευταία χρόνια έρευνες έχουν δείξει πως ισχυρός παράγοντας οργανωσιακής δέσμευσης αποτελεί η δυνατότητα εξισορρόπησης της υπηρεσιακής και προσωπικής ζωής.

Η επιρροή της οργανωσιακής δέσμευσης στην αύξηση της απόδοσης, φαίνεται ότι ποικίλλει ανάλογα με την μορφή της δέσμευσης. Για παράδειγμα, η συναισθηματική δέσμευση μπορεί να επηρεάσει θετικά την απόδοση, το οποίο δεν είναι απαραίτητο στην υπολογιστική δέσμευση, στην περίπτωση που ο εργαζόμενος παραμένει στον οργανισμό γιατί θεωρεί ότι δεν υπάρχει κάτι καλύτερο γι' αυτόν την συγκεκριμένη στιγμή ή επηρεάζεται από την κατάσταση της αγοράς (π.χ. ανεργία). Η οργανωσιακή δέσμευση σχετίζεται όμως, όπως και η ταύτιση με την εργασία, με τη μείωση των αποχωρήσεων.

Συμπερασματικά ως προς τις προαναφερόμενες εργασιακές στάσεις, παρά τα θετικά αποτελέσματα που έχουν για την επιχείρηση οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι, αρκετοί μάνατζερ δεν ασχολούνται με την

εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων τους ή υπερεκτιμούν το βαθμό ικανοποίησής τους. Ο Jonathan McDaniel, μάνατζερ ενός εστιατορίου KFC στο Χιούστον των Η.Π.Α. καταγράφει τη γνώμη των υπαλλήλων του κάθε τρεις μήνες, προχωρώντας σε κάποιες αλλαγές, όπως π.χ. να δώσει στους υπαλλήλους του μεγαλύτερη δυνατότητα παρέμβασης σχετικά με τη μέρα που θα πάρουν το ρεπό τους. Ο ίδιος θεωρεί ότι η ίδια η διαδικασία είναι σημαντική και κάνει τη διαφορά. «Πραγματικά λατρεύουν να λένε τη γνώμη τους. Αυτό είναι το πιο σημαντικό κομμάτι, ότι έχουν λόγο και εισακούονται» (Robbins & Judge 2011, σελ.74-75). Από αυτή τη δήλωση καταλαβαίνουμε πόσο σημαντικό είναι για τον εργαζόμενο να εκφέρει άποψη για θέματα που τον αφορούν και τον επηρεάζουν άμεσα.

Οι μάνατζερ πρέπει να ενδιαφέρονται για τις στάσεις των υπαλλήλων τους, καθώς προειδοποιούν για προβλήματα και συγκεκριμένες συμπεριφορές. Είναι πολύ σημαντικό να προβαίνουν σε ενέργειες που δημιουργούν θετικές εργασιακές στάσεις και πρέπει να έχουν υπόψη τους ότι ένας ικανοποιημένος υπάλληλος συνήθως είναι αποδοτικότερος, προάγει το συμφέρον του οργανισμού και απουσιάζει λιγότερο από τα καθήκοντά του. Για να το πετύχουν αυτό, οι μάνατζερ πρέπει να εστιάσουν στα ενδογενή κίνητρα, κάνοντας την εργασία όσο το δυνατόν πιο ενδιαφέρουσα και να προάγουν την οργανωσιακή δικαιοσύνη, έχοντας υπόψη τους ότι από ένα σημείο και μετά η αμοιβή από μόνη της δεν αρκεί για να εξασφαλίσει την εργασιακή ικανοποίηση.

2.4. Συναισθηματική νοημοσύνη

Τα τελευταία χρόνια μία έννοια που έχει κάνει την εμφάνισή της στην μελέτη της προσωπικότητας και εν γένει στη διοίκηση των επιχειρήσεων, είναι αυτή της συναισθηματικής νοημοσύνης (emotional intelligence-EQ). Η έννοια αυτή προσπάθησε να εξελίξει τη συμβολή του δείκτη νοημοσύνης (IQ) στον χώρο εργασίας, η οποία αμφισβητήθηκε και να δώσει πιο ξεκάθαρες απαντήσεις γύρω από το τι επηρεάζει τελικά την αποτελεσματικότητα στην εργασία.

Η πρώτη θεωρία συναισθηματικής νοημοσύνης προτάθηκε από δύο ψυχολόγους του πανεπιστημίου Yale, τους Salovey και Mayer, οι οποίοι την όρισαν ως *«έναν τύπο κοινωνικής νοημοσύνης, ο οποίος περιέχει την ικανότητα να παρακολουθείς τα συναισθήματα τα δικά σου και των άλλων και να είσαι σε θέση να ξεχωρίζεις και να χρησιμοποιείς τις πληροφορίες αυτών, ώστε να ελέγχεις τις σκέψεις και τις πράξεις σου»* (Μπρίνια, 2008, σελ. 44).

Στα μέσα της δεκαετίας του 1990 ο Goleman, ένας από τους πιο γνωστούς μελετητές της συναισθηματικής νοημοσύνης, χρησιμοποίησε τον όρο αυτό για να περιγράψει την επίδραση των συναισθημάτων στις νοητικές διαδικασίες του εγκεφάλου και τη συμπεριφορά στον εργασιακό χώρο. Ο ίδιος (Goleman, 1999, όπως παρατίθεται στους Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 74) όρισε την συναισθηματική νοημοσύνη ως εξής: *«Το να είσαι έξυπνος δε σημαίνει ότι μπορείς να λύνεις δύσκολες μαθηματικές εξισώσεις ή να ξέρεις πολλά συνώνυμα και αντίθετα. Η ικανότητα του ατόμου να συμπεριφέρεται εκείνες τις φορές που χρειάζεται σύμφωνα με τα συναισθήματά του και κάποιες άλλες φορές παρά τα συναισθήματά του, μπορεί να βοηθήσει το άτομο σε μία καλύτερη προσαρμογή στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον στο οποίο ζει και αναπτύσσεται»*.

Οι Robbins & Judge (2011, σελ. 97) ορίζουν την συναισθηματική νοημοσύνη ως την ικανότητα του ατόμου να έχει αυτεπίγνωση, δηλαδή ν' αναγνωρίζει τα συναισθήματά του, να αντιλαμβάνεται τα συναισθήματα των άλλων και να διαχειρίζεται τις συναισθηματικές πληροφορίες και αναφέρουν ακόμα ότι οι άνθρωποι που γνωρίζουν τα συναισθήματά τους και είναι καλοί στο να διαβάζουν τα συναισθήματα των άλλων, έχουν πιθανότητες να είναι πιο αποτελεσματικοί στην εργασία τους.

Σύμφωνα με το μοντέλο του Goleman, η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελείται από πέντε διαστάσεις (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ.74 ; Μπρίνια, 2008, σελ. 46-48):

- Την αυτεπίγνωση, που είναι η ικανότητα να κατανοούμε τα συναισθήματά μας, όπως και τα δυνατά και αδύναμα σημεία μας.

- Την αυτορρύθμιση (αυτοέλεγχος), το να μπορεί κανείς να ελέγχει τις εσωτερικές του καταστάσεις, τις παρορμήσεις του, τις διαθέσεις του και τα προσωπικά του αποθέματα.
- Την παρακίνηση, το να ωθούμε δηλαδή τον εαυτό μας για την επίτευξη στόχων με επιμονή και διάρκεια, παρά τα εμπόδια και τις αποτυχίες.
- Την ενσυναίσθηση, που αφορά στην ικανότητα ενός ατόμου να αντιλαμβάνεται και να κατανοεί τα συναισθήματα, τις ανάγκες και τις ανησυχίες των άλλων-«να μπαίνει στη θέση τους».
- Τις κοινωνικές δεξιότητες, που αποτελεί την ικανότητα να επικοινωνούμε με άλλους ανθρώπους, να δημιουργούμε θετικές σχέσεις και να προκαλούμε στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλουμε.

Οι πρώτες τρεις αποτελούν τις *προσωπικές* ικανότητες και οι επόμενες δύο τις *κοινωνικές*.

Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, η Μπρίνια (2008, σελ.59-65) αναφέρει ότι η γνωστική νοημοσύνη (ευφυΐα) κάνει κάποιον ανταγωνιστικό για την εισαγωγή του στο χώρο εργασίας, όμως η συναισθηματική νοημοσύνη είναι αυτή που καθορίζει την επιβίωση και εξέλιξή του. Ακόμη, σχολιάζει ότι η επίδοση ενός ατόμου και η επιτυχημένη καριέρα του είναι αποτέλεσμα της συναισθηματικής νοημοσύνης και παραπέμπει σε έρευνες που έδειξαν ότι το 90%, κατά μέσο όρο, της επιτυχίας των ηγετών οφείλεται σε αυτήν. Γενικότερα, η καλλιέργεια της συναισθηματικής νοημοσύνης μπορεί να βοηθήσει:

- ✓ Στη δημιουργία ομαδικού πνεύματος.
- ✓ Στη μεγιστοποίηση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού.
- ✓ Στην επιβίωση σε ένα έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η συγγραφέας αναφέρει ότι οι εποχές έχουν αλλάξει και δεν αρκεί η μαθησιακή γνώση (σπουδές) και η εξειδίκευση για την προσαρμογή και την αποδοτικότητα στον χώρο εργασίας. Ο εργαζόμενος δεν μπορεί να πετύχει κάτι μόνος του, αλλά είναι «ομαδικός παίκτης» και οι προοπτικές του εξαρτώνται ολοένα και περισσότερο από τον επιδέξιο χειρισμό του εαυτού του και των σχέσεων του. Η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και

των οργανισμών θα εξαρτηθεί από την ουσιαστική συνεργασία των μελών τους και η υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστική για την ευημερία τους στη σύγχρονη εποχή.

Οι Robbins & Judge (2011, σελ.98-103) αναφέρουν μία επισκόπηση 59 μελετών, που έδειξε ότι η συναισθηματική νοημοσύνη συσχετίζεται σε μέτριο βαθμό με την απόδοση, ενώ ο Daft (2003, σελ. 493) κάνει λόγο για θετική σχέση μεταξύ της απόδοσης και της υψηλής συναισθηματικής νοημοσύνης, αναφέροντας ότι η τελευταία είναι ιδιαίτερα σημαντική σε εργασίες όπου υπάρχει υψηλή κοινωνική αλληλεπίδραση. Επιπρόσθετα, ο συγγραφέας σχολιάζει ότι η συναισθηματική νοημοσύνη δεν είναι ένα χαρακτηριστικό το οποίο κληρονομεί ένα άτομο με τη γέννηση του, αλλά είναι κάτι που μαθαίνεται και εξελίσσεται σε όλη τη διάρκεια της ζωής του.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι βασικό προσόν του ηγέτη στη προσπάθεια του να δημιουργήσει ένα γόνιμο εργασιακό κλίμα που εμπνέει τους εργαζομένους και τους ενθαρρύνει να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Για να βελτιώσουν τη διάθεση των εργαζομένων τους, οι μάνατζερ μπορούν να χρησιμοποιήσουν το χιούμορ τους και να τους δείχνουν την εκτίμησή τους για τη δουλειά που κάνουν. Όταν οι μάνατζερ είναι σε καλή διάθεση, τότε και τα μέλη της ομάδας είναι πιο θετικά και διευκολύνεται η συνεργασία.

Από την άλλη μεριά υπάρχουν κι αυτοί που επικρίνουν τη συνεισφορά της συναισθηματικής νοημοσύνης, ασκώντας κριτική στον κύριο υποστηρικτή της Goleman, υποστηρίζοντας ότι οι ισχυρισμοί του δεν έχουν αποδειχθεί μέσω αξιόπιστων δεδομένων δημοσιευμένων σε επιστημονικά περιοδικά (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 79-80 ; Robbins & Judge 2011, σελ.99-100). Η μεγαλύτερη κριτική έχει ασκηθεί στα εξής σημεία:

- Υπάρχει σύγχυση στο τι ακριβώς εννοούμε με τον όρο συναισθηματική νοημοσύνη, δηλαδή γίνεται λόγος για ευρεία και αφηρημένη έννοια που δεν έχει συγκεκριμένη «ταυτότητα».
- Ως αφηρημένη έννοια, δεν μπορεί να μετρηθεί με αντικειμενικές μεθόδους, με την κριτική να εστιάζεται στα ερωτηματολόγια

αυτοαξιολόγησης και σε άλλες μεθόδους, με τις οποίες επιχειρείται κατά κύριο λόγο να μετρηθεί.

- Λόγω του ότι σχετίζεται με τη νοημοσύνη και την προσωπικότητα, αμφισβητείται το ότι έχει να προσφέρει κάτι διαφορετικό.

3. Κεφάλαιο 3° Ηγεσία

3.1. Εισαγωγικά

Προκειμένου οι οργανισμοί να είναι αποτελεσματικοί και να ξεχωρίζουν στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον χρειάζονται ικανούς ηγέτες που θα καθορίζουν το όραμα τους και θα εμπνέουν-παρακινούν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων.

Οι ηγέτες είναι αυτοί που παίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία ή αποτυχία ενός οργανισμού. Γι' αυτό άλλωστε έχει αναφερθεί ότι μια ανεπαρκής ηγεσία είναι χειρότερη από μία ανύπαρκτη ηγεσία. (Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, 2013, σελ. 239). Ως ηγέτης μπορεί να θεωρηθεί ο διευθυντής μίας επιχείρησης, ενός οργανισμού, ενός σχολείου, ο πολιτικός αρχηγός ενός κράτους, ο αρχηγός μίας ποδοσφαιρικής ομάδας, κ.λπ..

Η ιστορία δείχνει ότι η αποτελεσματική λειτουργία μίας ομάδας εξαρτάται από την οργάνωση των μελών της. Η αναγκαιότητα της ηγεσίας φαίνεται να προκύπτει από τις προσπάθειες των ανθρώπων να οργανώσουν από κοινού δραστηριότητες και η έννοια της εμφανίζεται από τα αρχαία χρόνια, σε κείμενα όπως η Ιλιάδα και η Οδύσσεια, αλλά και σε αιγυπτιακά ιερογλυφικά του 3000 π.χ. (Forsyth, 1999, όπως παρατίθεται στον Χρηστάκη, 2010, σελ. 207).

Αυτό που είναι σημαντικό ν' αναφερθεί για την ηγεσία, είναι ότι οι συνθήκες μπορεί να απαιτούν διαφορετική μεταχείριση και εξειδίκευση, οπότε είναι μεγάλο προσόν για έναν ηγέτη να ξέρει πότε να «δίνει το τιμόνι» σε άλλο μέλος της ομάδας του που μπορεί ν' ανταποκριθεί καλύτερα στις συγκεκριμένες συνθήκες (Williams & Johnson, 2005,

σελ. 107-108). Επιτυχημένη θεωρείται η ηγεσία που συνδυάζει την αποτελεσματικότητα της ομάδας με το καλό κλίμα και την ικανοποίηση των μελών της ομάδας. Η ηγεσία δεν είναι απλώς κάτι έμφυτο στον άνθρωπο, αλλά μία διαπροσωπική σχέση η οποία μαθαίνεται.

3.2. Ορισμός-χαρακτηριστικά ηγεσίας

Πλήθος ορισμών έχουν δοθεί για την ηγεσία, οι οποίοι συγκλίνουν στο ότι είναι η ικανότητα να επηρεάζεται μία ομάδα προς την επίτευξη κάποιου οράματος ή μίας σειράς στόχων (Robbins & Judge, 2007, σελ. 152). Κοινό στοιχείο στην πλειοψηφία των ορισμών είναι το χαρακτηριστικό της *άσκησης επιρροής* σε άτομα και διαδικασίες, ενώ κάποιοι άλλοι ορισμοί εστιάζουν στα ατομικά χαρακτηριστικά του ηγέτη (ικανότητες, συμπεριφορές).

Ο Μπουραντάς (2005, σελ. 197) αναφέρει ότι *«ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της σκέψης, των συναισθημάτων, των στάσεων και των συμπεριφορών μίας μικρής ή μεγάλης, τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη), με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά και πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για να υλοποιήσουν αποτελεσματικούς στόχους που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας και την φιλοδοξία της για πρόοδο ή για ένα καλύτερο μέλλον»*.

Οι λειτουργίες της ηγεσίας είναι αυτές που κάνουν τα μέλη μίας ομάδας να συνεισφέρουν πρόθυμα στην υλοποίηση των στόχων της. Γίνεται οπότε κατανοητό ότι **η αποτελεσματική ηγεσία είναι στενά συνδεδεμένη με την παρακίνηση**, διότι τα άτομα θα επιδείξουν προθυμία και ζήλο για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού, όταν αντλούν ικανοποίηση από αυτό που κάνουν και ικανοποιούν και προσωπικές τους ανάγκες.

Ο Χολέβας (1995, σελ. 220-221) παραπέμποντας στο έργο της Γερμανίδας ψυχολόγου Baumgarten «Η ψυχολογία του χειρισμού των ανθρώπων στην επιχείρηση» που εκδόθηκε το 1949, αναφέρει κάποια χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ο ηγέτης, όπως να είναι:

- Συναισθηματικά σταθερός και ψυχικά ισορροπημένος.

- Αφοσιωμένος στους στόχους του.
- Ικανός να διευθύνει ανθρώπους.
- Απόλυτος γνώστης του αντικειμένου εργασίας του.
- Δίκαιος και αντικειμενικός.
- Προσιτός, ευγενικός και ευχάριστος.
- Επιεικής.
- Ικανός να εμπνέει ενσυνείδητη πειθαρχία.
- Πρότυπο για μίμηση, κ.α..

3.3. Η έννοια του μάνατζερ & του ηγέτη

Είναι σημαντικό να αναφερθεί η σημασιολογική διαφορά μεταξύ των εννοιών ηγεσία (leadership) και διεύθυνση (management). Η αγγλοσαξονική λέξη lead - ηγούμαι σημαίνει δρόμο, κατεύθυνση, πορεία, ότι δείχνω το δρόμο-προπορεύομαι. Το μάνατζμεντ προέρχεται από την λατινική λέξη manus (χέρι) και έχει να κάνει με την εκτέλεση συγκεκριμένων λειτουργιών και την χρήση των πόρων για την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων. Το μάνατζμεντ αναφέρεται στο τι πρέπει να κάνει ένας μάνατζερ, ενώ η ηγεσία στο πως θα το κάνει σε συνεργασία με τους συνεργάτες-υφισταμένους του.

Ο J. Kotter, καθηγητής στο Harvard, αναφέρει ότι το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου (Μπουραντάς, 2015, σελ. 372). Η τελευταία εξετάζει τις διαπροσωπικές πτυχές της εργασίας ενός στελέχους, την αλλαγή, το κίνητρο, την έμπνευση, ενώ το μάνατζμεντ εξετάζει τις διοικητικές πτυχές της εργασίας και αφορά την επίτευξη των στόχων. Στη σύγχρονη πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις χρειάζονται έναν συνδυασμό ηγεσίας και μάνατζμεντ για να πετύχουν τη μέγιστη αποδοτικότητα (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 299).

Ο Shaw (1981, σελ. 319) διαχωρίζει την έννοια του διευθυντή από αυτήν του ηγέτη. Αναφέρει ότι ο διευθυντής υποστηρίζεται από δυνάμεις που βρίσκονται έξω από την ομάδα και μπορεί να είναι ή να μην είναι ικανός να λειτουργήσει ως ηγέτης. Αντίθετα, ο ηγέτης έχει την στήριξη της ομάδας και μπορεί να την επηρεάσει χωρίς να επικαλείται κάποια

εξωτερική εξουσία. Δηλαδή, η διαφορά τους είναι ότι η δύναμη του διευθυντή πηγάζει από τη θέση του και μπορεί να είναι αποτελεσματικός, χωρίς όμως να εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των εργαζομένων, το οποίο πετυχαίνει ο ηγέτης του οποίου η δύναμη πηγάζει από προσωπικά του χαρακτηριστικά και αντιλήψεις και «πείθει» για την αναγκαιότητα επίτευξης των στόχων, εμπνέοντας το προσωπικό κι όχι καταπιέζοντας το.

Ο Zalesnik (1997, όπως παρατίθεται στον Χυτήρη, Μάνατζμεντ, 2013, σελ. 163) αναφέρει ότι οι μάνατζερ συνεργάζονται με τους υφισταμένους τους χωρίς συναισθηματική δέσμευση, κάτι που είναι έντονο στον ηγέτη στην προσπάθεια του να παρακινήσει και να αλλάξει τον τρόπο σκέψης των υφισταμένων του στην επίλυση προβλημάτων, ενώ ο Αμερικανός καθηγητής Warren Bennis υποστήριξε ότι οι μάνατζερ κάνουν τα πράγματα σωστά, ενώ οι ηγέτες κάνουν τα σωστά πράγματα. Ο Adair (1990, σελ. 153) αναφέρει ότι το κατά πόσο θα επιτύχει ο ηγέτης να παρακινήσει τους υφισταμένους του εξαρτάται τόσο από τον ίδιο, όσο και από το εσωτερικό των τελευταίων.

3.4. Θεωρίες ηγεσίας

Οι συγγραφείς (Χυτήρης, Μάνατζμεντ, 2013, σελ.172 ; Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 303-322 ; Μπουραντάς, 2015, σελ. 375-376 ; Χρηστάκης, 2010, σελ. 210-215), κάνοντας αναφορά σε σχετικές έρευνες, αναφέρουν ότι τα ευρήματα για την ηγεσία μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τέσσερις μεγάλες κατηγορίες:

- Η προσέγγιση των χαρακτηριστικών του ηγέτη, κατά την οποία έχει υποστηριχθεί ότι για να είναι επιτυχημένος ένας ηγέτης πρέπει να έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως να είναι σχετικά νέος, εμφανίσιμος, μορφωμένος, αποφασιστικός, ακέραιος, ευγενής, κοινωνικός, συναισθηματικά σταθερός, κ.α.. Αν και κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά φαίνεται να επηρεάζουν τους ανθρώπους, εντούτοις από παραδείγματα ηγετών που μελετήθηκαν παρατηρήθηκε ότι δεν παίζουν πάντοτε καθοριστικό ρόλο και τελικά το μοντέλο αυτό δεν γίνεται σήμερα

αποδεκτό, διότι δεν λαμβάνει υπόψη του τις ιδιαιτερότητες των καταστάσεων, ούτε προτείνει πως μπορεί κανείς να εκπαιδευτεί και να εξελιχθεί σε θέματα ηγεσίας. Πάντως, οι εξωστρεφείς, ευσυνείδητοι και δεκτικοί άνθρωποι φαίνεται ότι τείνουν να έχουν περισσότερες πιθανότητες να δείξουν ηγετική συμπεριφορά. Η ανεπάρκεια αυτής της προσέγγισης, οδήγησε τις έρευνες προς το μοντέλο της ηγετικής συμπεριφοράς, σύμφωνα με το οποίο η επιτυχημένη ηγεσία δεν είναι αποτέλεσμα ατομικών χαρακτηριστικών, αλλά της συμπεριφοράς του ηγέτη

- Η προσέγγιση της συμπεριφοράς του ηγέτη, κατά την οποία η αποτελεσματικότητα του ηγέτη καθορίζεται από την ικανότητα του να επιλύει συγκρούσεις, να αναγνωρίζει ευκαιρίες, να ξεπερνάει τα εμπόδια, κ.λπ., καθώς και από τον προσανατολισμό του στην επίτευξη του έργου και στους ανθρώπους. Δηλαδή μελετάται το τι κάνει ο ηγέτης κι όχι το τι είναι. Σύμφωνα με τους συμπεριφοριστές, η ηγετική συμπεριφορά είναι κάτι που μαθαίνεται και κατά συνέπεια διδάσκεται.

Τελικά, ο αποτελεσματικός ηγέτης πρέπει να διαχειρίζεται ικανοποιητικά τόσο θέματα που αφορούν το έργο, όσο και αυτά που αφορούν τις συναισθηματικές διεργασίες της ομάδας, ενώ άλλοτε είναι καταλληλότερο το πρώτο και άλλοτε το δεύτερο. Έτσι, οι μετέπειτα έρευνες επικεντρώθηκαν όχι μόνο στην συμπεριφορά (συλ) του ηγέτη, αλλά και στην περίσταση, η οποία καθορίζει τους παράγοντες που θα δώσει βάση ο ηγέτης.

Σημαντικό μειονέκτημα αυτής της θεώρησης, όπως και της προηγούμενης, είναι ότι αγνοεί τον ρόλο του περιβάλλοντος στην αποτελεσματική ηγετική συμπεριφορά, τον οποίο συμπεριέλαβε η επόμενη κατηγορία.

- Η προσέγγιση των ενδεχομένων καταστάσεων της ηγεσίας, όπου υποστηρίζεται η άποψη πως δεν υπάρχει μία γενικά αποδεκτή θεωρία για την ηγεσία, διότι η αποτελεσματικότητα του ηγέτη είναι συνάρτηση του α) του ίδιου του ηγέτη, β) της επικρατούσας κατάστασης και της κουλτούρας του οργανισμού και της χώρας

και γ) των ίδιων των υφισταμένων. Το σκεπτικό είναι ότι αφού αυτοί οι παράγοντες μεταβάλλονται, το ίδιο συμβαίνει και με την ηγεσία, η οποία καθορίζεται από την διαμορφούμενη κάθε φορά περίσταση, δηλαδή αλλάζει ανάλογα με το είδος του έργου, τη δομή της ομάδας, την ωριμότητα των εργαζομένων και τις ανάγκες τους για λιγότερη ή περισσότερη καθοδήγηση, κ.λπ..

Συχνό ερώτημα που σχετίζεται με αυτή την προσέγγιση είναι εάν επιτυχημένοι CEOs, όπως ο Jack Welch της General Electric ή ο Steve Jobs της Apple, θα ήταν το ίδιο αποτελεσματικοί εάν είχαν γεννηθεί σε διαφορετικές περιόδους ή χώρες. Μάλλον η απάντηση είναι αρνητική, αφού δεν νοείται να μιλάμε για ηγεσία, χωρίς να λάβουμε υπόψη το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθεί ο ηγέτης.

- Σύγχρονες θεωρίες - μεταλλακτική ηγεσία (transformational leadership), που είναι **η ηγεσία μέσω παρακίνησης**. Οι ηγέτες αυτού του είδους παρακινούν τους υφισταμένους τους εμπνέοντάς τους και δίνοντας έμφαση στις αξίες και τα ιδανικά τους. Παραδείγματα τέτοιων ηγετών είναι ο Αβραάμ Λίνκολν, ο Κέννεντι, ο Μάρτιν Λούθερ Κίνγκ, που μέσα από τη συμπεριφορά τους διαμόρφωσαν ολόκληρες κοινωνίες. Οι συνεργάτες τέτοιων ηγετών ένιωσαν εμπιστοσύνη, θαυμασμό και αφοσίωση γι' αυτούς και παρακινήθηκαν να κάνουν περισσότερα από ότι μπορούσαν ή θεωρούσαν ότι μπορούσαν να κάνουν. Οι μεταλλακτικοί ηγέτες ενσαρκώνουν τα θέλω των υφισταμένων τους και τους επηρεάζουν μέσω ενός οράματος, κοινών αξιών και στόχων.

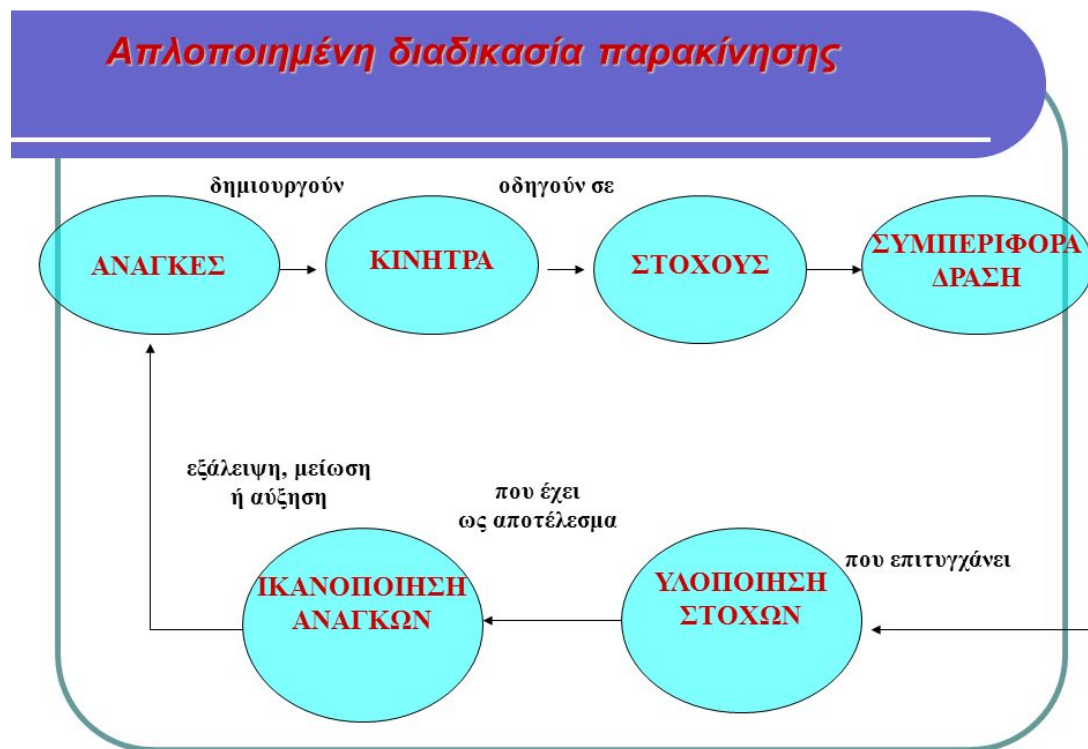
4. Κεφάλαιο 4° Παρακίνηση

4.1. Η σημασία της παρακίνησης

Αρχικά αυτό που είναι σημαντικό να αναφερθεί είναι ότι η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί με ευκολία από μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως, είναι ένα δύσκολο

αντικείμενο το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζομένου. Η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι ένα αρκετά πολύπλοκο θέμα που επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες (παιδεία, βιώματα, περιβάλλον, προσωπικές ανάγκες, φιλοδοξίες, κ.α.). Οι ανάγκες των ανθρώπων δημιουργούν κίνητρα και στόχους που οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση αυτών των αναγκών και το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ τους, περιγράφει τη διαδικασία της παρακίνησης, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (4.1).

Σχήμα 4.1- Η διαδικασία της παρακίνησης



7

Η απόδοση των εργαζομένων εξαρτάται τόσο από τις γνώσεις και ικανότητες τους, αλλά και από τη διάθεση τους να αποδώσουν. Οι πρώτες θεωρίες προσωπικότητας που αναπτύχθηκαν στον χώρο της ψυχολογίας (η θεωρία του Freud, συμπεριφορισμός, κ.λπ.) δεν έδωσαν σχεδόν καθόλου σημασία στην έννοια της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, παρά μόνο προσπάθησαν να εξηγήσουν από διαφορετική οπτική γωνία τη συμπεριφορά των ανθρώπων. Η παρακίνηση άρχισε να γίνεται αντικείμενο μελέτης στην οργανωσιακή συμπεριφορά στο δεύτερο μισό

του 20^{ου} αιώνα, όπου η τότε παγκόσμια οικονομική κρίση και το τέλος του δεύτερου παγκοσμίου πολέμου έστρεψαν το ενδιαφέρον των ψυχολόγων στους «πληγωμένους» ανθρώπους της εποχής και στις ανάγκες τους (Latham, 2007, σελ. 10-13).

Η παρακίνηση είναι ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στην οργανωσιακή συμπεριφορά, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την απόδοση και με σημαντικές εργασιακές στάσεις, όπως η δέσμευση (commitment) στον οργανισμό. Ο Latham αναφέρει ακόμα ότι ο χρόνος, τα χρήματα και οι πόροι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για να αυξήσει τις ικανότητες ενός ατόμου, πηγαίνουν χαμένα εάν ο εργαζόμενος επιλέξει να μην μάθει αυτό που του διδάσκεται ή να μην εφαρμόσει στην εργασία του νέες δεξιότητες και τεχνικές και προσθέτει ότι η παρακίνηση είναι στενά συνδεδεμένη με την ηγεσία.

Στη σύγχρονη εποχή η εργασία είναι συχνά κενή ενδιαφέροντος και η αξία που παράγεται δεν καρπώνεται συνήθως άμεσα από τον εργαζόμενο, ειδικότερα στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας. Έτσι, η «νομική συμφωνία» για την αμοιβή του εργαζομένου δεν αρκεί για να φτάσει το άτομο στα μέγιστα δυνατά επίπεδα απόδοσης. Είναι απαραίτητο η επιχείρηση εκτός από την αμοιβή της «νομικής συμφωνίας», να διαμορφώσει εκείνες τις συνθήκες που θα παρακινήσουν τον εργαζόμενο να αξιοποιήσει σε μεγάλο βαθμό τα προσόντα του και τον χρόνο που διαθέτει (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 300-301).

Ένας συχνός προβληματισμός στην οργανωσιακή συμπεριφορά είναι το τι παρακινεί τους εργαζόμενους. Στάσεις και συμπεριφορές όπως η δέσμευση, η αφοσίωση στην επιχείρηση ή η ικανοποίηση από την εργασία προσδιορίζονται από την παρακίνηση. Τι είναι αυτό που κάνει ορισμένους εργαζόμενους να εργάζονται σκληρά και άλλους να είναι αδιάφοροι για την εργασία τους; Η απάντηση σίγουρα δεν είναι εύκολη, αν λάβουμε υπόψη μας ότι δεν παρακινούνται όλοι οι άνθρωποι από τους ίδιους παράγοντες (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ.126). Οι παράγοντες που παρακινούν τον άνθρωπο, διαφέρουν σε μεγάλο βαθμό από άτομο σε άτομο, αλλά και διαχρονικά στο ίδιο το άτομο. (Χυτήρης, Μάνατζμεντ, 2013, σελ. 191). Για παράδειγμα κάποιος ενδιαφέρεται

περισσότερο για σταθερό ωράριο, άλλος για υψηλές απολαβές κι άλλος για τις δυνατότητες εξέλιξης, τα οποία μπορεί να αλλάξουν και στο ίδιο το άτομο με την πάροδο του χρόνου.

4.2. Ορισμός της παρακίνησης

Η λέξη παρακίνηση προέρχεται από την λατινική λέξη «movere-κινώ» και στον εργασιακό χώρο μπορεί να οριστεί ως το σύνολο των ενεργειών της διοίκησης που έχουν ως στόχο να προκαλέσουν και να διατηρήσουν τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφέρεται με συγκεκριμένο τρόπο. Πολλοί θεωρούν ότι είναι η εσωτερική δύναμη που καθοδηγεί τη συμπεριφορά των εργαζόμενων (Erven & Milligan, 2000, σελ.1).

Ο Μπουραντάς (Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 302), την ορίζει ως την εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους, η υλοποίηση των οποίων έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι Robbins & Judge (2011, σελ.188) ορίζουν την παρακίνηση ως *«την διαδικασία που εξηγεί την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή της προσπάθειας ενός ατόμου προς ένα συγκεκριμένο στόχο»*. Η ένταση περιγράφει πόσο σκληρά προσπαθεί κανείς. Ωστόσο, η υψηλή ένταση είναι απίθανο να οδηγήσει σε απόδοση, αν η προσπάθεια δεν καταβάλλεται προς μία κατεύθυνση που ωφελεί τον οργανισμό (στόχοι του οργανισμού). Τέλος, η επιμονή μετρά για πόσο διάστημα μπορεί κάποιος να διατηρήσει την προσπάθεια, το οποίο τελικά εξαρτάται από το κίνητρο που έχει για να φέρει εις πέρας το έργο του.

Ο Χυτήρης (Μάνατζμεντ, 2013, σελ. 71) κάνει αναφορά στον κανόνα 50-50 που διατύπωσε ο Adair, ο οποίος υποστηρίζει ότι η παρακίνηση προέρχεται κατά το ήμισυ από το ίδιο το άτομο και κατά το ήμισυ από εξωτερικούς παράγοντες, όπως π.χ. η ηγεσία, ερχόμενος σε αντίθεση με τους Maslow και Herzberg, που υποστήριξαν ότι η παρακίνηση είναι εσωτερικό θέμα του κάθε ανθρώπου, όπως θα δούμε παρακάτω, ενώ ο Latham (2007, σελ. 3) αναφέρει ότι η απόδοση είναι

συνάρτηση της εξίσωσης που περιλαμβάνει δύο παράγοντες, τις ικανότητες και την παρακίνηση.

Ο Daft (2003, σελ. 546-547) θεωρεί ότι η παρακίνηση αναφέρεται στις δυνάμεις, εσωτερικές ή εξωτερικές, που προκαλούν ενθουσιασμό και επιμονή για μία συγκεκριμένη πορεία δράσης και αναφέρει ότι οι ανάγκες των ανθρώπων τους οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές, που αν είναι επιτυχημένες καταλήγουν σε ανταμοιβές.

Οι ανταμοιβές αυτές μπορεί να είναι εσωτερικές ή εξωτερικές. Οι πρώτες αναφέρονται στην ικανοποίηση που λαμβάνει ένα άτομο όταν κάνει μία συγκεκριμένη πράξη, όταν για παράδειγμα καταφέρνει κάτι δύσκολο ή λύνει ένα πρόβλημα διευκολύνοντας άλλους ανθρώπους. Οι εξωτερικές ανταμοιβές δίνονται από κάποιον τρίτο, ο οποίος ικανοποιείται από τη συμπεριφορά του εργαζομένου και συνήθως περιλαμβάνουν προαγωγές ή αυξήσεις.

4.3. Θεωρίες Παρακίνησης

Σύμφωνα με τον Χυτήρη οι παράγοντες που σχετίζονται με την παρακίνηση αφορούν σε *βιολογικές*, *κοινωνικές* και *ψυχολογικές* ανάγκες, τις οποίες ο άνθρωπος-εργαζόμενος προσπαθεί να ικανοποιήσει.

Οι *βιολογικές* ανάγκες περιλαμβάνουν την ανάγκη για τροφή, νερό, στέγαση, ξεκούραση. Ασκούν πολύ μεγάλη επιρροή στην συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται ως επί το πλείστον με χρήματα, κυρίως από εργασία. Οι *κοινωνικές* ανάγκες προκύπτουν από τη συναναστροφή του ατόμου με άλλους κι αφορούν ανάγκες όπως αυτή του να ανήκει κανείς κάπου, η ανάγκη για φιλία, συντροφικότητα, η ανάγκη για αποδοχή από τους άλλους. Τέλος, οι *ψυχολογικές* ανάγκες αφορούν ανάγκες για αναγνώριση, εξουσία ή κύρος.

Εμπόδια για την ικανοποίηση των αναγκών μπορούν να προέλθουν από το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται το άτομο, από την εργασία και από το ίδιο το άτομο. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές της επιχείρησης για εκπαίδευση, οι αμοιβές, οι εργασιακές σχέσεις, κ.λπ.. Η φύση και το

περιεχόμενο της εργασίας επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό την παρακίνηση των εργαζομένων και κατ' επέκταση την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών του, ενώ η προσωπικότητα, τα ενδιαφέροντα, οι φιλοδοξίες και η στάση του εργαζομένου για την εργασία, επηρεάζουν το βαθμό (ένταση) ικανοποίησης των αναγκών του στον εργασιακό χώρο. Τα εμπόδια αυτά μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την παρακίνηση των εργαζομένων και είναι ευθύνη του μάνατζερ να τα περιορίσει διευκολύνοντας τους εργαζόμενους.

Οι θεωρίες της παρακίνησης στη βιβλιογραφία διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Σε αυτές που εστιάζουν στη **φύση της παρακίνησης** και σε αυτές που εστιάζουν **στη διαδικασία αυτής**. Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας ασχολούνται με τις ανάγκες των ανθρώπων, πώς αυτές ιεραρχούνται και ικανοποιούνται. Εξετάζουν δηλαδή τι παρακινεί τους ανθρώπους να συμπεριφερθούν ή να εργαστούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο, ενώ αυτές της δεύτερης κατηγορίας, υποστηρίζουν ότι οι άνθρωποι μαθαίνουν από προηγούμενες εμπειρίες τους και αντλούν πληροφορίες, βάσει των οποίων λαμβάνουν αποφάσεις, παραδοχή που έρχεται σε αντίθεση με τις θεωρίες της πρώτης κατηγορίας που υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση είναι υποσυνείδητη διαδικασία, όπου το άτομο απλώς ανταποκρίνεται σε εσωτερικές καταστάσεις (ανάγκες) ή εξωτερικά ερεθίσματα (αμοιβή) με μηχανικό τρόπο.

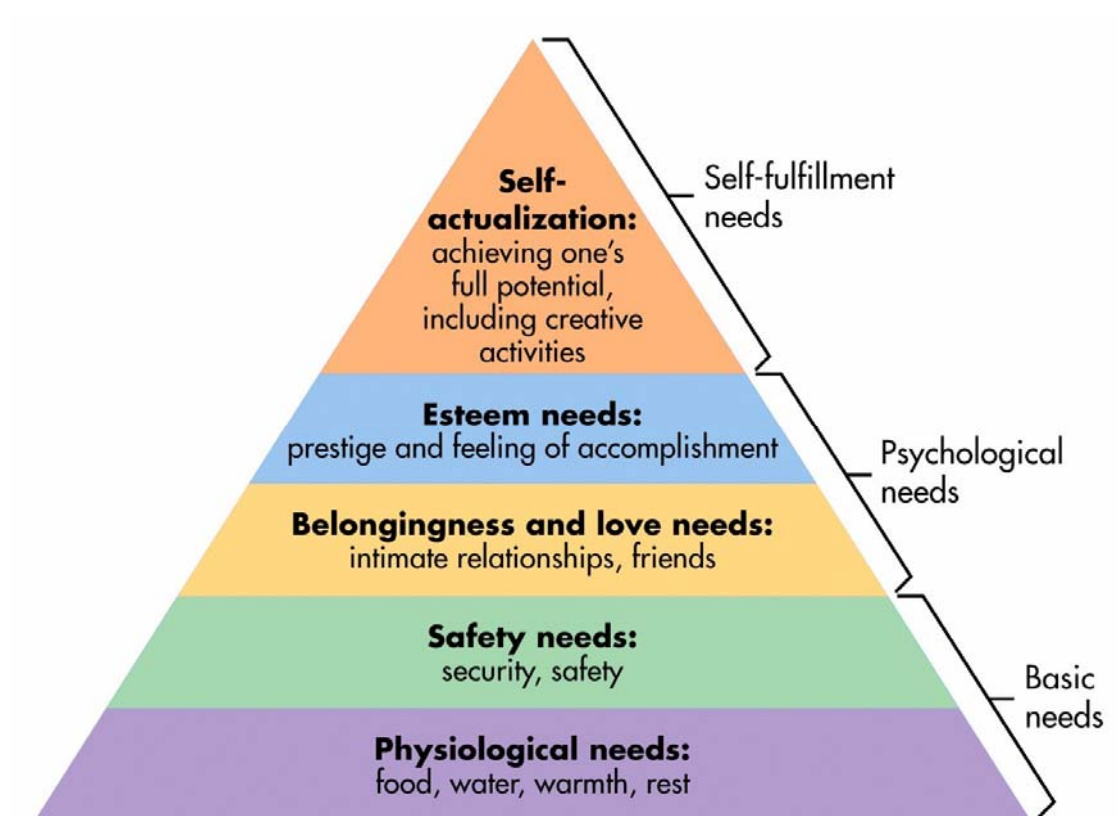
4.3.1. Θεωρίες σχετικά με τη φύση της παρακίνησης

4.3.1.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (Maslow, 1943)

Ο Αμερικανός ψυχολόγος Abraham Maslow διατύπωσε, κατόπιν κλινικών ερευνών, την θεωρία της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών, η οποία δεν εξειδικεύεται στην εργασία, αλλά αποτελεί γενική θεωρία

κινήτρων. Σύμφωνα με αυτήν υπάρχουν πέντε κατηγορίες αναγκών, τις οποίες ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει, τις βιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας, τις κοινωνικές ανάγκες, τις ανάγκες εκτίμησης και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, οι οποίες καθορίζουν τη συμπεριφορά του, όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα (4.2) (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 127).

Σχήμα 4.2 - Ιεράρχηση αναγκών του Maslow



Στις **βιολογικές ανάγκες** περιλαμβάνονται η ανάγκη για τροφή, νερό, στέγη, ενδυμασία, ξεκούραση κ.λπ., οι οποίες στον εργασιακό χώρο καλύπτονται από το βασικό μισθό, τον εργασιακό χώρο, κ.λπ.. Σύμφωνα με τον Maslow, όποιος δεν έχει ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες που εξασφαλίζουν την επιβίωσή του, δεν ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση ανώτερων αναγκών.

Όταν ικανοποιηθούν οι βιολογικές ανάγκες παρακινητική δύναμη δημιουργούν οι **ανάγκες ασφάλειας**, που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από απειλές περιβάλλοντος. Αυτές είναι

ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, περίθαλψης, ασφάλειας και υγιεινής στους εργασιακούς χώρους κ.λπ.

Οι **κοινωνικές ανάγκες** εκφράζουν την επιθυμία του ατόμου να αναπτύσσει σχέσεις με τους συνανθρώπους του, να νιώθει μέλος μίας ομάδας και να είναι αποδεκτός. Σε εργασιακό επίπεδο αυτές οι ανάγκες ικανοποιούνται με την ομαδική εργασία, την διοργάνωση εταιρικών δραστηριοτήτων, κ.λπ..

Οι **ανάγκες εκτίμησης** έχουν να κάνουν με την ανάγκη του ατόμου για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση, δύναμη, κύρος, ανεξαρτησία, κ.λπ.. Οι επιχειρήσεις μπορούν να καλύψουν αυτές τις ανάγκες με τις προαγωγές και τις παροχές που την συνοδεύουν, με την αναγνώριση του έργου των εργαζομένων, κ.λπ..

Τέλος, **οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση** είναι ψυχολογικής φύσης. Μόλις ικανοποιηθούν όλες οι προηγούμενες ανάγκες σύμφωνα με την ιεραρχία του Maslow, οι άνθρωποι επιδιώκουν να μεγιστοποιήσουν το δυναμικό τους. Δηλαδή προσπαθούν να επιτύχουν όσα περισσότερα μπορούν ικανοποιώντας τις προσδοκίες τους. Έτσι ο εργαζόμενος μπορεί να παρακινηθεί από τις ευκαιρίες εκπαίδευσης και ανάπτυξης, από τη δημιουργική εργασία, από την αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, από την ανάληψη ευθυνών, κ.λπ..

Σύμφωνα με την θεωρία του, ο Maslow υποστήριξε ότι οι βιολογικές ανάγκες είναι καθοριστικής σημασίας για την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου, ενώ οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση αποκτούν ιδιαίτερη αξία αφού έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες (Χυτήρης, Μάναιζμενι, 2013, σελ. 198-199). Ισχυρίστηκε ότι μόνο όταν ικανοποιηθούν οι ανάγκες ενός κατώτερου επιπέδου, οι άνθρωποι επιδιώκουν να ικανοποιήσουν ανάγκες επόμενου επιπέδου και ότι η έλλειψη ικανοποίησης τους επηρεάζει την ανθρώπινη ψυχολογία (άγχος, κατάθλιψη, θυμό). Οι ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δε καθορίζουν τη συμπεριφορά του ανθρώπου, διότι αυτές του ανώτερου επιπέδου γίνονται κυρίαρχες και παρακινούν. (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 129).

Ο Maslow χώρισε τις πέντε κατηγορίες σε υψηλότερες και χαμηλότερες τάξεις. Οι βιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια

κατατάσσονται σε ανάγκες χαμηλότερης τάξης που ικανοποιούνται κυρίως εξωτερικά (αμοιβή, συμβάσεις εργασίας, κ.λπ), ενώ οι υπόλοιπες τρεις κατηγορίες αναγκών κατατάσσονται στις ανάγκες υψηλότερης τάξης και ικανοποιούνται εσωτερικά εντός του ατόμου (Robbins & Judge, 2011, σελ.189).

Η θεωρία του Maslow δέχτηκε αρκετή κριτική από μετέπειτα έρευνες, ενώ ο ίδιος δεν έδωσε εμπειρικά στοιχεία για τις προτάσεις του. Τα κυριότερα σημεία της κριτικής αφορούν ότι η ικανοποίηση αναγκών ενός επιπέδου δε συνεπάγεται πάντα ότι ο άνθρωπος θα επιδιώξει να ικανοποιήσει μία ανάγκη ανώτερου επιπέδου. Επίσης, ο Maslow προτείνει ότι όλα τα άτομα λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο και η θεωρία του μπορεί να εφαρμοστεί παγκοσμίως, το οποίο αμφισβητείται, καθώς κάθε άτομο μπορεί να διαφέρει σημαντικά από κάποιο άλλο και να επιδιώκει την ικανοποίηση πολλών αναγκών ταυτόχρονα και σε διαφορετική ένταση ή να δίνει βαρύτητα σε ορισμένες κατηγορίες αναγκών, δίνοντας λιγότερη σημασία σε κάποιες άλλες (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 311-312).

Οι Williams & Johnson (2005, σελ. 95-96) αμφισβητούν κι αυτοί ότι το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση μίας ανώτερης ανάγκης, μόνο αφού έχει ικανοποιήσει μία προηγούμενου επιπέδου, φέρνοντας το παράδειγμα ενός καλλιτέχνη που μπορεί είναι έτοιμος να πεινάσει για να δημιουργήσει την τέχνη του ή ενός ανθρώπου που μπορεί να μην έχει εξασφαλίσει τα βασικά για την επιβίωσή του, αλλά έχει ανάγκη την αγάπη της οικογένειας ή των φίλων του.

Η ιεράρχηση αυτή των αναγκών μπορεί να έχει ισχύ για τους μάνατζερ, αν λάβουμε υπόψη ότι οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμα παράγοντες παρακίνησης, με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες, όπως είναι η εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, ανταμοιβής, προστασία από αυθαίρετες αξιολογήσεις της διοίκησης, απολύσεις, κ.α..

Πέρα από την κριτική, η θεωρία αυτή έγινε ιδιαίτερα γνωστή για την απλότητά της. Πριν την διατύπωσή της επικρατούσε η αντίληψη ότι η χρηματική αμοιβή παρακινεί όλους τους ανθρώπους, το οποίο ο Maslow

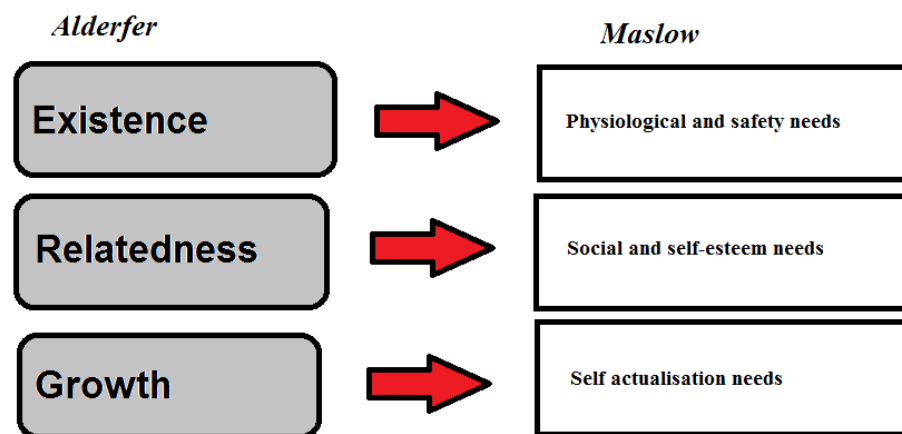
αμφισβήτησε έντονα λέγοντας ότι ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει και ανώτερες ανάγκες, οδηγώντας τη διοικητική επιστήμη στην εξέταση κι άλλων τρόπων παρακίνησης (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 130).

4.3.1.2. Η θεωρία παρακίνησης του Alderfer (1969)

Η θεωρία αυτή που αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow, μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία κάνοντας λόγο για *ανάγκες ύπαρξης* που αντιστοιχούν στις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας του Maslow, *ανάγκες κοινωνικών σχέσεων* που αντιστοιχούν στις κοινωνικές και ανάγκες εκτίμησης του Maslow και *ανάγκες ανάπτυξης* που έχουν το ίδιο περιεχόμενο με αυτές της αυτοπραγμάτωσης, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (4.3).

Σχήμα 4.3 - Συσχέτιση θεωριών Maslow & Alderfer

Alderfer's ERG Theory



Η διαφορά της με την θεωρία του Maslow είναι ότι ο Alderfer δίνει λιγότερη έμφαση στην ιεράρχηση των αναγκών, υποστηρίζοντας ότι δεν είναι απαραίτητο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών, πριν επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ανώτερου επιπέδου. Σημαντική παρατήρηση του ανωτέρω είναι ότι περισσότερες από μία ανάγκες μπορούν να υπάρχουν ταυτόχρονα στο άτομο. (Βακόλα &

Νικολάου, 2012, σελ. 131). Επιπλέον, η συγκεκριμένη θεωρία υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση μίας ανάγκης δε σημαίνει απαραίτητα τη μείωση της έντασής της, αλλά αν υπάρξουν εκ νέου ευκαιρίες ικανοποίησής της, η ένταση της μπορεί να αυξηθεί.

Κατά τον Alderfer όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, μπορεί να στραφεί στην ικανοποίηση άλλων αναγκών, ενώ ο Maslow θεωρεί ότι το άτομο επιμένει, καταβάλλοντας συνεχείς προσπάθειες έως ότου ικανοποιήσει μία ανάγκη του.

Και οι δύο θεωρίες που περιγράφηκαν τονίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών τις οποίες επιδιώκουν να ικανοποιήσουν. Δεν βοηθούν όμως στο να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων αναγκών, ούτε η ένταση τους σε διαφορετικές χρονικές περιόδους, ενώ δεν προσδιορίζουν τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων συγκεκριμένα στον χώρο εργασίας.

4.3.1.3. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1959)

Η θεωρία αυτή βασίστηκε σε εμπειρική έρευνα σχετικά με στάσεις απέναντι στην εργασία, που πραγματοποιήθηκε σε 200 περίπου μηχανικούς και λογιστές στο Pittsburg της Πενσυλβάνια των Η.Π.Α.. Πρόθεση του Αμερικανού ψυχολόγου Herzberg ήταν να διερευνήσει τι είναι αυτό που κάνει τους εργαζόμενους να νιώθουν καλά και τι τους κάνει να νιώθουν άσχημα (Χυτήρης, Μάνατζμεντ, 2013, σελ. 201).

Τις απαντήσεις που πήρε τις κατηγοριοποίησε σε δύο κατηγορίες, στους παράγοντες παρακίνησης και στους παράγοντες υγιεινής. Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι παράγοντες υγιεινής που περιλαμβάνουν την αμοιβή, τις συνθήκες εργασίας, τις εργασιακές σχέσεις, την πολιτική της επιχείρησης, την εργασιακή ασφάλεια, κ.α. μπορούν απλώς να εξασφαλίσουν την **μη δυσαρέσκεια** των εργαζομένων, αλλά δεν θα αποτελέσουν αιτία ώστε οι εργαζόμενοι να εργαστούν πιο σκληρά. **Παρακίνηση** δημιουργούν οι παράγοντες της πρώτης κατηγορίας, στην

οποία περιλαμβάνονται η φύση της εργασίας και η αποτελεσματικότητά του ατόμου σε αυτήν, οι ευκαιρίες ανάπτυξης, η αναγνώριση του έργου, η υπευθυνότητα της θέσης, κ.α.. Όταν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τα άτομα είναι ευχαριστημένα και παρακινούνται να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Το μήνυμα που ήθελε να περάσει ο Herzberg ήταν ότι οι εργαζόμενοι θα πρέπει να παρακινούνται από το αντικείμενο της εργασίας τους και όχι από άλλους παράγοντες (Williams & Johnson, 2005, σελ. 97).

Ο Herzberg υποστήριξε ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια. Η εξάλειψη των χαρακτηριστικών που προκαλούν δυσαρέσκεια δεν κάνει απαραίτητα την εργασία ικανοποιητική, αλλά μη δυσάρεστη (Robbins & Judge 2011, σελ.191). Ακόμη, ανέφερε ότι οι δύο ανωτέρω κατηγορίες πρέπει να είναι σε ισορροπία. Δηλαδή, για να έχουν παρακινητική δύναμη οι ομώνυμοι παράγοντες, πρέπει οι παράγοντες υγιεινής να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Ο ρόλος του μάνατζερ είναι να αποτρέψει τη δυσαρέσκεια με την επαρκή παροχή παραγόντων υγιεινής και έπειτα να χρησιμοποιήσει τους παράγοντες παρακίνησης για να ικανοποιήσει ανώτερες ανάγκες των εργαζομένων, πετυχαίνοντας την αποδοτικότητα και ικανοποίησή τους.

Σχετικά με τον μισθό, ο Herzberg ανέφερε ότι μάλλον πρέπει να θεωρηθεί ως πηγή δυσαρέσκειας παρά ως πηγή ικανοποίησης, διότι ο μισθός συχνά συνδέεται με την «αδικία» του συστήματος αμοιβών κι όχι με την αναγνώριση για την προσφορά στην εργασία κι άρα εντάσσεται στους παράγοντες υγιεινής κι όχι παρακίνησης (Χυτήρης, Μάνατζμεντ, 2013, σελ. 203).

Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε κριτική κυρίως λόγω της μεθοδολογίας και του δείγματος που χρησιμοποίησε. Ακόμη, υποστηρίχθηκε ότι δεν είναι πάντοτε εύκολη η διάκριση μεταξύ των δύο κατηγοριών και ότι είναι πιθανό κάποια στοιχεία να ανήκουν και στις δύο κατηγορίες. Αμφιβολία επίσης εκφράστηκε και για το ότι η εν λόγω θεωρία δεν εξέταζε τις διαφορές μεταξύ υφισταμένων και προϊσταμένων, με το σκεπτικό ότι οι παράγοντες παρακίνησης για τις δύο αυτές κατηγορίες μπορεί να διαφέρουν. Για παράδειγμα τα στελέχη μπορεί να

επιζητούν ευκαιρίες για επίτευξη, ευθύνη, ανάπτυξη, κ.α. (παράγοντες παρακίνησης), ενώ άτομα χαμηλότερα στην ιεραρχία να ενδιαφέρονται κυρίως για θέματα σχετικά με τον μισθό, την ασφάλεια, τις συνθήκες εργασίας, κ.λπ.. (παράγοντες υγιεινής). Τέλος, όπως και η θεωρία του Maslow, δεν λαμβάνει υπόψη την προσωπικότητα του ατόμου και την επίδραση του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Η θεωρία αυτή είχε και έχει μεγάλη επίδραση στην παρακίνηση, διότι έστρεψε την προσοχή των μάνατζερ σε παράγοντες που σχετίζονταν με το **περιεχόμενο της εργασίας**, ενώ έδωσε το έναυσμα σε τεχνικές που χρησιμοποιήθηκαν στην διοίκηση, όπως τον εμπλουτισμό και την διεύρυνση της εργασίας, καθώς και την εναλλαγή θέσεων, στην προσπάθεια καταπολέμησης της εργασιακής ρουτίνας (Βακόλα & Νικολάου, 2012 σελ. 133).

Όλες οι προηγούμενες θεωρίες αναγκών που αναφέρθηκαν εμφανίζουν κοινά σημεία και χαρακτηρίζονται από έλλειψη ερευνητικών δεδομένων, ενώ δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις ατομικές διαφορές (Latham, 2007, σελ. 131). Ωστόσο γνώρισαν ευρεία αποδοχή λόγω της απλότητάς και κατανόησής τους, με την επικρατέστερη να είναι η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland που περιγράφεται στη συνέχεια.

4.3.1.4. Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland (1953)

Ο McClelland υποστήριξε ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης είναι επίκτητες (αποκτούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου) και διακρίνονται στην ανάγκη για επίτευξη, που αφορά την επιθυμία να πετυχαίνει κανείς κάτι δύσκολο και να «πηγαίνει μπροστά», αποφεύγοντας την αποτυχία, στην ανάγκη για δημιουργία σχέσεων, που περιλαμβάνει την επιθυμία για δημιουργία προσωπικών σχέσεων και την αποφυγή των συγκρούσεων και στην ανάγκη για δύναμη και εξουσία, που είναι η επιθυμία να επηρεάζει κανείς τους άλλους ή να τους ελέγχει. Υποστήριξε ότι αυτές οι τρεις ανάγκες παρακινούν το άτομο ανάλογα με την ένταση που τις χαρακτηρίζει και θεωρεί την ανάγκη για επίτευξη κρίσιμη για την οικονομική ανάπτυξη ενός έθνους, αφού

προσδιορίζει τις προσπάθειες των επιχειρηματικών και ανώτερων διοικητικών στελεχών (Μπουραντάς, 2015, σελ. 337-338).

Οι πρώτες εμπειρίες στη ζωή του ανθρώπου μπορεί να επηρεάσουν αυτά τα είδη των αναγκών. Για παράδειγμα, αν τα παιδιά ενθαρρύνονται να κάνουν πράγματα μόνα τους και λαμβάνουν γι' αυτό αναγνώριση, θα αποκτήσουν ανάγκη για επίτευγμα, ενώ αν ενθαρρύνονται να κάνουν φίλους κι επιβραβεύονται γι' αυτό, νιώθουν την ανάγκη για σχέσεις (Daft, 2003, σελ. 554).

Όσοι έχουν την ανάγκη για επίτευξη είναι άνθρωποι που επιζητούν την επιτυχία και προσπαθούν να βελτιωθούν. Ειδικότερα (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 135):

- Προτιμούν να έχουν την ευθύνη και να επιλύουν μόνοι τους τα προβλήματα.
- Χρειάζονται επανατροφοδότηση της απόδοσής τους για να γνωρίζουν αν έχουν βελτιωθεί.
- Δεν αφήνουν τα πράγματα στην τύχη τους.
- Αποφεύγουν πολύ εύκολους ή δύσκολους στόχους, αλλά επιλέγουν αυτούς που ενέχουν λίγο ρίσκο, όχι όμως τόσο υψηλό που μπορεί να τους εμποδίσει να εμπλακούν στην υλοποίησή τους.

Όσοι έχουν την ανάγκη για δημιουργία σχέσεων επιδιώκουν να χτίσουν στενές διαπροσωπικές σχέσεις. Συγκεκριμένα:

- Προτιμούν την συνεργασία και όχι τον ανταγωνισμό.
- Αναπτύσσουν εργασιακές σχέσεις που στηρίζονται στην κατανόηση και συνεργασία.
- Αποφεύγουν τις συγκρούσεις και προσπαθούν να κερδίσουν την αποδοχή.

Η ανάγκη για δύναμη και εξουσία χαρακτηρίζει άτομα τα οποία:

- Απολαμβάνουν την υπευθυνότητα στην εργασία τους.
- Αναζητούν τον ανταγωνισμό.
- Τους ενδιαφέρει περισσότερο να έχουν επιρροή σε άλλους, παρά να είναι αποδοτικοί.

- Προσπαθούν συνεχώς να αναβαθμίσουν το «status» τους.

Σχετικά με όσα προαναφέρθηκαν μπορούμε να πούμε ότι όταν η εργασία χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ατομικής ευθύνης και επανατροφοδότησης και μεσαίο ρίσκο, προσφέροντας δυνατότητες για ανάπτυξη και επιτεύγματα, λειτουργεί παρακινητικά για τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επίτευξη. Αυτά τα άτομα δεν θα είναι απαραίτητα αποδοτικοί ως μάνατζερ, διότι ενδιαφέρονται για την προσωπική τους απόδοση κι όχι να επηρεάσουν τους άλλους (Robbins & Judge, 2011, σελ.194).

4.3.1.5. Η Θεωρία X και Y (1960)

Ο McGregor το 1960 ανέπτυξε την θεωρία του την εποχή που στην Αμερική οι διαφημίσεις συνέκριναν την μάρκα X που αποτελούσε το αναποτελεσματικό προϊόν με την μάρκα Y που αποτελούσε το αποτελεσματικό. Σύμφωνα με τον McGregor, η θεωρία X ήταν αυταρχική και υποστήριζε ότι οι άνθρωποι από τη φύση τους είναι τεμπέληδες και δε θέλουν να εργάζονται, οπότε είναι έργο της διοίκησης να τους πιέζει και να τους τιμωρεί προκειμένου να αποδώσουν. Τα βασικά της χαρακτηριστικά είναι ότι: (Χυτήρης, Μάνατζμεντ, 2013, σελ.176 ; Latham, 2007, σελ. 32)

- Ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία και θα την αποφύγει όταν βρει ευκαιρία.
- Γι' αυτό το λόγο πρέπει να ελέγχεται, να εξαναγκάζεται και να απειλείται με τιμωρίες προκειμένου να φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- Ο εργαζόμενος προτιμά να κατευθύνεται και να μην αναλαμβάνει ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες και προτιμά την ασφάλεια.

Ο McGregor υποστήριξε ότι η συμπεριφορά των εργαζομένων θα ήταν διαφορετική εάν οι μάνατζερ υιοθετούσαν μία άλλη προσέγγιση, ανθρωποκεντρική, την θεωρία Y, σύμφωνα με την οποία:

- Η καταβολή σωματικής και πνευματικής προσπάθειας στην εργασία είναι κάτι φυσιολογικό και ο μέσος άνθρωπος δεν την αντιπαθεί από τη φύση του.
- Ο έλεγχος και η τιμωρία δεν είναι ο ενδεικτικός τρόπος για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, αλλά μπορούν να καθοδηγηθούν και να ελέγχουν μόνοι τους τον εαυτό τους.
- Η προσήλωση σε στόχους είναι συνάρτηση της αμοιβής που συνδέεται με την επίτευξή τους. Οι υψηλότερες αμοιβές και η ικανοποίηση του εγώ μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την προσπάθεια για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.
- Κάτω από τις κατάλληλες συνθήκες ο μέσος άνθρωπος όχι μόνο αποδέχεται, αλλά αναζητά την υπευθυνότητα. Η αποφυγή της, η έλλειψη φιλοδοξιών κ.λπ. είναι συνέπειες της εμπειρίας του ατόμου και όχι έμφυτα χαρακτηριστικά.
- Η ικανότητα να επιδειχθεί υψηλός βαθμός φαντασίας, ευφυΐας και δημιουργικότητας στην επίλυση προβλημάτων είναι ευρύτατα διαδεδομένη στους ανθρώπους.

Κατά την θεωρία X η ευθύνη για την φτωχή απόδοση καταλογίζεται στην ανικανότητα των υπαλλήλων. Αντίθετα η θεωρία Y υποστηρίζει ότι οι ανεπάρκειες της επιχείρησης είναι ευθύνη της διοίκησης και ότι εάν οι υπάλληλοι είναι αδιάφοροι και αναποτελεσματικοί είναι διότι η διοίκηση δεν αξιοποίησε τις ικανότητές τους. Ο McGregor χρησιμοποίησε τη θεωρία Y για να ξανασχεδιάσει διοικητικές πρακτικές όπως η αξιολόγηση της απόδοσης, η ανάπτυξη συστημάτων μισθών, οι προαγωγές και η συμμετοχική διοίκηση (Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, 2013, σελ. 245).

4.3.2. Θεωρίες σχετικά με τη διαδικασία της παρακίνησης

Όπως προαναφέρθηκε, οι θεωρίες σχετικά με τη φύση της παρακίνησης εστιάζουν στο ότι οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση ορισμένων αναγκών, το οποίο τους κινητοποιεί να επιδεικνύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, χωρίς να περιγράφουν την

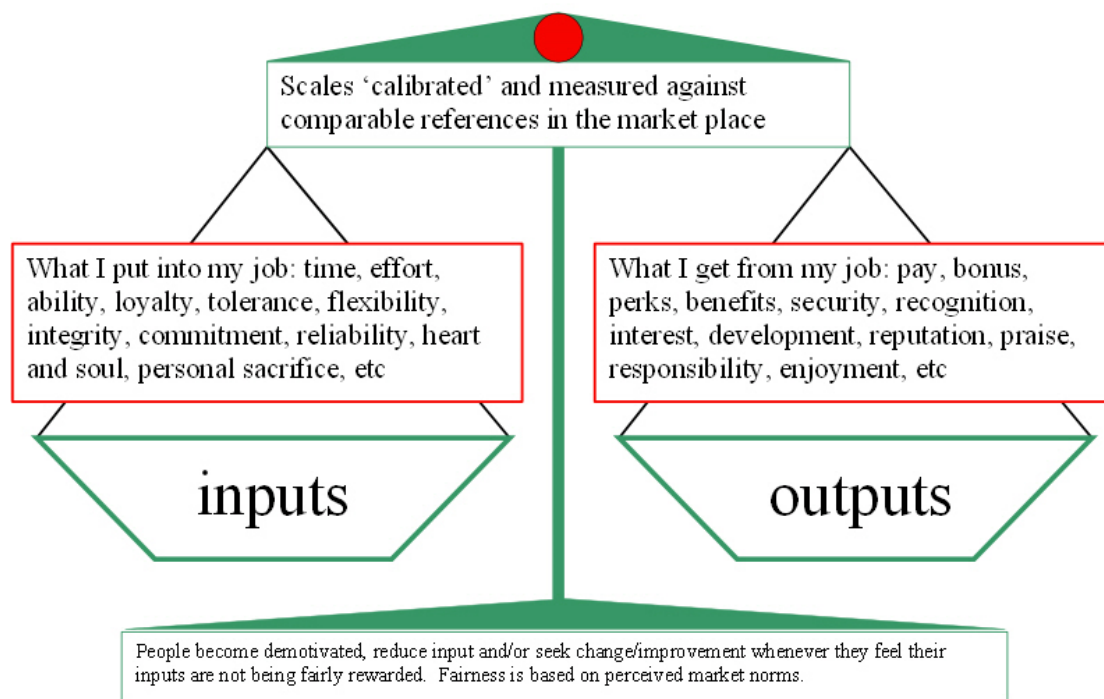
πολυπλοκότητα της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο, το οποίο προσπαθούν να επιτύχουν οι θεωρίες που θα αναπτύξουμε παρακάτω, υποστηρίζοντας ότι η παρακίνηση είναι μία διαδικασία κι όχι υποσυνείδητη κατάσταση του ατόμου, κατά την οποία τα άτομα επιλέγουν συμπεριφορές που καθορίζουν αν οι επιλογές τους ήταν επιτυχημένες.

4.3.2.1. Η θεωρία δικαιοσύνης-ισότητας του Adams (1965)

Ο Adams ανέπτυξε την θεωρία της ισότητας στηριζόμενος στις συνεργασίες που είχε στο πανεπιστήμιο του Stanford και στην προσωπική του εμπειρία από την εργασία του στην General Electric (Latham, 2007, σελ. 43). Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι κάθε άνθρωπος έχει ένα εσωτερικό ισοζύγιο (εισερχόμενα-εξερχόμενα) που χρησιμοποιεί για να λαμβάνει αποφάσεις. Δηλαδή, το άτομο υπολογίζει τι επενδύει στην εργασία του και τι παίρνει πίσω ως αντάλλαγμα, συγκρινόμενο με φίλους, συναδέλφους, κ.λπ. ή με παρόμοιες εργασίες που έκανε το ίδιο στο παρελθόν. Άρα θα επιλέξει εκείνη την ενέργεια που θα του επιφέρει μία δίκαιη ανταμοιβή (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 138-139).

Εισερχόμενα θεωρούνται όσα επενδύει το άτομο στην εργασία του, όπως εμπειρία, προσόντα, διάθεση, χρόνος και **εξερχόμενα** οι χρηματικές και άλλες αμοιβές (αυτοκίνητο, ταξίδια, κ.λπ.), προαγωγές, συνθήκες εργασίας, αναγνώριση (βλ. σχήμα 4.4). Όταν υπάρχει ανισότητα μεταξύ των εισερχομένων και εξερχομένων το άτομο νιώθει αδικημένο, αυξάνοντας την ψυχολογική του ένταση και μειώνοντας την απόδοσή του. Η ύπαρξη αισθήματος ανισότητας παρεμποδίζει την παρακίνηση και το άτομο προσαρμόζεται είτε μειώνοντας την συνεισφορά του (εισερχόμενα) είτε πιέζοντας για καλύτερες παροχές (εξερχόμενα). Έρευνες σχετικά με τους μισθωτούς έχουν δείξει ότι τις περισσότερες φορές μειώνουν την προσπάθειά τους όταν αμείβονται λιγότερο από όσο νομίζουν οι ίδιοι ότι θα έπρεπε.

Adams' Equity Theory diagram - job motivation



© design alan chapman 2001-4 based on JS Adams' Equity Theory, 1963. More free online learning materials are at www.businessballs.com.

Not to be sold or published. Sole risk with user. Author accepts no liability.

Ο εργαζόμενος μπορεί να αναπτύξει διάφορες συμπεριφορές με σκοπό την μείωση της έντασής που νιώθει από την ανισότητα, όπως υιοθέτηση συμπεριφορών που θα μεταβάλουν τα εισερχόμενα ή εξερχόμενα (περισσότερη ή λιγότερη προσπάθεια, απεργία, κ.α.), αλλαγή οπτικής γωνίας ώστε η ανισότητα να μη μοιάζει τόσο άδικη, αλλαγή προσώπου ή ομάδας που χρησιμοποιεί ο εργαζόμενος ως μέτρο σύγκρισης προκειμένου να νιώσει καλύτερα, κ.λπ., έως και παραίτηση (Robbins & Judge, 2011, σελ.207).

Συναφής όρος με την συγκεκριμένη θεωρία είναι η οργανωσιακή δικαιοσύνη, που αναφέρεται στην δίκαιη μεταχείριση και εμπιστοσύνη στην επιχείρηση, έννοια η οποία εμφανίστηκε στην μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς στα τέλη του 20^{ου} αιώνα. Οι μελετητές της προσπάθησαν να εξηγήσουν το πόσο επηρεάζει τη συμπεριφορά και την απόδοση των εργαζομένων. Εύκολα μπορεί κανείς να υποθέσει βάση

λογικής, ότι λίγα είναι αυτά που αποθαρρύνουν περισσότερο έναν εργαζόμενο, από το συναίσθημα της αδικίας (Latham, 2007, σελ. 95).

Τα συμπεράσματα αυτής της θεωρίας για τις επιχειρήσεις είναι ότι πρέπει να χειρίζονται δίκαια το σύστημα αμοιβών ώστε να μην αποθαρρύνουν το προσωπικό και να το κινητοποιήσουν και να κατανοήσουν ότι οι εργαζόμενοι αξιολογούν τις ανταμοιβές σε μία συγκριτική βάση και όχι απόλυτη, δηλαδή όχι τι παίρνει κανείς, αλλά τι παίρνει συγκριτικά με άλλα άτομα που κάνουν την ίδια εργασία εντός ή εκτός της επιχείρησης ή συγκριτικά με το κεφάλαιο της επιχείρησης. Τα συμπεράσματα αυτά μπορούν να χρησιμοποιηθούν για μία δίκαιη διαδικασία αξιολόγησης, απαλλαγμένη από διακρίσεις και στηριζόμενη σε διαφανή κριτήρια, το οποίο οδηγεί στο να κατανοούν ευκολότερα οι εργαζόμενοι τις αποφάσεις της διοίκησης σχετικά με μετακινήσεις, αυξήσεις, προαγωγές, κ.λπ. και να «βλέπουν» θετικά τον οργανισμό ακόμα κι όταν δεν είναι ευχαριστημένοι με τα εξερχόμενα (παροχές).

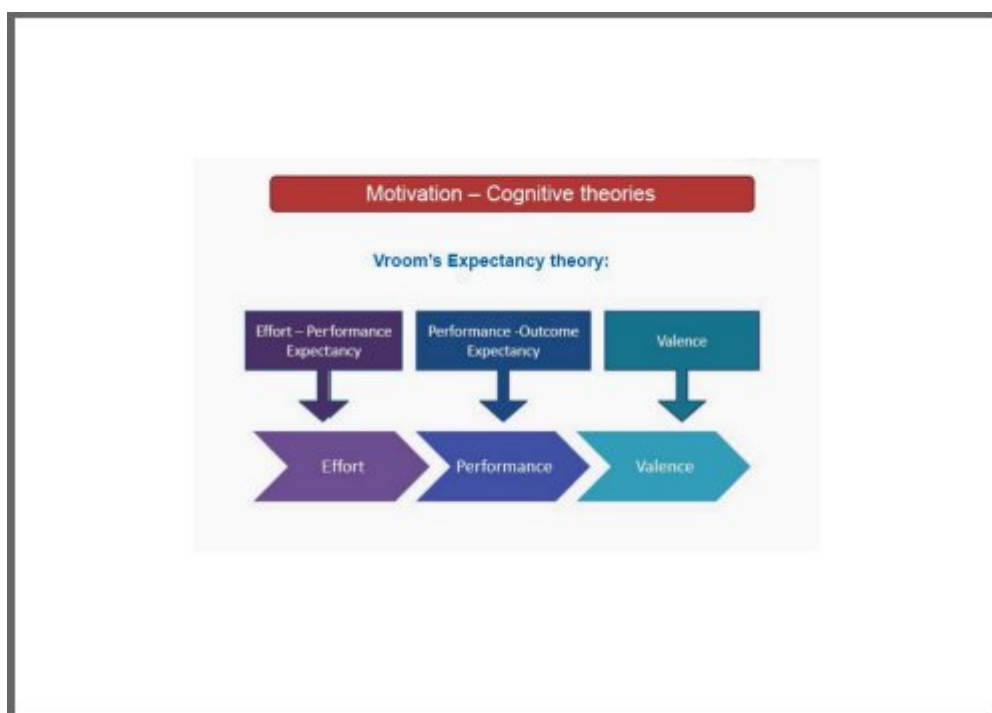
Είναι σημαντικό ν' αναφερθεί ότι σε αυτήν την θεωρία σημαντικό ρόλο παίζουν οι ατομικές διαφορές και το γεγονός ότι όλοι οι άνθρωποι δεν επηρεάζονται από τις συγκρίσεις που κάνουν στον ίδιο βαθμό, ενώ η αντίληψη σχετικά με τη σύγκριση εισερχομένων-εξερχομένων μπορεί να αλλάξει με τον χρόνο. Γενικότερα, οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους οργανισμούς ως δίκαιους όταν πιστεύουν ότι τα αποτελέσματα (αμοιβές) που έλαβαν και ο τρόπος που τα έλαβαν είναι ακριβοδίκαιος. Πρέπει όμως να έχουμε υπόψη μας ότι η αντίληψη περί δικαιοσύνης διαφέρει από άτομο σε άτομο. Αυτό που κάποιος θεωρεί άδικο, μπορεί για κάποιον άλλο να είναι το δέον, ενώ γενικά οι άνθρωποι έχουν μία ιδιοτελή μεροληψία και θεωρούν δίκαιες τις διαδικασίες που τους ευνοούν.

4.3.2.2. Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964)

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Vroom, οι σκέψεις του οποίου στηρίχθηκαν στις εργασίες των ψυχολόγων Kurt Lewin και Edward Tolman. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας αυτής είναι ότι η

παρακίνηση εξαρτάται από τις προσδοκίες των εργαζομένων σχετικά με την ικανότητα τους να εκτελούν μία εργασία και να λαμβάνουν επιθυμητές ανταμοιβές (Daft, 2003, σελ. 556). Δηλαδή, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων τους, όταν πιστεύουν ότι η προσπάθεια τους θα οδηγήσει σε καλή απόδοση, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε αμοιβές που οι ίδιοι επιθυμούν, όπως αυξήσεις, προαγωγές, κ.λπ., όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα (4.5).

Σχήμα 4.5 – Η θεωρία προσδοκιών του Vroom



Ο Vroom πίστευε ότι οι μέχρι τότε θεωρίες δεν εξηγούσαν για ποιον λόγο οι άνθρωποι επιδεικνύουν κάποιες συμπεριφορές και απορρίπτουν κάποιες άλλες. Σε αντίθεση με την θεωρία της ισότητας, η εν λόγω θεωρία δεν αναφέρεται στον παράγοντα της δικαιοσύνης από τη σύγκριση μεταξύ δύο ή περισσότερων υπαλλήλων, αλλά αφορά τις αντιλήψεις και προσδοκίες του ατόμου για τη δική του εργασία, όσον αφορά την δυνατότητα επίτευξης ορισμένων στόχων που θα οδηγήσουν σε ανταμοιβές. Στην προσπάθεια του να το εξηγήσει αυτό, ο Vroom

υποστήριξε την δημιουργία ορισμένων σχέσεων όπως: (Χυτήρης, Μάνατζμεντ, 2013, σελ. 206 ; Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 140)

- Η σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης. Για να παρακινηθεί ένας εργαζόμενος πρέπει να έχει την προσδοκία ότι η προσπάθεια του θα οδηγήσει στα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης. Αυτή η προσδοκία θα είναι σε υψηλά ή όχι επίπεδα, ανάλογα με την ικανότητα και την εμπειρία του εργαζομένου, καθώς και τα μέσα που διαθέτει και τις ευκαιρίες που θα του δοθούν.
- Η σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβής. Η πεποίθηση ότι η καλή απόδοση θα οδηγήσει σε αναγνώριση μέσω αμοιβών είναι σημαντική για να παραμείνει το άτομο κινητοποιημένο. Συχνά παρατηρείται το φαινόμενο να αναγνωρίζεται η αρχαιότητα στην εργασία ή οι γνωριμίες, παρά η καλή προσπάθεια και απόδοση.
- Η σχέση μεταξύ αμοιβών και ελκυστικότητας για τον εργαζόμενο. Αυτό σημαίνει ότι οι αμοιβές που ακολουθούν της καλής απόδοσης πρέπει να είναι επιθυμητές από τον εργαζόμενο και να ικανοποιούν προσωπικούς του στόχους.

Ο Vroom θεωρεί ότι όλα τα άτομα, σε μικρό ή μεγαλύτερο βαθμό κάνουν υπολογισμούς και λαμβάνουν αποφάσεις, υποστηρίζοντας ότι στην πραγματικότητα η διαδικασία της παρακίνησης είναι σαν μία «διαπραγμάτευση» μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης. Τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή του λιγότερο επιθυμητού αποτελέσματος (π.χ. τιμωρία). Σύμφωνα με το υπόδειγμά του η παρακίνηση είναι συνάρτηση των κάτωθι παραγόντων (Robbins & Judge, 2011, σελ.211-212):

- ✚ **Προσδοκία.** Η πεποίθηση ότι μία συμπεριφορά θα οδηγήσει σε συγκεκριμένη απόδοση. Είναι η προσπάθεια που καταβάλω τέτοια ώστε να με οδηγήσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα; ή αν καταβάλω τη μέγιστη προσπάθεια, θα αναγνωριστεί στην αξιολόγηση της επίδοσής μου; Μία περίπτωση χαμηλής παρακίνησης είναι όταν

τα άτομα έχουν την πεποίθηση ότι όσο σκληρά κι αν εργαστούν, η πιθανότητα να λάβουν μία καλή αξιολόγηση είναι χαμηλή.

✚ **Συντελεστικότητα.** Πως αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος τη σχέση μεταξύ απόδοσης και αποτελεσμάτων; Θα οδηγήσει η απόδοσή του στο να έχει την αναγνώριση ή συγκεκριμένες παροχές; Μήπως η ανταμοιβή δεν είναι συνάρτηση της απόδοσης, αλλά εξαρτάται από δημόσιες σχέσεις ή προϋπηρεσία (αντικίνητρο); ή μήπως ένα αποτέλεσμα μπορεί να οδηγήσει και σε δευτερεύοντα μη επιθυμητά αποτελέσματα; Για παράδειγμα μία προαγωγή μπορεί να οδηγούσε και σε περισσότερες ώρες εργασίας, διαταράσσοντας τις ισορροπίες μεταξύ προσωπικής και εργασιακής ζωής.

✚ **Ελκυστικότητα αμοιβής.** Δεν επιθυμούν όλοι οι εργαζόμενοι τις ίδιες αμοιβές. Για κάποιους είναι σημαντικές οι χρηματικές αμοιβές, ενώ για άλλους οι προαγωγές. Άλλοι εστιάζουν στην ενδιαφέρουσα φύση της εργασίας, ενώ κάποιοι άλλοι στην πρόσβαση στην εκπαίδευση και στα περιθώρια εξέλιξης. Αυτό συμβαίνει διότι οι ανάγκες και οι αντιλήψεις των ανθρώπων διαφέρουν, με αποτέλεσμα να διαφέρουν και οι προτιμήσεις τους. Επίσης, η ελκυστικότητα μίας αμοιβής μπορεί να διαφέρει και στο ίδιο το άτομο λόγω της ηλικίας του, της εργασιακής του εμπειρίας, κ.λπ.. Στα πρώτα στάδια της καριέρας του, ένα άτομο μπορεί να επιλέξει εργασίες που θα του αποφέρουν εμπειρία και θα βελτιώσουν το βιογραφικό του, ενώ στη συνέχεια κύριο κριτήριο να είναι οι χρηματικές ή άλλες παροχές.

Η εν λόγω θεωρία δεν επιδιώκει την κατηγοριοποίηση συγκεκριμένων αναγκών ή ανταμοιβών, αλλά εστιάζει στη διαφορετικότητα αυτών από άτομο σε άτομο. Η κριτική που της ασκήθηκε αφορούσε ότι παρουσιάζει τον άνθρωπο ως υπολογιστικό ον που μετράει συνεχώς τις επιλογές του και τις συνδέει με πιθανά αποτελέσματα, το οποίο όπως παραδέχτηκε και ο ίδιος ο Vroom αρκετά χρόνια μετά δεν είναι ιδιαίτερα έγκυρο (Latham, 2007, σελ. 47-48) και δεν λαμβάνει υπόψη παράγοντες όπως το συναίσθημα ή η προσωπικότητα που μπορεί να επηρεάσουν τις αποφάσεις του εργαζομένου. Επίσης, περιορίζεται σε συνθήκες που οι

εργαζόμενοι έχουν ακριβή αντίληψη του ρόλου τους και μπορούν να υπολογίσουν με ακρίβεια τις ανταμοιβές τους, το οποίο δεν είναι πάντοτε εφικτό. Υποστηρίχθηκε ότι η θεωρία αυτή θα ήταν περισσότερο έγκυρη εάν οι οργανισμοί αντάμειβαν πράγματι τα άτομα για την απόδοσή τους κι όχι με κριτήρια όπως η αρχαιότητα, τα τυπικά προσόντα, κ.λπ..

4.3.2.3. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1968)

Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία που διατύπωσε ο Edwin Lock, οι άνθρωποι θέτουν κάποιους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν. Άρα αυτό που χρειάζεται για να παρακινήσεις τους εργαζομένους είναι να θέσεις ελκυστικούς και αποδεκτούς στόχους, οι οποίοι σύμφωνα με τον Dessler (2015, σελ. 280), πρέπει να είναι «**SMART**», δηλαδή συγκεκριμένοι (**S**pecific), μετρήσιμοι (**M**easurable), εφικτοί (**A**ttainable), συναφείς (**R**elevant) και χρονικά προσδιορισμένοι (**T**imely), ενώ πρέπει να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαμόρφωσή τους, διότι έτσι γίνονται ευκολότερα αποδεκτοί και επιτυγχάνονται δυσκολότεροι στόχοι.

Ο Latham (2007, σελ. 53) και οι Robbins & Judge (2011, σελ.198) πιστεύουν ότι οι συγκεκριμένοι και υψηλοί στόχοι παράγουν μεγαλύτερα επίπεδα παρακίνησης και απόδοσης από γενικούς στόχους κι αυτό γιατί η εξειδίκευση λειτουργεί ως εσωτερικό ερέθισμα. Για την κατανόηση αυτού οι Robbins & Judge αναφέρουν το παράδειγμα ενός οδηγού φορτηγού που δεσμεύεται να κάνει δώδεκα διαδρομές μετ' επιστροφής μεταξύ Τορόντο, Μπάφαλο και Νέας Υόρκης τη βδομάδα. Σε αυτήν την περίπτωση δίνεται στον οδηγό ένας συγκεκριμένος στόχος που πρέπει να επιτύχει και αν όλες οι υπόλοιπες συνθήκες είναι ομαλές, αυτός ο οδηγός με τον συγκεκριμένο στόχο θα έχει καλύτερη επίδοση από έναν άλλο οδηγό με γενικούς ή καθόλου στόχους. Σύμφωνα με τον Latham η στοχοθεσία αυξάνει την απόδοση γιατί επιτρέπει στον εργαζόμενο να ελέγχει, να αξιολογεί και να προσαρμόζει τη συμπεριφορά του προς την επίτευξη των στόχων.

Η παρακινητική δύναμη της στοχοθεσίας αυξάνεται όταν λαμβάνονται υπόψη τα κάτωθι (Erez & Arad, 1986, 591-597):

1. **Η δυσκολία των στόχων:** Όσο αυξάνεται η δυσκολία αυξάνεται και η παρακίνηση και ο εργαζόμενος προσπαθεί περισσότερο. Το κρίσιμο σημείο είναι η δυσκολία να βρίσκεται μέσα σε λογικά πλαίσια για να μην θεωρηθεί ο στόχος μη ρεαλιστικός και χάσει την παρακινητική δύναμή του.
2. **Αποδοχή του εργαζομένου:** Η αποδοχή ενός στόχου παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση. Όταν ο εργαζόμενος συμμετέχει στην στοχοθεσία αυξάνεται η δέσμευση του και η πιθανότητα να τον αποδεχτεί και να προσπαθήσει περισσότερο για να τον πετύχει.
3. **Επανατροφοδότηση:** Ο εργαζόμενος πρέπει να γνωρίζει πόσο κοντά ή όχι είναι στην επίτευξη του στόχου και τι χρειάζεται για να τον πετύχει. Προς αυτήν την κατεύθυνση σημαντικό ρόλο παίζουν η καθοδήγηση και η εκπαίδευση που παρακινούν τον εργαζόμενο και διευκολύνουν την επίτευξη του στόχου.

Η θεωρία του Locke διαφέρει από τις θεωρίες ισότητας και προσδοκιών των Adams και Vroom, διότι σε αυτήν ο κρίσιμος παράγοντας είναι ο ίδιος ο στόχος και όχι τα κίνητρα ή οι ανταμοιβές που συνδέονται με αυτόν. Είναι ο στόχος που παρακινεί κι όχι οι ανταμοιβές. Συμπερασματικά, οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της στοχοθεσίας. Είναι καθοριστικό όμως να καθορίζονται ξεκάθαροι, ρεαλιστικοί κι όχι πολύ εύκολοι στόχοι, δίνοντας έμφαση στην συμμετοχική στοχοθεσία, στην επανατροφοδότηση, στην εκπαίδευση και στη σύνδεση των αποτελεσμάτων με αμοιβές.

4.3.2.4. Η θεωρία της ενίσχυσης

Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η προσπάθεια του ατόμου κατευθύνεται από εξωτερικά ερεθίσματα. Στηρίζεται στην συμπεριφορική προσέγγιση στην ψυχολογία και οι υποστηρικτές της αναφέρουν ότι η

συμπεριφορά του ατόμου διαμορφώνεται από το περιβάλλον. Έτσι, η ενίσχυση χρησιμοποιείται για να ενθαρρύνει επιθυμητές εργασιακές συμπεριφορές και η τιμωρία για να περιορίσει τις ανεπιθύμητες. Κάποιες τεχνικές ενίσχυσης μπορεί να είναι η αμοιβή ή θετική επανατροφοδότηση όταν λαμβάνει χώρα η επιθυμητή συμπεριφορά, ενώ μία αρνητική κριτική ή επίπληξη μπορεί να είναι αποτέλεσμα μίας ανεπιθύμητης συμπεριφοράς,, π.χ. καθυστερημένη άφιξη στην εργασία (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 146).

4.3.2.5. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης (1985)

Οι Robbins & Judge (2011, σελ.195) εντάσσουν στις σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης και την θεωρία της αυτοδιάθεσης, την οποία εξηγούν μέσω ενός παραδείγματος. Η Marcia άρχισε να δουλεύει σε μία φιλοζωική εταιρία ως εθελόντρια, αφιερώνοντας 15 ώρες την εβδομάδα, το οποίο την χαροποιούσε ιδιαίτερα. Μετά από τρεις μήνες την προσέλαβαν με πλήρη απασχόληση έναντι 11 δολαρίων την ώρα. Η Marcia ανέφερε ότι έκανε την ίδια δουλειά με πριν, μόνο που τώρα δεν την απολάμβανε ούτε στο ελάχιστο όσο πριν.

Σύμφωνα με τους συγγραφείς υπάρχει εξήγηση για την συμπεριφορά της Marcia, την οποία αποδίδουν στην θεωρία της αυτοδιάθεσης, σύμφωνα με την οποία οι άνθρωποι προτιμούν να έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, οπότε εάν μια δουλειά που μέχρι πρότινος απολάμβαναν μοιάζει περισσότερο με υποχρέωση παρά με ελεύθερα επιλεγμένη δραστηριότητα, υπονομεύει την παρακίνηση.

Μεγάλο μέρος της έρευνας αυτής της θεωρίας στηρίχτηκε στην *θεωρία γνωστικής αξιολόγησης*, που αναφέρει ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μία δουλειά. Δηλαδή, όταν οι άνθρωποι πληρώνονται για κάτι που κάνουν έχουν την αίσθηση ότι πρόκειται λιγότερο για κάτι που θέλουν να κάνουν και περισσότερο για κάτι που πρέπει να κάνουν.

Άλλες πιο πρόσφατες μελέτες που εξετάζουν πως οι εξωγενείς ανταμοιβές αύξησαν την παρακίνηση, υποστηρίζουν ότι η θεωρία της γνωστικής αξιολόγησης πρέπει να τεθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο. Για

παράδειγμα, η στοχοθέτηση βελτιώνει την παρακίνηση όταν παρέχονται ανταμοιβές για την επίτευξη των στόχων, ενώ και οι υποστηρικτές της θεωρίας της αυτοδιάθεσης αναγνωρίζουν ότι εξωγενείς ανταμοιβές, όπως ο λεκτικός έπαινος και η ανατροφοδότηση μπορούν να βελτιώσουν την ενδογενή παρακίνηση.

Ένα άλλο παρακλάδι της θεωρίας της αυτοδιάθεσης είναι η *θεωρία της συμφωνίας με τον εαυτό*, που εξετάζει κατά πόσο συνάδουν οι λόγοι που οι άνθρωποι επιδιώκουν στόχους, με τα ενδιαφέροντά και τις αξίες τους. Αν το άτομο επιδιώκει να πετύχει έναν στόχο εξαιτίας ενδογενούς ενδιαφέροντος, είναι πιο πιθανό να τον πετύχει και να είναι χαρούμενο ακόμα κι αν δεν το κάνει, ενώ τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη στόχων λόγω εξωγενών παραγόντων (χρήματα, γόητρο) έχουν λιγότερες πιθανότητες να πετύχουν τους στόχους τους και μπορεί να μην είναι χαρούμενοι όταν τους πετυχαίνουν, διότι οι στόχοι δεν έχουν μεγάλη σημασία γι' αυτούς. Υποστηρίζεται δηλαδή ότι οι άνθρωποι που επιδιώκουν εργασιακούς στόχους στηριζόμενοι σε ενδογενείς παράγοντες είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με την εργασία τους, αισθάνονται ότι ταιριάζουν καλύτερα στον οργανισμό τους και είναι πιο αποδοτικοί.

Συνοψίζοντας, αυτό που πρέπει να κρατήσουμε από αυτήν την θεωρία είναι ότι, όσο είναι εφικτό, πρέπει να επιλέγουμε την εργασία μας για λόγους εκτός εξωγενών ανταμοιβών. Για τον οργανισμό αυτό σημαίνει ότι πρέπει να προσφέρει τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή κίνητρα, να κάνει όσο το δυνατόν περισσότερο ενδιαφέρουσα την εργασία, να προσφέρει αναγνώριση και να υποστηρίζει την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν υπόκειται στον έλεγχό τους και είναι αποτέλεσμα επιλογής τους, παρακινούνται περισσότερο στην εργασία τους.

4.4. Συμπεράσματα

Αρχικά αυτό που πρέπει να αναφερθεί είναι ότι αν και οι θεωρίες αναγκών δεν παρέχουν έγκυρες εξηγήσεις σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων, εντούτοις αποτελούν τη βάση στην οποία στηρίχθηκαν οι πιο σύγχρονες θεωρίες, ενώ τυγχάνουν ακόμα εφαρμογής από

μάνιτζερ στη προσπάθεια τους να παρακινήσουν τους εργαζομένους (Robbins & Judge, 2011, σελ.188). Το σημαντικό συμπέρασμα που βγαίνει από αυτές είναι ότι οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες που προσδοκούν να τους καλύψει η εργασία τους, οι οποίες φυσικά όπως αναφέρθηκε διαφέρουν από άτομο σε άτομο.

Η θεωρία των προσδοκιών προβλέπει ότι οι εργαζόμενοι θα καταβάλλουν μεγαλύτερη προσπάθεια όταν υπάρχει σύνδεση ανάμεσα στην προσπάθεια και στην απόδοση και στην απόδοση και την επιθυμητή ανταμοιβή. Αλλά για να έχει εφαρμογή αυτή η θεωρία πρέπει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να έχει προσελκύσει τον κατάλληλο άνθρωπο, να τον εκπαιδεύσει και να υπάρχει ένα σύστημα διοίκησης της απόδοσης που είναι δίκαιο και αντικειμενικό. Μόνο τότε ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι ανταμείβεται για την προσπάθεια που κατέβαλε (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 149-150).

Σχετικά με την θεωρία της στοχοθέτησης μπορούμε να πούμε ότι οι σαφείς και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, με την προϋπόθεση ότι συνοδεύονται από ανατροφοδότηση και από μία ανάλογη με την επίτευξη ανταμοιβή, ενώ ο σχεδιασμός ενός συστήματος αμοιβών για την καλή απόδοση μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερες αποδόσεις, χωρίς να ενισχύει απαραίτητα την εργασιακή ικανοποίηση.

Αναφερόμενοι στην θεωρία της ισότητας, είναι γεγονός ότι οι εργαζόμενοι συχνά συγκρίνουν τον εαυτό τους με συναδέλφους του ίδιου ή άλλου οργανισμού, προκειμένου να διαπιστώσουν αν βγαίνουν κερδισμένοι μεταξύ αυτών που προσφέρουν και αυτών που λαμβάνουν, το οποίο μπορεί να έχει σημαντική παρακινήτική δύναμη ή να τους απογοητεύσει.

Οι Salancik & preffer (1997, όπως παρατίθενται στον Latham, 2007, σελ. 56) αμφισβήτησαν σε ένα άρθρο τους τις θεωρίες αναγκών, όπως και τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom, αναφέροντας ότι η παρακίνηση δεν είναι μόνο αποτέλεσμα ικανοποίησης αναγκών, αλλά συνδυασμός αυτής με την πραγματικότητα των συνθηκών και των χαρακτηριστικών της εργασίας.

Γενικότερα μπορεί να υποστηριχθεί ότι από όλες τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν καμία από μόνη της δεν παρέχει την λύση για την αύξηση της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Η υποκίνηση του προσωπικού επηρεάζεται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον όσο και από τις ιδιαίτερες συνθήκες που επικρατούν στην επιχείρηση και η μέγιστη βελτίωση μπορεί να επιτευχθεί όταν και οι δύο παράγοντες βελτιώνονται προς την ίδια κατεύθυνση. Ακόμη, η παρακίνηση εξαρτάται κι από τον τύπο του εργαζομένου. Έτσι διαφορετική παρακίνηση θα απαιτηθεί για τον αυτοπαρακινούμενο εργαζόμενο και διαφορετική για τον αδιάφορο προς την εργασία (Locke & Latham, 2004, όπως παρατίθενται στον Χυτήρη, μάνατζμεντ, 2013, σελ. 218).

Στη σημερινή πραγματικότητα της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης και της ελεύθερης μετακίνησης εργαζομένων διαφόρων εθνικοτήτων ανά τον κόσμο (π.χ. πολυεθνικές εταιρίες), διαμορφώνεται μία κατάσταση εργαζομένων με πολιτισμικές διαφορές, διαφορετικές αντιλήψεις, αξίες και κουλτούρα, που περιπλέκουν ακόμα περισσότερο την μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Για παράδειγμα, αμοιβές που ενισχύουν την ατομική απόδοση και πρωτοβουλία, δεν θα παρακινήσουν σημαντικά τους εργαζόμενους στις ασιατικές κουλτούρες που δίνουν έμφαση στην συνεργασία. Σημαντικό επίσης ρόλο σχετικά με τη διαδικασία και την αντίληψη της παρακίνησης φαίνεται να παίζει και η κουλτούρα της χώρας στην οποία δραστηριοποιείται ένας οργανισμός, η οποία επηρεάζει σημαντικά και την κουλτούρα του οργανισμού, η οποία με τη σειρά της καθορίζει την πολιτική αυτού σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Σύμφωνα με τον Μπουραντά (2015, σελ. 339), μπορεί να ειπωθεί ότι με όση ακρίβεια και αν προσπάθησαν να εφαρμοστούν, οι θεωρίες της παρακίνησης δεν έλυσαν παρά μόνο σε μικρό βαθμό αυτό το μείζον για τις επιχειρήσεις ζήτημα. Ειδικότερα, σύμφωνα με τον συγγραφέα, σε περιπτώσεις χειρωνακτικής εργασίας δεν μπόρεσαν ούτε φαίνεται να μπορούν να δώσουν λύσεις, διότι στο σύγχρονο μοντέλο παραγωγής αρκετοί εργαζόμενοι (βιομηχανικοί εργάτες, κ.λπ.) δεν μπορούν να ταυτιστούν με την εργασία τους και να έχουν τη μέγιστη διάθεση για

απόδοση. Συνήθως «βλέπουν» την εργασία τους ως αναγκαίο κακό για να ζήσουν. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι δεν υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης, με τη μελέτη και εφαρμογή των κατάλληλων θεωριών παρακίνησης και άλλων πρακτικών (μπόνους, καλύτερες συνθήκες εργασίας, ευελιξία, κ.λπ.).

Τελευταία, ολοένα και περισσότερο οι μάντζερ αντιλαμβάνονται ότι οι πιο ταλαντούχοι εργαζόμενοι σπάνια παρακινούνται αποκλειστικά από ανταμοιβές όπως τα χρήματα ή οφέλη, αλλά αναζητούν ικανοποίηση από την ίδια τη φύση της εργασίας. Γενικότερα, αυτό που διαφαίνεται είναι ότι δεν αρκεί ο μισθός στο τέλος του μήνα για να προσπαθούν οι άνθρωποι. Χρειάζεται να νιώθουν ότι εκτιμώνται οι προσπάθειές τους και το αποτέλεσμα της δουλειάς τους από την επιχείρηση (Μπρίνια, 2008, σελ. 33).

Συμπερασματικά, η καθημερινότητα σε έναν οργανισμό, ιδιωτικό ή δημόσιο, συχνά είναι ιδιαίτερα απαιτητική ή πολύπλοκη και απρόβλεπτη, με συνέπεια καμία θεωρία, όχι μόνο στην οργανωσιακή συμπεριφορά αλλά και γενικότερα στο μάντζμεντ, να μην μπορεί να τύχει πλήρους εφαρμογής. Διότι η θεωρία από την πρακτική, πάντοτε διαφέρει, πόσο μάλλον στον απαιτητικό κόσμο της παγκόσμιας αγοράς. Αυτό δε σημαίνει όμως ότι δεν υπάρχουν εταιρίες ή οργανισμοί που «βλέπουν μπροστά», έχουν αντιληφθεί τη σημασία του ανθρώπινου δυναμικού κι έχουν σημειώσει μεγάλη πρόοδο σε θέματα οργανωσιακής συμπεριφοράς, μεταλαμπαδεύοντας την κουλτούρα τους στους εργαζομένους, οι οποίοι πετυχαίνουν τους προσωπικούς τους στόχους τους μέσα από αυτούς της επιχείρησης και δείχνουν αφοσίωση σε αυτήν.

Αυτό που κατά την άποψη μου πρέπει να ειπωθεί είναι ότι οι ιδανικές συνθήκες εργασίας δεν υπάρχουν και το άτομο μέσω της εργασίας του πρέπει να προσπαθεί να ικανοποιεί όσο το δυνατόν περισσότερο τα ενδογενή ενδιαφέροντα του, παρακινούμενο κυρίως από αυτά προκειμένου να ικανοποιήσει αισθήματα ολοκλήρωσης και αυτό-ανάπτυξης, αλλά και από εξωγενείς ανταμοιβές που παρέχονται από τον οργανισμό (χρηματικές και μη), που φυσικά είναι απαραίτητες για την ικανοποίηση βιολογικών και άλλων αναγκών.

Τέλος, πρέπει να σημειωθεί είναι ότι τα συστήματα παρακίνησης θα προσφέρουν ελάχιστα στη βελτίωση της απόδοσης, εάν ο εργαζόμενος δεν έχει τις ελάχιστες απαιτούμενες δεξιότητες για να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις της θέσης. Τότε μόνο η παρακίνηση μπορεί να βοηθήσει στην βελτίωση της απόδοσης και η προσπάθεια του μάνατζερ πρέπει να κατευθύνεται στην σύμπτωση των στόχων της επιχείρησης με αυτούς των εργαζομένων. Για να μπορέσει να το κάνει αυτό, ο μάνατζερ πρέπει να μπορεί να επηρεάσει το εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι δραστηριοποιούνται και να ελέγχει παράγοντες όπως οι αμοιβές, οι προαγωγές, ο καταμερισμός εργασίας, η ανάθεση ευθυνών, η εκπαίδευση, οι συνθήκες ασφάλειας και υγιεινής, κ.α..

5. Κεφάλαιο 5° Τα κίνητρα στην εργασία

Η έννοια της παρακίνησης θεωρείται ταυτόσημη με τις έννοιες θέληση, επιθυμία, κίνητρο, αφού η επιχείρηση δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να αποδώσει τα μέγιστα, αν ο ίδιος δεν το επιθυμεί. Άρα η επιχείρηση πρέπει να διαμορφώσει τις συνθήκες εργασίας με τρόπο που ο εργαζόμενος και να θέλει (να παρακινείται) και να μπορεί να αποδώσει (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 126).

Όπως αναφέρθηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο της παρακίνησης, ο άνθρωπος χαρακτηρίζεται από έναν μεγάλο αριθμό κινήτρων που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του, αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο ζει, καθιστώντας την μελέτη και κατανόηση των κινήτρων ακόμα πιο πολύπλοκη.

Το κίνητρο αποτελεί τον πιο καθοριστικό στοιχείο της παρακίνησης και μπορεί να οριστεί ως ένας παράγοντας που καθορίζει την επιλογή μίας συμπεριφοράς έναντι άλλων πιθανών συμπεριφορών ή διαφορετικά, μία εσωτερική κατάσταση που οδηγεί σε μία συμπεριφορά για την επίτευξη ορισμένων στόχων. Η Κωσταρίδου-Ευκλείδη (2012, σελ. 19) ορίζει ως κίνητρο ό,τι ωθεί ή παρασύρει σε δράση προς ένα στόχο.

5.1. Κατηγορίες κινήτρων

Ο Μπουραντάς (Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 304-306) αναφέρει ότι δεν υπάρχει στη βιβλιογραφία ξεκάθαρη ταξινόμηση των κινήτρων, αλλά κάνει λόγο για την επικρατέστερη που διακρίνει τα κίνητρα σε *πρωτογενή* (πεινά, δίψα, ύπνος, κ.λπ.), *γενικά*, τα οποία είναι μη βιολογικά κίνητρα που συνδέονται με τη φύση του ατόμου (ικανότητα, περιέργεια, στοργή, κ.λπ.) και *δευτερογενή* (κοινωνική ένταξη, ασφάλεια, κύρος, εξουσία, κ.λπ.).

Μία διάκριση των κινήτρων στη βιβλιογραφία είναι σε *εσωτερικά* και *εξωτερικά*. Τα πρώτα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και δραστηριοποιούν τον οργανισμό με την απουσία εξωτερικής αμοιβής. Αναφέρονται σε ένα βαθύ ενδιαφέρον και απόλαυση για τη δραστηριότητα που κάνει κάποιος και του προκαλούν αισθήματα ολοκλήρωσης και βαθιάς ικανοποίησης, λόγω του ότι κάνει κάτι που αξίζει τον κόπο. Από την άλλη, τα εξωτερικά είναι κίνητρα τα οποία δραστηριοποιούν το άτομο εξαιτίας εξωτερικών, ανεξάρτητων του ατόμου, συνεπειών (χρήματα, προνόμια, αύξηση, προαγωγή, κύρος, κοινωνική θέση, κ.λπ.) και παρέχονται από τρίτους (Πλατσίδου & Γωνιά, 2005, σελ. 2).

Μία άλλη βασική διάκριση είναι ανάμεσα σε *χρηματικά* και *μη χρηματικά* κίνητρα, ανάλογα με το αν περιλαμβάνουν παροχή ή όχι χρημάτων. Τα βασικότερα μη χρηματικά κίνητρα (τεχνικές παρακίνησης) λόγω της σπουδαιότητάς τους θα αναφερθούν ξεχωριστά στο επόμενο κεφάλαιο.

Όσον αφορά τα πρώτα, η υποκινητική δύναμη του χρήματος έχει συζητηθεί από πολλούς θεωρητικούς και έχει γίνει αντικείμενο πολλών ερευνών. Αν και η αμοιβή δεν αποτελεί τον πρωταρχικό παράγοντα εργασιακής ικανοποίησης, τα κριτήρια με τα οποία καταβάλλεται επηρεάζουν σημαντικά τους εργαζόμενους και αν δεν τους παρακινούν, σίγουρα εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Η σπουδαιότητα των οικονομικών αμοιβών ενισχύεται και από το γεγονός ότι τα χρήματα σε αρκετές περιπτώσεις αποτελούν το μέσο για την ικανοποίηση ατομικών

και κοινωνικών αναγκών έξω από τον χώρο εργασίας (Μπουραντάς, 2015, σελ. 342).

Αυτό που όμως διαφαίνεται, όπως έχει ήδη αναφερθεί και σε προηγούμενα κεφάλαια, είναι ότι για να αποτελέσει η αμοιβή κίνητρο πρέπει να συνδέεται άμεσα με την απόδοση του εργαζόμενου. Έτσι, η σύνδεση των αμοιβών με την επίτευξη οργανωτικών στόχων και με την υιοθέτηση οργανωσιακών αξιών αποτελεί μία από τις βασικότερες τεχνικές παρακίνησης, παρέχοντας αυξημένο κίνητρο στους εργαζομένους για υψηλή απόδοση και οργανωσιακή δέσμευση.

Αξίζει ν' αναφερθεί, ότι είναι σημαντική η συμμετοχή των εργαζομένων στην ανάπτυξη των συστημάτων αμοιβής με βάση την απόδοση, διότι εάν αυτά καθορίζονται μονομερώς από τη διοίκηση, πολύ πιθανόν να μην έχουν ιδιαίτερη παρακινητική δύναμη (Kauhanen & Piekkola, 2006, σελ. 173).

Οι Robbins & Judge (2011, σελ. 241-242) χρησιμοποιούν το παράδειγμα μίας δασκάλας δημοτικού σχολείου στο Ντένβερ του Κολοράντο για να τονίσουν τη σημασία των ανταμοιβών. Η Anne Garcia λέει χαρακτηριστικά *«γιατί να καταβάλω πρόσθετη προσπάθεια σε αυτήν τη δουλειά; Μπορώ να διαπρέψω ή να κάνω το ελάχιστο. Δεν έχει καμία διαφορά». Το ίδιο θα πληρωθώ*. Παρόμοια σχόλια ακούμε ανά καιρούς σε διάφορα επαγγέλματα, ειδικότερα στο δημόσιο. Στο συγκεκριμένο θέμα πάντως κάποιες πολιτείες όπως η Φλόριντα, το Κεντάκι και η Αριζόνα, στην προσπάθεια τους να δώσουν κίνητρα για αύξηση της απόδοσης, βελτίωσαν το σύστημα αμοιβών τους, συνδέοντας την αμοιβή των δασκάλων με την επίδοση των μαθητών.

Πλέον κάποιοι οργανισμοί περιορίζουν την αμοιβή αποκλειστικά με βάση τα τυπικά προσόντα ή τα χρόνια υπηρεσίας, που φαίνεται να είναι αντικίνητρο για την εργασιακή απόδοση και στρέφονται σε συστήματα που συνδέουν, έστω και μερικώς, την απόδοση με την αμοιβή, όπως αμοιβή με το κομμάτι για εργασίες στην παραγωγή, αμοιβή ανάλογα με την απόδοση κατόπιν αξιολόγησης, κίνητρα επίτευξης στόχων (πριμ-μπόνους), κίνητρα ποιότητας, συμμετοχή στα κέρδη, διανομή μετοχών κ.λπ., διότι με αυτόν τον τρόπο οι οικονομικές

αμοιβές προσλαμβάνουν και τον χαρακτήρα της επιβράβευσης για τον αποδοτικό εργαζόμενο.

Η αμοιβή με βάση την απόδοση έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτενής συζήτησης. Σίγουρα η εφαρμογή αυτού του συστήματος πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική και κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις (φύση εργασίας, μετρήσιμη απόδοση, επαρκής εκπαίδευση, κ.α.), ενώ πρέπει να είναι αποτέλεσμα αντικειμενικής και δίκαιης αξιολόγησης, το οποίο είναι καθοριστικό για την αποδοχή της και την ικανοποίηση του περί δικαίου αισθήματος.

Το βασικό της πλεονέκτημα είναι ότι αμείβει περισσότερο τους εργαζομένους που είναι περισσότερο αποδοτικοί, δίνοντας τους ένα σημαντικό κίνητρο για απόδοση. Στα αρνητικά αυτής της μεθόδου είναι ότι δεν είναι πάντοτε εύκολα μετρήσιμη η απόδοση σε εργασίες όπως αυτές της παροχής υπηρεσιών και της εξυπηρέτησης, ενώ μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνισμό και συγκρούσεις μεταξύ των εργαζομένων. Ακόμη, σε αρκετές περιπτώσεις η αξιολόγηση αποτελεί μία τυπική διαδικασία που λαμβάνει χώρα στα τέλη κάθε έτους, ενώ δεν υπάρχουν πάντα διαθέσιμοι οι επιπλέον οικονομικοί πόροι που πρέπει να καταβληθούν στους εργαζομένους με αυξημένη απόδοση. Τέλος, τα σωματεία των εργαζομένων συχνά προβάλλουν αντιρρήσεις για αυτήν την μέθοδο, με την αιτιολογία της ανεπαρκούς και μη αντικειμενικής αξιολόγησης (κυρίως σε δημόσιους οργανισμούς). Τελικά, η αμοιβή με βάση την προϋπηρεσία φαίνεται ότι αποτελεί ακόμα τον κανόνα.

Τα χρηματικά κίνητρα διακρίνονται επιπλέον σε **ατομικά κίνητρα επιδόσεων** και σε **ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στα αποτελέσματα**.

Τα ατομικά κίνητρα είναι χρήσιμα όταν η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι μετρήσιμη και πετυχαίνουν να παρακινήσουν μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης απόδοσης – ανταμοιβών. Τα πιο σημαντικά ατομικά κίνητρα είναι (Μπουραντάς, 2002, σελ. 284-285):

✚ Τα κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων (πριμ-μπόνους):

Ο εργαζόμενος για κάθε μία μονάδα παραγωγής, πέραν του

συνόλου που όφειλε να παραδώσει, λαμβάνει ένα συγκεκριμένο επιπλέον χρηματικό ποσό. Έτσι, σκοπός των κινήτρων αυτών είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα.

- ✚ Τα κίνητρα ποιότητας: Τα κίνητρα αυτά χρησιμοποιούνται όταν η ποιότητα αποτελεί πρωταρχικό στόχο του οργανισμού. Έτσι, ανταμείβουν τους εργαζόμενους για την ποιοτική τους εργασία και προσοχή.
- ✚ Τα κίνητρα παρουσίας: Σκοπός των κινήτρων αυτών είναι η αντιμετώπιση των απουσιών του προσωπικού. Έτσι ο εργαζόμενος που δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθοριζόμενο χρονικό διάστημα λαμβάνει ως ανταμοιβή ένα χρηματικό ποσό.
- ✚ Τα κίνητρα βελτιώσεων: Τα κίνητρα αυτά παρακινούν τους εργαζόμενους να επεμβαίνουν βρίσκοντας τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών ροής των εργασιών, της χρήσης υλικών και μηχανημάτων, των προϊόντων κ.λπ..
- ✚ Τα κίνητρα συμπεριφοράς: Σκοπός των κινήτρων αυτών, είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων που ενισχύουν με τη συμπεριφορά τους τη συνεργασία, την ηθική και τις κοινωνικές σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο.

Τα ατομικά χρηματικά κίνητρα αν και συμβάλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων, δημιουργούν πολλές φορές και αντίθετα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα, μπορεί να εμποδίζουν τη συλλογικότητα ή να ενθαρρύνουν βραχυχρόνιες σκοπιμότητες σε βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού.

Τα ομαδικά κίνητρα-συμμετοχή στο αποτέλεσμα συνδέουν και πάλι την απόδοση με την αμοιβή, η απόδοση όμως δεν αναφέρεται σε ατομικό επίπεδο αλλά αφορά την συνολική απόδοση της ομάδας. Τα σημαντικότερα ομαδικά χρηματικά κίνητρα είναι (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ. 415-419):

- ❖ Η διανομή κερδών: Με την επίτευξη του οργανωσιακού στόχου ένα ποσοστό των κερδών μοιράζεται στους εργαζόμενους. Οι

εργαζόμενοι έτσι γνωρίζουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού στον κλάδο και λειτουργούν σε μια ατμόσφαιρα που διευκολύνει τη συνεργασία.

- ❖ Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη: Λειτουργεί όπως η διανομή κερδών, πλην όμως το ποσοστό των κερδών μοιράζεται στην εμπλεκόμενη ομάδα και όχι στο σύνολο του οργανισμού. Έτσι ενισχύονται οι ομαδικές προσπάθειες, βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις, μειώνεται το κόστος εργασίας και τέλος αυξάνεται η παραγωγικότητα και η απόδοση των εργαζομένων.
- ❖ Σχέδια διάθεσης μετοχών: Το κίνητρο αυτό, αφορά την κατοχή μετοχών από τους εργαζόμενους του οργανισμού. Έτσι, εκτός από τη συμμετοχή του εργαζόμενου στη διοίκηση του οργανισμού, προκύπτει και απαίτηση, εκ μέρους του κατόχου, διανομής μερίσματος. Ενισχύουν τη δέσμευση και την πίστη ως προς τον οργανισμό, λειτουργώντας ταυτόχρονα παρακινητικά ως προς τους κατόχους.

5.2. Αντικίνητρα

Στον εργασιακό χώρο, ασχέτως με τα κίνητρα που εφαρμόζει ο εκάστοτε οργανισμός, υπάρχουν καταστάσεις και συνθήκες οι οποίες αποτρέπουν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους ή διαφορετικά, αποτρέπουν να αναζητήσει ο εργαζόμενος μέσα στο περιβάλλον εργασίας κίνητρα που θα τον οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη απόδοση. Τα συνηθέστερα αντικίνητρα των εργαζομένων είναι τα εξής: αίσθηση αδικίας, κακές σχέσεις και κλίμα, φαινόμενα σεξουαλικής ή άλλης παρενόχλησης, κακές συνθήκες εργασίας, ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μη αποτελεσματική και γραφειοκρατική οργάνωση και πολιτικές, κ.α..

5.3. Κίνητρα στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τους Perry & Wise (1990, σελ. 367-373) 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. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων:

- Τα ορθολογικά κίνητρα, τα οποία συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αποτελεί κινητήριο δύναμη για την απόδοση των εργαζομένων που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Έτσι, δεσμεύονται με την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.
- Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα τα οποία περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.
- Τα συναισθηματικά κίνητρα τα οποία χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα.

Οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και τα κίνητρα τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Εντούτοις, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα συνδέεται με την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους. Σε σύγκριση με τον ιδιωτικό, ο δημόσιος τομέας αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια στη χρήση ανταμοιβών προκειμένου να παρακινήσει την απόδοση των υπαλλήλων, γεγονός που αποδεικνύει την μεγάλη διαφορά τους, ενώ η παρεμβολή της πολιτικής ηγεσίας κατά την εκτέλεση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων και η εμπλοκή της στη σταδιοδρομία τους, αποθαρρύνει τους τελευταίους που στρέφουν το ενδιαφέρον τους σε άσχετες με τα καθήκοντά τους δραστηριότητες.

Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας των Buelens & Van de Broeck (2007, σελ. 65-74) οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη

έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές συγκριτικά με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, καθώς τις περισσότερες φορές είναι συγκεκριμένες και δεν σχετίζονται με την απόδοσή τους. Επίσης η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη και η ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Houston (2000, σελ. 713-727) το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης και για τους δύο τομείς. Το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους είναι η ευκαιρία για προαγωγή, ενώ για τους ιδιωτικούς υπαλλήλους η αμοιβή. Το τρίτο κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους αποτελεί η ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές λαμβάνουν την τέταρτη θέση. Ο Houston επίσης υποστήριξε ότι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι δεν παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες, απλώς προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στην πραγματικότητα που βιώνουν μέσα από την εργασία τους.

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα ατομικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Εργαζόμενοι με πανεπιστημιακές σπουδές και προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα τείνουν να παρακινούνται περισσότερο από τις οικονομικές ανταμοιβές.

Μία έρευνα που διεξήχθη στον Δήμο Αθηναίων το 2008, ανέδειξε ότι η ηγεσία διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην παρακίνηση των δημοσίων υπαλλήλων. Σύμφωνα με αυτήν, ο σύγχρονος ηγέτης προκειμένου να πετύχει την παρακίνηση των εργαζομένων πρέπει να «ξεφύγει» από το αυστηρό και γραφειοκρατικό στυλ διοίκησης και να ενθαρρύνει τακτικές όπως η ομαδική εργασία, η προσήλωση στην αποστολή της υπηρεσίας, οι αλλαγές, η εμπιστοσύνη και η δικαιοσύνη (Akrivos & Koutras, 2009).

Σε γενικές γραμμές, στο δημόσιο τομέα απουσιάζουν σχεδόν τα χρηματικά κίνητρα και κυριαρχούν σχεδόν ολοκληρωτικά τα μη χρηματικά κίνητρα. Η αποδοτικότητα επιτυγχάνεται με την ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και τα εσωτερικά κίνητρα

είναι αυτά που επιτυγχάνουν την παρακίνηση, με κυρίαρχο κίνητρο την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση της εργασίας, που είναι σημαντική για το κοινωνικό σύνολο. Το άτομο εισπράττει ικανοποίηση και ταυτόχρονα ενεργοποιείται το αίσθημα υπερηφάνειας και σεβασμού του λειτουργήματος του, παράγοντας έτσι ένα ισχυρότατο κίνητρο.

6. Κεφάλαιο 6° Τεχνικές παρακίνησης

6.1. Εισαγωγικά

Όλες οι θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν προσπάθησαν να εξηγήσουν η κάθε μία με τον δικό της τρόπο, τι είναι αυτό που τελικά παρακινεί τους ανθρώπους στον εργασιακό χώρο. Ανεξάρτητα με το κατά πόσο έχουν επαληθευθεί ή όχι τα ευρήματά τους, οι μάντζερ πρέπει να βρουν πρακτικούς τρόπους με τους οποίους να χρησιμοποιούν και να συνδυάζουν στοιχεία από αυτές, πετυχαίνοντας τελικά την παρακίνηση των εργαζομένων.

Έρευνες που έγιναν στις αρχές και τα μέσα του 20^{ου} αιώνα σχετικά με τις στάσεις των εργαζομένων απέναντι στην εργασία, κατέρριψαν το μέχρι τότε δεδομένο, ότι τα χρήματα αποτελούσαν το μεγαλύτερο κίνητρο για την εργασιακή ικανοποίηση, με τα ευρήματα από τότε να κάνουν λόγο για κίνητρα όπως ανάληψη πρωτοβουλιών, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, ασφάλεια, σταθερή εργασία, δίκαιη αντιμετώπιση, εργασιακές σχέσεις, φύση της εργασίας, ευκαιρίες για ανάπτυξη, εκτίμηση, κ.λπ.. (Latham, 2007, σελ. 15-16, 99). Τα τελευταία χρόνια, ολοένα και περισσότερο η έρευνα γύρω από την παρακίνηση εστιάζεται στον τρόπο δόμησης της εργασίας (Robbins & Judge, 2011, σελ.225). Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνεται η εργασία μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την προσπάθεια και την απόδοση.

Πριν γίνει η αναφορά στις εν λόγω τεχνικές παρακίνησης είναι σκόπιμο να γίνουν ορισμένες παρατηρήσεις, κυρίως λόγω ρεαλιστικών καταστάσεων που αφορούν συγκεκριμένες κατηγορίες εργαζομένων. Πρέπει να αναφερθεί ότι όταν οι άνθρωποι δεν έχουν ικανοποιήσει βασικές ανάγκες τους που σχετίζονται με την επιβίωση, είναι σχεδόν

αδύνατο να παρακινηθούν από μη χρηματικά κίνητρα. Για παράδειγμα, οι μετανάστες που εγκαταλείπουν τη χώρα τους για να βρουν εργασία, συνήθως εργάζονται κάτω από κακές συνθήκες και πρωταρχικό τους μέλημα είναι η εξασφάλιση της επιβίωσής τους. Επίσης, όσοι εκτελούν επικίνδυνα για την υγεία τους επαγγέλματα, είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν από ένα σημείο και μετά. Η κατηγορία αυτή εργαζομένων ενδιαφέρεται κυρίως για την ασφάλεια τους και πολύ δύσκολα κάποιο κίνητρο θα τους έπειθε να εργαστούν πέρα από κάποιο όριο (Latham & Ernst, 2006, σελ. 182).

Συνοψίζοντας, με όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με την προσωπικότητα του ατόμου, τις στάσεις του, τις ανάγκες που προσπαθεί να ικανοποιήσει στον εργασιακό χώρο, τα κίνητρα και τις θεωρίες παρακίνησης, μπορούμε να καταλήξουμε σε συγκεκριμένα **μη χρηματικά κίνητρα-τεχνικές παρακίνησης**, τα οποία φαίνεται ότι σε αντίθεση με τα χρηματικά που έχουν περιορισμένη παρακινητική ισχύ, είναι αυτά που έχουν τη μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη και επηρεάζουν εντονότερα την οργανωσιακή συμπεριφορά και απόδοση. Τα εν λόγω κίνητρα αποκτούν ακόμα μεγαλύτερη σημασία στην τρέχουσα περίοδο οικονομικής κρίσης, όπου, ειδικότερα σε δημόσιους οργανισμούς, η παροχή χρηματικών κινήτρων έχει πληγεί σημαντικά. Στη συνέχεια θα εξετάσουμε το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας και άλλες τεχνικές παρακίνησης που σχετίζονται με την εργασία

6.2. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας

Μία σημαντική προσέγγιση στον τρόπο με τον οποίο σχεδιάζεται η εργασία αποτελεί το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας, που ανέπτυξαν οι Hackman & Oldham. Το μοντέλο αυτό αποτελεί μία τάση των σύγχρονων θεωριών της παρακίνησης που επικεντρώνονται στον τρόπο που δομείται η εργασία, υποστηρίζοντας ότι επηρεάζει την προσπάθεια που καταβάλει ο εργαζόμενος. Η θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι για να έχει παρακινητική δύναμη μία εργασία πρέπει να έχει τα εξής χαρακτηριστικά: (Μπουραντάς, 2015, σελ. 355)

- ❖ Ποικιλία απαιτούμενων δεξιοτήτων: Είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία βασίζεται στη χρήση διαφορετικών δεξιοτήτων.
- ❖ Ταυτότητα έργου: Ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το τελικό προϊόν της εργασίας του.
- ❖ Σημασία του έργου: Το κατά πόσο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται το αντίκτυπο της εργασίας του στη ζωή ή εργασία άλλων ανθρώπων.
- ❖ Αυτονομία: Ο βαθμός στον οποίο μία θέση χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό ελευθερίας ως προς τη λήψη αποφάσεων.
- ❖ Επανατροφοδότηση: Ο βαθμός που ο εργαζόμενος γίνεται αποδέκτης άμεσης πληροφόρησης σχετικά τα αποτελέσματα της εργασίας του.

Σύμφωνα με το μοντέλο, εάν υπάρχουν τα πρώτα τρία, το άτομο βιώνει το νόημα της εργασίας του. Η αυτονομία βοηθάει στο να κατανοήσει την προσωπική του ευθύνη και η επανατροφοδότηση στο πόσο καλά ή όχι έχει αποδώσει. Όσο περισσότερο ένας εργαζόμενος γνωρίζει τα αποτελέσματα της εργασίας του για την οποία είναι υπεύθυνος, τόσο περισσότερο νιώθει ικανοποίηση και εσωτερική παρακίνηση, γίνεται αποδοτικότερος και δε σκέφτεται να αποχωρήσει από αυτήν (Βακόλα & Νικολάου, 2012, σελ. 147 ; Daft, 2003, σελ. 565-566).

6.3. Τρόποι ανασχεδιασμού της εργασίας

«Κάθε μέρα ήταν ίδια, είπε ο Frank. Στάσου στη γραμμή παραγωγής. Περίμενε να πάει στη θέση του ο πίνακας οργάνων. Εκλειδώσε το μηχανισμό.....Έκανα το ίδιο οκτώ ώρες τη μέρα. Δεν με νοιάζει που με πλήρωναν 24 δολάρια την ώρα. Κόντευα να τρελαθώ.....Παραιτήθηκα. Τώρα δουλεύω σε ένα τυπογραφείο και βγάζω λιγότερα από 15 δολάρια την ώρα. Η δουλειά όμως που κάνω είναι πραγματικά ενδιαφέρουσα. Το αντικείμενο αλλάζει διαρκώς, μαθαίνω συνέχεια νέα πράγματα και η δουλειά αποτελεί πρόκληση για μένα» (Robbins & Judge, 2011, σελ.228). Το συμπέρασμα που βγαίνει από τα λεγόμενα του Frank είναι ότι η επαναλαμβανόμενη εργασία του προσέφερε μικρή ποικιλία, αυτονομία ή

παρακίνηση. Αντίθετα έβρισκε την εργασία στο τυπογραφείο απαιτητική και ενδιαφέρουσα.

Σχετικά με την μονοτονία της εργασίας ο Χυτήρης (Μάνατζμεντ 2013, σελ.134-135) αναφέρει ότι ο καταμερισμός εργασίας που αρχικά είχε προταθεί από τον Adam Smith και εφαρμόστηκε πρώτα από την εταιρία αυτοκινήτων FORD, αν και έχει αρκετά οφέλη για την επιχείρηση αυξάνοντας την παραγωγικότητα, δημιουργεί αρνητικά συναισθήματα για τον εργαζόμενο, λόγω της μονότονης και επαναλαμβανόμενης εργασίας. Ο εργαζόμενος αισθάνεται ως εκτελεστικό όργανο που δεν συμμετέχει ουσιαστικά στις διαδικασίες της επιχείρησης, δεν μπορεί να αξιοποιήσει τυχόν επιπλέον ικανότητές του και μένει στάσιμος. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την μείωση της ικανοποίησής και αποδοτικότητας του. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι αρνητικές συνέπειες της εξειδίκευσης, έχουν προταθεί διάφορες εναλλακτικές όπως:

- Εναλλαγή θέσεων (job rotation), προκειμένου να εκπαιδευτεί ο εργαζόμενος σε άλλα καθήκοντα.
- Διεύρυνση εργασίας (job enlargement)- Δίνονται περισσότερες εργασίες, προκειμένου να διευρυνθεί το αντικείμενο της εργασίας και να μειωθεί η ανία.
- Εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment)- Ο εργαζόμενος αναλαμβάνει περισσότερα καθήκοντα και αυξάνεται η ευθύνη για την εργασία του.
- Ομάδες εργασίας- Σε ένα σύνολο εργαζομένων ανατίθεται η οργάνωση της εργασίας ενός έργου, οι οποίοι αποφασίζουν για την κατανομή των εργασιών και το βαθμό υπευθυνότητας του καθενός.

Συνεπώς η εφαρμογή του μοντέλου των χαρακτηριστικών απαιτεί τεχνικές όπως η *εναλλαγή θέσεων εργασίας*, ο *εμπλουτισμός της εργασίας*, το *ευέλικτο ωράριο εργασίας* και άλλες που θα εξεταστούν αμέσως μετά.

6.4. Εναλλαγή θέσεων εργασίας (job rotation)

Εάν οι υπάλληλοι «υποφέρουν» από υπερβολική ρουτίνα στην εργασία τους μία λύση αποτελεί η εναλλαγή θέσεων εργασίας. Πολλές εταιρίες έχουν υιοθετήσει αυτήν την τακτική για την αύξηση της ευελιξίας και την αποφυγή των απολύσεων. Ουσιαστικά πρόκειται για περιοδική μετακίνηση ενός υπαλλήλου από μία εργασία σε μία άλλη, με παρόμοιες απαιτήσεις και δεξιότητες.

Οι θετικές ιδιότητες αυτής της τακτικής είναι ότι μειώνει την πλήξη, αυξάνει την παρακίνηση και βοηθάει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν καλύτερα τη συμβολή της εργασίας τους στον οργανισμό. Για την επιχείρηση, το όφελος είναι ότι διαθέτει υπαλλήλους που μπορεί να αξιοποιήσει σε ένα φάσμα εργασιών, δίνοντας της ευελιξία στον προγραμματισμό της εργασίας και την κάλυψη κενών θέσεων, όταν υπάρχει ανάγκη. Στα μειονεκτήματα συγκαταλέγονται το κόστος εκπαίδευσης και η μείωση της παραγωγικότητας έως ότου ο εργαζόμενος εξοικειωθεί με την εργασία. Ακόμα, σε περίπτωση εργασίας σε ομάδες, απαιτείται προσαρμογή του ατόμου σε αυτήν και το αντίστροφο, ενώ οι προϊστάμενοι ενδεχομένως να αφιερώνουν περισσότερο χρόνο στην παρακολούθηση του έργου των μετακινηθέντων υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2011, σελ.229).

6.5. Εμπλουτισμός εργασίας (job enrichment)

Αυτή η τακτική διευρύνει την εργασία, αυξάνοντας τον βαθμό στον οποίο το άτομο έχει τον σχεδιασμό, τη διαχείριση των πόρων και τον έλεγχο της εργασίας του, χρησιμοποιώντας περισσότερες δεξιότητες του. Με αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η ελευθερία, η δημιουργικότητα, η ανεξαρτησία και η ευθύνη του υπαλλήλου (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 321).

Η εργασία μπορεί να εμπλουτιστεί με συνδυασμό ή ανασχεδιασμό των εργασιών, δημιουργία σχέσεων με τους πελάτες, με εκχώρηση περισσότερων καθηκόντων που μέχρι πρότινος ασκούσε η διοίκηση και κανάλια ανατροφοδότησης (feedback), που παρέχουν στους

εργαζομένους πληροφόρηση για την απόδοσή τους (Robbins & Judge, 2011, σελ.229).

Η σύγχρονη εκδοχή αυτής της μεθόδου επικεντρώνεται στην **αύξηση της σπουδαιότητας της εργασίας**. Ένας τρόπος για να επιτευχθεί αυτό είναι η ενημέρωση των εργαζομένων σχετικά με περιπτώσεις πελατών/πολιτών που ωφελήθηκαν από προϊόντα ή υπηρεσίες της εταιρίας ή η προσφορά αμοιβαίας βοήθειας μεταξύ των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι που βοηθούν ο ένας τον άλλον άμεσα μέσα από τη δουλειά τους και θεωρούν την εργασία τους σημαντική, βλέπουν θετικά τον εαυτό τους και τον οργανισμό.

Οι Campion & Thayer (1985, όπως παρατίθενται στον Latham, 2007, σελ. 79) πραγματοποίησαν μία έρευνα σε 121 εργασίες πέντε διαφορετικών εργοστασίων και βρήκαν ότι οι εργασίες που ήταν εμπλουτισμένες ως προς το περιεχόμενό τους δημιουργούσαν υπαλλήλους χαρούμενους, πιο αποδοτικούς και με λιγότερες απουσίες. Γενικότερα, τα ευρήματα για τον εμπλουτισμό εργασίας δείχνουν ότι μειώνει το κόστος της κινητικότητας και αυξάνει την παρακίνηση, χωρίς να είναι πάντοτε ίδια η αποτελεσματικότητα.

6.6. Ευέλικτο ωράριο εργασίας

Μία άλλη προσέγγιση στην προσπάθεια παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η καθιέρωση ενός ευέλικτου ωραρίου εργασίας, το οποίο μαζί με το μοίρασμα της εργασίας και την τηλεργασία που θα εξετάσουμε παρακάτω, είναι ιδιαίτερα σημαντικές για διάφορες κατηγορίες εργαζομένων, όπως οικογένειες που εργάζονται και οι δύο γονείς, μονογονεϊκές οικογένειες ή άτομα που φροντίζουν κάποια άρρωστο ή ηλικιωμένο μέλος της οικογένειάς τους.

Τα τελευταία χρόνια το ευέλικτο ωράριο έχει γίνει αρκετά δημοφιλές. Το ποσοστό των πλήρως απασχολούμενων Αμερικανών υπαλλήλων υπερδιπλασιάστηκε ανάμεσα στα τέλη του 80 και το 2005. (Robbins & Judge, 2011, σελ. 234). Οι εργαζόμενοι μπορούν να εργάζονται συγκεκριμένες ώρες την εβδομάδα, αλλά είναι λιγότερο ή

περισσότερο ελεύθεροι να επιλέγουν το ωράριο εργασίας τους, εντός συγκεκριμένων ορίων.

Τα οφέλη του ευέλικτου ωραρίου εργασίας είναι πολλά. Συμβάλει στη μείωση των καθυστερήσεων και των απουσιών από την εργασία, στην αύξηση της παραγωγικότητας και της αυτονομίας, στη μείωση της συμφόρησης στις ζώνες των γραφείων και στη μειωμένη εκθρικότητα απέναντι στη διοίκηση. Οι εργαζόμενοι μπορούν να προγραμματίσουν το ωράριο της εργασίας τους ώστε να συμβαδίζει με τις προσωπικές τους ανάγκες, εξισορροπώντας τον εργασιακό και προσωπικό τους βίο.

Το μειονέκτημα του είναι ότι δεν μπορεί να εφαρμοστεί σε όλα τα επαγγέλματα. Είναι λειτουργικό σε διοικητικές θέσεις που η αλληλεπίδραση με άλλα τμήματα είναι περιορισμένη, ενώ αντίθετα δεν μπορεί να τύχει εφαρμογής σε θέσεις που η παροχή υπηρεσιών απαιτεί την εργασία σε καθορισμένες ώρες.

6.7. Τηλεργασία

Πρόκειται για την εργασία από το σπίτι για κάποιες μέρες την εβδομάδα ή σε μόνιμη βάση. Σε κάποιους μπορεί να φαντάζει ως η ιδανική εργασία. Καθόλου μετακινήσεις, ευελιξία στο ωράριο και στην ενδυμασία, κ.λπ..

Οι εργασίες που προσφέρονται για τηλεργασία μπορεί να αφορούν επαναλαμβανόμενες εργασίες διαχείρισης πληροφοριών, δραστηριότητες που απαιτούν μετακινήσεις και επαγγέλματα όπως αυτά των συγγραφέων, δικηγόρων και αυτών που περνούν αρκετές ώρες μπροστά από ένα τηλέφωνο ή υπολογιστή. Εργαζόμενοι από το σπίτι μπορούν να έχουν πρόσβαση σε πληροφορίες από τον υπολογιστή του σπιτιού τους, όπως και στο γραφείο.

Η Putman Investments, εταιρία στη Βοστώνη, χρησιμοποίησε την τηλεργασία ως εναλλακτικό μέτρο προσλήψεων εικοσαπλασιάζοντας τον αριθμό των αιτήσεων, ενώ η διοίκηση της υπολογίζει ότι το 12% των υπαλλήλων της που εργάζονται από το σπίτι έχουν υψηλότερη παραγωγικότητα από αυτούς που εργάζονται στο γραφείο και σχεδόν το

ένα δέκατο των παραιτήσεων του συνόλου του προσωπικού (Robbins & Judge, 2011, σελ. 235-236).

Στα θετικά της τηλεργασίας συγκαταλέγονται η αύξηση του εργατικού δυναμικού, ενδεχομένως η αύξηση της παραγωγικότητας, η μικρότερη κλίμακας κινητικότητα και η μείωση του κόστους από τον χώρο των γραφείων που εξοικονομείται.

Τα μειονεκτήματά της αφορούν τον περιορισμένο έλεγχο των υπαλλήλων, την αδυναμία εφαρμογής της στην ομαδική εργασία και την δυσαρέσκεια εργαζομένων με υψηλή ανάγκη κοινωνικοποίησης. Ακόμη, οι υπάλληλοι που εργάζονται μακριά από την εταιρία ενδεχομένως να χάσουν κάποια σημαντικά γεγονότα ή εξελίξεις και να μην συμμετέχουν σε συσκέψεις ή άλλες καθημερινές αλληλεπιδράσεις στην εργασία, με ότι αυτό μπορεί να συνεπάγεται για την μετέπειτα εξέλιξη τους σε αυτήν.

6.8. Συμμετοχή υπαλλήλων

Η συμμετοχή των υπαλλήλων μπορεί να πάρει διάφορες μορφές, συμμετοχή στα κέρδη, συμμετοχή στη διοίκηση (αντιπροσωπευτική διοίκηση) με εκπροσώπηση των εργαζομένων στη διοίκηση, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (συμμετοχική διοίκηση), κ.λπ. (Χολέβας, 1995, σελ. 215-216).

Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η ελεύθερη έκφραση ιδεών και προτάσεων και η αυτονομία των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την υλοποίηση της εργασίας τους, αποτελεί παράγοντα παρακίνησης και ικανοποίησης. Η λογική είναι ότι αν συμπεριλάβουμε τους εργαζομένους σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν και αυξήσουμε την αυτονομία τους, συνεχίζοντας να έχουν την ευθύνη των αποτελεσμάτων τους, θα έχουν μεγαλύτερη δέσμευση, παρακίνηση και θα αντλούν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους (Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 327).

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (συμμετοχική διοίκηση) έχει προταθεί ανά καιρούς ως μέτρο για την αντιμετώπιση του χαμηλού ηθικού και της μειωμένης παραγωγικότητας. Προς αποφυγή παρεξηγήσεων συμμετοχή δεν σημαίνει συναπόφαση. Ουσιαστικά

σημαίνει ενδιαφέρον και ενημέρωση εκ μέρους των στελεχών για τις γνώμες και προτάσεις των εργαζομένων. Για να λειτουργήσει θετικά πρέπει να αφορά θέματα που είναι σχετικά με τα καθήκοντα και τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, ενώ οι τελευταίοι πρέπει να έχουν την απαιτούμενη ικανότητα και τη γνώση για τα θέματα αυτά.

Από τις πολλές έρευνες που έχουν γίνει σχετικά με τη σχέση συμμετοχής-επίδοσης, τα αποτελέσματα έχουν δείξει ότι σε ατομικό επίπεδο η συμμετοχή δεν έχει πάντα μεγάλο βαθμό επιρροής στην παρακίνηση και την εργασιακή ικανοποίηση και δεν αποτελεί έναν σίγουρο τρόπο βελτίωσης της απόδοσης (Robbins & Judge, 2011, σελ. 239).

Η συμμετοχή βασίζεται σε αρκετές από τις θεωρίες παρακίνησης που αναφέρθηκαν. Η θεωρία Υ συνάδει με τη συμμετοχική διοίκηση, ενώ τα προγράμματα συμμετοχής μπορούν να παρέχουν ενδογενή παρακίνηση, αυξάνοντας τις ευκαιρίες για ευθύνη και ανάπτυξη, σύμφωνα με την θεωρία δύο παραγόντων. Ακόμη, η λήψη και εφαρμογή αποφάσεων και η παρακολούθηση τους, μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση των αναγκών για επίτευξη, αναγνώριση και αυτοεκτίμηση.

6.9. Ενδυνάμωση (empowerment)

Πρόκειται για μία από τις πιο σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης, κατά την οποία μεταβιβάζεται εξουσία στους χαμηλότερα ιεραρχικά υπαλλήλους, ώστε να είναι αυτόνομοι και να φέρνουν εις πέρας την εργασία τους, έχοντας τον έλεγχο στις σχετικές διαδικασίες. Αυτό αυξάνει την παρακίνηση, διότι ο εργαζόμενος επιλέγει τον τρόπο που θα δράσει, αυξάνοντας τη δημιουργικότητά και αυτό-αποτελεσματικότητά του.

Ο Daft (2003, σελ. 568) αναφέρει ως παράδειγμα εφαρμογής αυτής της μεθόδου, μία εταιρία παραγωγής ηλεκτρικής ενέργειας στη Βιρτζίνια των Η.Π.Α., η οποία έχει εγκαταστάσεις σε πολλά μέρη του κόσμου. Ο διευθύνων σύμβουλος της Dennis Bakke είχε αναφέρει ότι *«κάθε λειτουργία του οργανισμού είναι φτιαγμένη για να δίνει στους υπαλλήλους τη δύναμη και την υπευθυνότητα να παίρνουν σημαντικές αποφάσεις και να εμπλέκονται στις εργασίες τους ως επιχειρηματίες κι όχι*

ως γρανάζια μίας μηχανής». Ο συγγραφέας αναφέρει ότι η ενδυνάμωση των εργαζομένων σε αυτήν την εταιρία, μέσω της εκχώρησης εξουσίας, της ενδιαφέρουσας εργασίας και των πληροφοριών στις οποίες είχαν πρόσβαση οι εργαζόμενοι, οδήγησε στην αύξηση της δημιουργικότητας και της παρακίνησης.

Τα βασικά στοιχεία τα οποία πρέπει να δοθούν στους εργαζομένους, ώστε η ενδυνάμωση να είναι **ουσιαστική** είναι τα εξής:

- Οι πληροφορίες σχετικά με την απόδοση της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να έχουν επίγνωση των οικονομικών και λειτουργικών πληροφοριών, καθώς επηρεάζουν τις αποφάσεις τους.
- Η γνώση και οι δεξιότητες για την επίτευξη των στόχων, μέσα από εκπαιδευτικά προγράμματα τα οποία θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να ανταπεξέλθουν καλύτερα στις ανάγκες της θέσης τους.
- Η πραγματική εκχώρηση εξουσίας ώστε οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να πάρουν ουσιαστικές αποφάσεις, να οργανώσουν και να επηρεάσουν την εργασία τους.
- Η ανταμοιβή ανάλογα με την απόδοση της επιχείρησης.

Αν και η ενδυνάμωση εφαρμόζεται από κάποιους οργανισμούς, εντούτοις ο τρόπος και η έκταση της ποικίλλει. Οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την ανάγκη να παράγουν αποτελέσματα και να είναι αποτελεσματικοί. Σε αυτούς τους ανθρώπους, η ενδυνάμωση ικανοποιεί ανώτερες ανάγκες και αποτελεί πολύ ισχυρή τεχνική παρακίνησης.

6.10. Management by objectives (MBO)

Πρόκειται ουσιαστικά για την πρακτική εφαρμογή της θεωρίας της στοχοθέτησης του Locke. Η μέθοδος αυτή επινοήθηκε από τον McGregor κι ακολουθεί ένα μοντέλο διοίκησης κατά το οποίο οι εργαζόμενοι συνεργάζονται με τους προϊσταμένους, θέτοντας ρεαλιστικούς στόχους (ατομικούς ή ομαδικούς) από κοινού και αξιολογούνται ανάλογα με τον

βαθμό επίτευξης τους. Κατά την διάρκεια της διαδικασίας παρέχεται στους εργαζομένους επανατροφοδότηση σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Η επίτευξη των στόχων στηρίζεται στην αυτοπραγμάτωση και τον αυτοέλεγχο και οι εργαζόμενοι παρακινούνται, διότι με αυτήν την επιτυχία πέρα από τις υλικές αμοιβές, λαμβάνουν και ηθική ικανοποίηση, με την αύξηση του κύρους και της αναγνώρισής τους (Χολέβας, 1995, σελ. 211). Η διαδικασία που ακολουθείται είναι η εξής:

- Προϊστάμενοι και υφιστάμενοι καθορίζουν από κοινού τις υπευθυνότητες που έχουν οι εργασίες των τελευταίων και τους στόχους που πρέπει να πετύχουν, οι οποίοι πρέπει να συμβαδίζουν με τη στρατηγική της επιχείρησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένοι, ρεαλιστικοί και μετρήσιμοι, ενώ καθορίζονται συγκεκριμένα πρότυπα απόδοσης (π.χ. αύξηση πωλήσεων κατά 5 %, όχι αύξηση πωλήσεων γενικά).
- Οι υφιστάμενοι καταρτίζουν σχέδιο δράσης για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων με βάση το χρονοδιάγραμμα που έχει τεθεί.
- Έπειτα, σε τακτά χρονικά διαστήματα ελέγχεται η πρόοδος των εργαζομένων (ενδεχόμενος επαναπροσδιορισμός στόχων).
- Στο τέλος της χρονικής περιόδου προϊστάμενοι και υφιστάμενοι αξιολογούν από κοινού τα αποτελέσματα που επιτεύχθηκαν και συζητούν τρόπους βελτίωσης όπου χρειάζεται, ενώ καθορίζονται νέοι στόχοι.

Σύμφωνα με τον Jenks (2005, σελ. 176), ένα μεγάλο πλεονέκτημα αυτού του συστήματος είναι η καθοδήγηση που προσφέρει στον εργαζόμενο και το γεγονός ότι γνωρίζουν εκ των προτέρων το τι πρέπει να κάνουν. Ακόμα, είναι αντικειμενική μέθοδος και αυξάνει τη δημιουργικότητα των υπαλλήλων, αφού αυτοί καθορίζουν τους τρόπους που θα επιτύχουν τους στόχους (σχέδιο δράσης). Είναι αποδεκτή και παρακινεί τους εργαζομένους, διότι συμμετέχουν στον καθορισμό των στόχων και ενδυναμώνει τις σχέσεις στην ιεραρχική κλίμακα, βελτιώνοντας την επικοινωνία και το εργασιακό κλίμα.

Στα αρνητικά της συγκαταλέγεται ότι είναι ιδιαίτερα χρονοβόρα, διότι απαιτείται αρκετός χρόνος και αφοσίωση για τη συνεργασία και τον καθορισμό μετρήσιμων στόχων μεταξύ προϊσταμένου και κάθε

υφισταμένου, ενώ για την αποτελεσματικότητα της σημαντικό ρόλο φαίνεται ότι διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα. Για παράδειγμα, ιαπωνικές επιχειρήσεις που δίνουν έμφαση στην ελαχιστοποίηση του ρίσκου και στους μακροπρόθεσμους στόχους, έχουν αποσύρει τέτοια προγράμματα (Rodgers & Hunter, 1991, όπως παρατίθεται στην Βακόλα, 2011, σελ. 145).

6.11. Εκπαίδευση

Η εκπαίδευση, ως απαραίτητο μέσο για την επαγγελματική ανάπτυξη, ανυψώνει το ηθικό των εργαζομένων και μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση ανώτερων αναγκών τους, όπως αυτών της ανάπτυξης και ολοκλήρωσης. Μέσω αυτής, τα άτομα μαθαίνουν νέα πράγματα, αισθάνονται πιο σίγουροι για τις δυνατότητές τους και νιώθουν ότι μπορούν ν' ανταποκριθούν πιο αποτελεσματικά στα καθήκοντα τους, το οποίο τους χαροποιεί και αυξάνει την παρακίνηση και το αίσθημα ασφάλειας γύρω από την εργασία. Επιπλέον, η εκπαίδευση αυξάνει τη δέσμευση των εργαζομένων, διότι νιώθουν ότι η επιχείρηση τους στηρίζει και επενδύει πάνω τους, το οποίο τους οδηγεί στην ταύτιση με την αποστολή και τους στόχους της επιχείρησης (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003, σελ. 270-271).

6.12. Διοίκηση ολικής ποιότητας-κύκλοι ποιότητας

Η έννοια της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.) διατυπώθηκε το 1950 από τον Αμερικανό William Edwards Deming και εφαρμόστηκε πρωταρχικά από τις ιαπωνικές επιχειρήσεις και αργότερα στην Αμερική και στην Ευρώπη, αποτελώντας μέχρι και σήμερα μία από τις σημαντικότερες τεχνικές που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις με σκοπό την εξασφάλιση της ποιότητας των παρεχόμενων προϊόντων και υπηρεσιών τους. Η Δ.Ο.Π. στηρίχτηκε σε αρχές που διέπουν τον ιαπωνικό τρόπο διοίκησης, όπως η μόνιμη απασχόληση, η στρατολόγηση, η εκπαίδευση, η βασισμένη στην εμπειρία αμοιβή, οι συλλογικές αποφάσεις, η ευημερία, ο συνδικαλισμός και οι κύκλοι ποιότητας.

Η Δ.Ο.Π. είναι μια συστηματική λειτουργία που αφορά όλη την επιχείρηση και όχι μόνο τη διοίκηση ή ξεχωριστά τους εργαζομένους σε αυτήν, πρόκειται δηλαδή για ομαδική προσπάθεια. Πρέπει η ποιότητα να αποτελεί κοινό στόχο και αυτό είναι εφικτό να πραγματοποιηθεί μέσα από την κατάλληλη οργανωτική δομή της κάθε επιχείρησης και την καθιέρωση ανάλογης κουλτούρας. Υποστηρίζει τις συνεχείς αλλαγές προκειμένου η επιχείρηση να προσαρμοστεί στις μεταβολές του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος, ενώ κύριοι άξονες της είναι ο στρατηγικός σχεδιασμός, η συνεχής βελτίωση των διαδικασιών, η ηγεσία, η συνεχής εκπαίδευση, η ομαδική εργασία, η εφαρμογή νέων τεχνολογιών, η καινοτομία, η πρόληψη και η αντίληψη ότι η επίτευξη της ποιότητας κρίνεται από τον πελάτη και όχι από την επιχείρηση (Κέφης, 2014, σελ. 58-59). Οι στόχοι της Δ.Ο.Π. συνοψίζονται ως εξής:

- Η ικανοποίηση των πελατών, από τα προϊόντα - υπηρεσίες που απολαμβάνουν και ικανοποιούν τις ανάγκες τους.
- Η ικανοποίηση των εργαζομένων, λόγω των καλών συνθηκών εργασίας και της συμμετοχής τους στις διαδικασίες της επιχείρησης.
- Η ικανοποίηση των προμηθευτών, λόγω των σταθερών σχέσεων που συνάπτουν με την επιχείρηση και των αμοιβαίων ωφελειών.
- Η ικανοποίηση των μετόχων, λόγω της αύξησης του μεριδίου αγοράς και της επιτυχίας της επιχείρησης, ως αποτέλεσμα των ποιοτικών διαδικασιών που εφαρμόζει και
- Η ικανοποίηση του κοινωνικού συνόλου, λόγω συμμόρφωσης της επιχείρησης στο νομικό καθεστώς και καθιέρωσης ικανοποιητικών συνθηκών ασφάλειας, υγιεινής και περιβαλλοντικής προστασίας.

Η Δ.Ο.Π. **αποτελεί τεχνική παρακίνησης** διότι δίνει έμφαση στην ικανοποίηση τόσο του εξωτερικού όσο και του εσωτερικού πελάτη (εργαζόμενος), υποστηρίζει την επίτευξη ποιοτικών αποτελεσμάτων και δεν «πιέζει» για ποσοτικά αποτελέσματα (Χολέβας, 1995, σελ. 212-213). Προωθεί την ομαδική εργασία και την συνεργασία (κύκλοι ποιότητας), την εκπαίδευση, την συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και την ανάληψη

ευθυνών. Ακόμη, στοχεύει και επιβραβεύει την καινοτομία και ενθαρρύνει εργαζομένους με δεξιότητες να εξελίσσουν το αποτέλεσμα της εργασίας τους, πάντα με γνώμονα την ποιότητα. Σε επιχειρήσεις που διαπνέονται από την κουλτούρα της Δ.Ο.Π. ο εργαζόμενος είναι περήφανος για τα ποιοτικά αποτελέσματα της εργασίας του, αντιλαμβάνεται ότι αυτή η προσπάθεια αναγνωρίζεται και ανταμείβεται και νιώθει ότι συμβάλει στην ευημερία αυτών, τα οποία ενισχύουν την αυτοεκτίμησή του και την οργανωσιακή του δέσμευση.

Σημαντικό στοιχείο στη φιλοσοφία της Δ.Ο.Π. είναι οι **κύκλοι ποιότητας**. Πρόκειται για μία ομάδα ατόμων-εργαζομένων (4-8 ή 5-10) που συστήνεται προσωρινά για την αντιμετώπιση συγκεκριμένων προβλημάτων και την πρόταση διαφόρων εναλλακτικών λύσεων. Το ξεχωριστό χαρακτηριστικό των κύκλων ποιότητας είναι ότι ζητείται από τους εργαζομένους να συμμετάσχουν σε αυτούς και δεν τους επιβάλλεται (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007, σελ. 383). Δεν είναι ομάδα εργασίας, δεν έχει αμοιβή, συντονιστές και ιεραρχία. Δεν αποφασίζει, αλλά προτείνει λύσεις. Κατά τη διάρκεια ενός κύκλου ποιότητας δεν αποδοκιμάζεται, ούτε επιδοκιμάζεται καμία ιδέα, αλλά ο καθένας έχει τον λόγο για συγκεκριμένη χρονική διάρκεια, προκειμένου να εκφέρει την άποψή του (brainstorming). Καταγράφονται όλες οι προτάσεις χωρίς αλλαγές και κατατίθενται στη διοίκηση, προκειμένου να επιλεγεί η καταλληλότερη από αυτές (Κέφης, 2017, Παραδόσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας).

Τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή των κύκλων ποιότητας είναι: (Κέφης, 2014, σελ. 67-68)

- Παρακίνηση των εργαζομένων-αύξηση αυτοεκτίμησης.
- Ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας-ενότητας.
- Αξιοποίηση δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού.
- Επικοινωνία και ανταλλαγή-χρήση πληροφοριών.
- Μείωση συγκρούσεων, αποχωρήσεων και παραιτήσεων.
- Δημιουργία κλίματος ενότητας.

6.13. Αναγνώριση της συνεισφοράς του υπαλλήλου

Πρόκειται για έναν παράγοντα που συχνά υποτιμάται από τις διοικήσεις, διότι δεν επιφέρει άμεσες υλικές αμοιβές στο προσωπικό, μπορεί όμως υπό προϋποθέσεις να έχει μεγαλύτερες παρακινητικές δυνάμεις από την αμοιβή.

Οι Robbins & Judge (2011, σελ. 247) εξηγούν τη σημασία αυτού του παράγοντα μέσω ενός παραδείγματος. Η Laura βγάζει μόλις 8,5 δολάρια την ώρα δουλεύοντας σε ένα φαστφούντ στην Φλόριντα. Ωστόσο μιλάει με ενθουσιασμό για τον προϊστάμενό της και την εταιρία. Χαρακτηριστικά αναφέρει *«αυτό που μου αρέσει είναι το γεγονός ότι ο Guy (προϊστάμενός) εκτιμά την προσπάθεια που καταβάλλω. Με επαινεί τακτικά μπροστά στους άλλους υπάλληλους στη βάρδια μου και με επέλεξαν υπάλληλο του μήνα δύο φορές το προηγούμενο εξάμηνο. Είδατε τη φωτογραφία μου στον πίνακα που κρέμεται»;*

Οι οργανισμοί συνειδητοποιούν ολοένα και περισσότερο αυτό που η Laura ήδη γνωρίζει: Οι σημαντικές ανταμοιβές της εργασίας μπορούν να είναι τόσο ενδογενείς (αναγνώριση), όσο και εξωγενείς (αμοιβές). Βέβαια η ικανοποίηση που αντλεί κάποιος από την εργασία του έχει να κάνει και με τους στόχους που θέτει και την αντίληψή του γύρω από αυτήν. Προφανώς στη συγκεκριμένη περίπτωση η Laura ικανοποιούνταν ηθικά από την αναγνώριση που λάμβανε, γεγονός το οποίο αντιστάθμιζε, για εκείνη την περίοδο τουλάχιστον, τη σχετικά χαμηλή αμοιβή της.

Με ποιον τρόπο μπορεί να αναγνωρίζεται η συνεισφορά του υπαλλήλου; Μπορεί να ξεκινάει από ένα αυθόρμητο και απλό ευχαριστώ, μέχρι επίσημες συγκεντρώσεις όπου επαινούνται συγκεκριμένες συμπεριφορές και αποδόσεις υπαλλήλων, λαμβάνοντας αναγνώριση στο σύνολο του προσωπικού. Η αξιοπρεπής μεταχείριση, ο σεβασμός, το ενδιαφέρον και η εμπιστοσύνη που δείχνουμε στους ανθρώπους αποτελούν αναγνώριση και τους γεμίζουν με ικανοποίηση.

Έρευνα που διενεργήθηκε σε σύνολο 1.500 εργαζομένων, σχετικά με τον πιο ισχυρό παράγοντα παρακίνησης, έδειξε ότι αυτός είναι η αναγνώριση της προσφοράς τους (Robbins & Judge, 2011, σελ. 247).

Μέρος της έρευνας έδειξε ότι τα οικονομικά κίνητρα λειτουργούν περισσότερο παρακινητικά βραχυπρόθεσμα, ενώ τα μη οικονομικά μακροπρόθεσμα. Ο Μπουραντάς (Μάνατζμεντ, 2015, σελ. 324) αναφέρει ότι από το σύνολο των ερευνών που πραγματοποίησε ο ίδιος σε πολλές γνωστές ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις, διαπίστωσε ότι οι Έλληνες έχουμε ισχυρή την ανάγκη για αναγνώριση και αυτοεκτίμηση, η οποία σε μεγάλο βαθμό δεν ικανοποιείται.

Το μεγάλο πλεονέκτημα αυτής της μεθόδου αναγνώρισης, πέρα από την ικανοποίηση που προκαλεί στον εργαζόμενο, είναι ανέξοδη, διότι ο έπαινος δεν κοστίζει! Μειονέκτημα αυτής της μεθόδου αποτελεί το ότι θεωρείται περισσότερο δίκαιη όταν η μέτρηση της απόδοσης είναι σχετικά αντικειμενική, ενώ μπορεί να γίνει κατάχρηση από μάνατζερ προς υπαλλήλους που συμπαθούν προσωπικά, αποθαρρύνοντας τους αποδοτικούς υπαλλήλους.

6.14. Ομαδική Εργασία

Οι εργασιακές ομάδες αποτελούν την βάση για την επιβίωση της σημερινής επιχείρησης. Η ομάδα ορίζεται ως δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση και συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους. Ορισμένες ομάδες παίρνουν αποφάσεις, άλλες έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο και κάνουν εισηγήσεις προς εκείνους οι οποίοι έχουν τον τελικό λόγο και άλλες ασχολούνται με τη συλλογή πληροφοριών, χωρίς να παίρνουν αποφάσεις ή να έχουν ένα συμβουλευτικό ρόλο. Χαρακτηριστικά, όπως το μέγεθος, ο βαθμός συνοχής και οι κοινωνικοί κανόνες της ομάδας (συμπεριφορές, στάσεις, κ.λπ.), επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα της.

Μία βασική διάκριση είναι αυτή σε τυπικές ή άτυπες ομάδες. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση της οργάνωσης, για την εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, ενώ οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται από την ανάγκη των ατόμων για ασφάλεια και ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων-δεσμών, μειώνοντας έτσι το αίσθημα μοναξιάς και ενισχύοντας την προσωπική δύναμη. Η συμμετοχή σε αυτές προσφέρει κύρος στα μέλη τους και ενδυναμώνει την αξία που έχει

το άτομο για τον εαυτό του (αυτοεκτίμηση) (Robbins & Judge, 2011, σελ. 259-269).

Ο ρόλος των άτυπων ομάδων είναι εξίσου σημαντικός με το ρόλο των τυπικών ομάδων για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης, καθώς μέσω αυτών δημιουργούνται δεσμοί μεταξύ των μελών, διατηρούνται οι αξίες, ενισχύεται το πνεύμα συνεργασίας και το αίσθημα της κοινωνικής ικανοποίησης και ασφάλειας των εργαζομένων, υπάρχει καλύτερη, αμεσότερη και πιο αξιόπιστη αμφίδρομη επικοινωνία, καθώς επίσης και ευκολότερη επίλυση εργασιακών και διαπροσωπικών προβλημάτων που δημιουργούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

Έτσι η συμμετοχή στην ομάδα επηρεάζει σημαντικά τη συμπεριφορά και ικανοποίηση των εργαζομένων, συμβάλλοντας θετικά στην παρακίνηση και την αύξηση της επίδοσής τους. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται και λειτουργούν ως ώριμη και αποτελεσματική ομάδα, τότε οι επιδόσεις είναι μεγαλύτερες από το άθροισμα των μελών της, «η ισχύς εν τη ενώσει». Αυτό συμβαίνει διότι υπάρχει πλήθος ιδεών, εμπιστοσύνη, αλληλοκάλυψη και αμοιβαία συνεργασία, ενώ η ομάδα είναι υπεύθυνη να συντονίζει τις εργασίες της χωρίς να απαιτούνται οι τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, γεγονός το οποίο διευκολύνει την επικοινωνία και την άμεση διευκρίνιση ζητημάτων.

Ακόμη, μέσω της ομάδας το άτομο ικανοποιεί προσωπικές του ανάγκες και μπορεί να γίνει υποκείμενο εταιρικής αναγνώρισης και διακρίσεων. Αναπτύσσει αισθήματα συνοχής και σιγουριάς που ανυψώνουν το ηθικό του και πετυχαίνοντας την αναγνώριση μέσα στην ομάδα, προσανατολίζεται στην επίτευξη κοινών στόχων, το οποίο τον παρακινεί να εργαστεί με μεγαλύτερη προσήλωση (Μπουραντάς, 2005, σελ. 306-308).

Από την άλλη, στα αρνητικά των άτυπων ομάδων μπορεί να ειπωθεί το γεγονός ότι λειτουργούν με τους κανόνες των κοινωνικών σχέσεων, έτσι η ενθάρρυνση προς αρνητικά πρότυπα, οι διαδόσεις φημών, οι συγκρούσεις, οι αντιδράσεις στην εισαγωγή αλλαγών και η ενδεχόμενη αύξηση του απαιτούμενου χρόνου λήψης αποφάσεων,

αποτελούν κάποιες από τις αρνητικές επιπτώσεις της ύπαρξης των συγκεκριμένων ομάδων.

Γενικότερα, στα θετικά της ομαδικής εργασίας συγκαταλέγονται ακόμα τα κάτωθι:

- Καλύτερη κατανόηση.
- Καλύτερη επισήμανση λαθών.
- Περισσότερη πληροφόρηση και άρα περισσότερες και καλύτερες εναλλακτικές για την επίλυση του προβλήματος.
- Οι εκτιμήσεις μιας ομάδας συνήθως περιέχουν λιγότερα λάθη από τις εκτιμήσεις μεμονωμένων ατόμων.
- Το φαινόμενο της «συνέργειας».
- Η συνεργασία δημιουργία κίνητρο για τα μέλη της ομάδας.
- Τα μέλη της ομάδας μαθαίνουν πιο γρήγορα σε σύγκριση με μεμονωμένα άτομα.
- Η συμμετοχή σε μια ομάδα συνεπάγεται μεγαλύτερη προσήλωση στο στόχο.

6.15. Συμπεράσματα

Η εφαρμογή των θεωριών παρακίνησης στον εργασιακό χώρο δεν μπορεί να γίνει χωρίς την υλοποίηση των προαναφερθέντων πρακτικών μεθόδων, που προσπαθούν να τις προσαρμόσουν στις ανάγκες του σημερινού εργασιακού βίου. Αν και ορισμένες από τις θεωρίες που αναπτύχθηκαν στο 4^ο κεφάλαιο είναι αρκετά απλές και κατανοητές, εντούτοις παραμένουν αρκετά θεωρητικές και δεν είναι εφικτό να τύχουν άμεσης πρακτικής εφαρμογής. Μπορούν όμως να δώσουν το έναυσμα για την σωστή κατεύθυνση προς την οποία πρέπει να στραφεί η διοίκηση, προκειμένου να «ενεργοποιήσει» το προσωπικό.

Για παράδειγμα, δεν είναι εφικτό ένας μάνατζερ να έχει στο μυαλό του την πυραμίδα του Maslow και να προσπαθεί να εφαρμόσει την θεωρία του Αμερικάνου ψυχολόγου σκεπτόμενος την αυστηρή ιεράρχηση των αναγκών. Μπορεί όμως να αναγνωρίσει ότι όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκες και να βρει τις κατάλληλες πρακτικές που θα τις ικανοποιήσουν, λαμβάνοντας υπόψη τη διαφορετικότητα (από άτομο σε

άτομο) των ατομικών αναγκών κι όχι την αυστηρή ιεράρχηση τους, που μπορεί να μην ισχύει για ορισμένους εργαζομένους.

Έτσι λοιπόν τακτικές όπως αυτές που προαναφέρθηκαν μπορούν να δώσουν «κάτι πιο χειροπιαστό» στον τομέα της παρακίνησης και να αλλάξουν πραγματικά την οργανωσιακή συμπεριφορά. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό ότι η χρήση κάθε μίας εκ των προαναφερόμενων μεθόδων δεν αποτελεί πανάκεια για την ενίσχυση της παρακίνησης. Η διοίκηση είναι επιφορτισμένη να επιλέξει αυτές που ταιριάζουν καλύτερα στην κουλτούρα του οργανισμού, στους στόχους του και στις ανάγκες των εργαζομένων του.

Οι νέες προκλήσεις στον εργασιακό χώρο, σε συνδυασμό με τον άνθρωπο του 21^{ου} αιώνα που είναι γεμάτος ανάγκες, ανησυχίες, ενδιαφέροντα και έχει άμεση πρόσβαση στην πληροφορία, αναγνωρίζουν ότι ο τρόπος για να πετύχεις εργαζομένους με δέσμευση, παρακίνηση και υψηλή απόδοση δεν έχει να κάνει τόσο με τις εξωτερικές ανταμοιβές, όπως είναι τα χρήματα, αλλά με τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος που θα επιτρέψει στους ανθρώπους να «ανθίσουν».

Βέβαια ζούμε σε μία κοινωνία που το χρήμα παίζει καθοριστικό ρόλο στις ζωές των ανθρώπων και για τον λόγο αυτό δεν μπορεί να παραβλεφθεί ότι οι οικονομικές ανταμοιβές είναι πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης, ενώ είναι σημαντικό να αναφερθεί ότι η μη ικανοποιητική αμοιβή δεν μπορεί πάντα να αντικατασταθεί από καλές ανθρώπινες σχέσεις ή άλλες τεχνικές. Σίγουρα το χρήμα αποτελεί σημαντικό παράγοντα παρακίνησης, αλλά μέχρι το σημείο που καλύπτει τις βασικές ή άλλες ανάγκες του εργαζομένου, εξασφαλίζοντας τη μη δυσαρέσκεια.

Από κει και πέρα, η παρακίνηση που προέρχεται από ενδογενείς παράγοντες (π.χ. ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας-ευκαιρίες ανάπτυξης, κ.α.) «παίρνει τα ηνία». Για το λόγο αυτό δεν πρέπει να υπερεκτιμούμε την αξία του χρήματος, καθώς αποτελεί μόνο έναν από τους τρόπους παρακίνησης και πιθανότατα, όπως πολλές έρευνες έχουν δείξει, όχι τον σημαντικότερο. Έτσι λοιπόν ο μάνατζερ πρέπει να μπορεί να παρακινεί το προσωπικό χωρίς να καταφεύγει σε χρηματικά κίνητρα.

Επίσης, πρέπει να μην ξεχνάει ότι οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί και ως εκ τούτου απαιτούνται διαφορετικοί τρόποι για να μείνουν παρακινημένοι (Low, et al., 2006, σελ. 155).

Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι μία έρευνα στην οποία ερωτήθηκαν οι εργαζόμενοι αν είναι διατεθειμένοι να σταματήσουν την εργασία τους, με την προϋπόθεση ότι θα τους δοθούν τόσα χρήματα όσα χρειάζονται για να ζούνε όπως αυτοί θέλουν για το υπόλοιπο της ζωής τους. Πάνω από το 63% των ερωτηθέντων απάντησαν ότι θέλουν να συνεχίσουν να δουλεύουν. Αυτό δείχνει ότι το χρήμα είναι σημαντικό αν οι εργαζόμενοι το βλέπουν σαν μέσο εκπλήρωσης των επιθυμιών τους, αλλά δεν είναι το μοναδικό μέσο το οποίο ικανοποιεί όλες τους τις ανάγκες (Aldag & Brief, 1979). Σε μία άλλη μεγάλη έρευνα η οποία έγινε από το 1945 έως το 1965, σε εταιρεία φυσικού αερίου στη Μιννεάπολη των Η.Π.Α μεταξύ 44.000 εργαζομένων, εκείνο το οποίο προξένησε έκπληξη ήταν ότι παράγοντες όπως χρήματα και άλλα οφέλη ή οι συνθήκες εργασίας, δεν ήταν μεταξύ των πλέον δημοφιλών. Αντίθετα η σιγουριά, οι προοπτικές προαγωγής, το είδος της εργασίας και η περηφάνια το να εργάζεσαι γι' αυτή την εταιρεία ήταν οι πλέον σημαντικοί παράγοντες (Premoli, 2003, σελ. 155).

Κλείνοντας αυτό το κεφάλαιο, ορμώμενος από τις θεωρητικές αναλύσεις που προηγήθηκαν και από προσωπικά βιώματα, θέλω να τονίσω τον σπουδαίο και ίσως καθοριστικό ρόλο που έχει ο άμεσος προϊστάμενος στον τομέα της παρακίνησης. Σίγουρα οι αποφάσεις της διοίκησης διαμορφώνουν αρκετούς παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση, όμως ο άμεσος προϊστάμενος συνδράμει αποφασιστικά σε αυτή. Είναι αυτός που έχει άμεση αλληλεπίδραση με τους υφισταμένους του και βιώνει καθημερινά τους στόχους, τις χαρές, τις ανησυχίες τους, κ.λπ.. Είναι ο ίδιος που θα τους ενθαρρύνει, θα δώσει λύση σε κάποιο πρόβλημά τους, θα τους αξιολογήσει, θα τους επιβραβεύσει και θα καθορίσει το κλίμα της ομάδας.

Ο ρόλος του προϊσταμένου δεν είναι να ελέγχει συνεχώς τους υφισταμένους του, αλλά να οργανώνει το περιβάλλον με τέτοιο τρόπο που να ευνοεί την μάθηση και την ανάπτυξη. Η ηγετική συμπεριφορά

του ίσως αποτελεί τον πιο κρίσιμο παράγοντα παρακίνησης, το οποίο εξηγεί γιατί παρατηρούνται διαφορές στην ικανοποίηση και την απόδοση μεταξύ εργαζομένων σε διαφορετικά τμήματα της ίδιας επιχείρησης (διαφορετικός άμεσος προϊστάμενος).

Στη σύγχρονη ανταγωνιστική παγκοσμιοποιημένη αγορά, το να βρεις και να κρατήσεις έναν ταλαντούχο εργαζόμενο αποτελεί μία πρόκληση, λόγω των επιλογών και της μειωμένης εμπιστοσύνης και δέσμευσης απέναντι στις επιχειρήσεις. Άρα, είναι πολύ σημαντικό τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών να βρίσκουν τεχνικές και ανταμοιβές που κρατούν τους εργαζομένους ικανοποιημένους και παραγωγικούς.

7. Έρευνα

7.1. Η Ελληνική Αστυνομία

Η Ελληνική Αστυνομία με τη σημερινή της μορφή ιδρύθηκε το 1984, με τη συγχώνευση της χωροφυλακής και της αστυνομίας πόλεων (Ν.1481/84, ΦΕΚ Α' - 152).

Η αποστολή (άρθρο 8), ο χαρακτήρας (άρθρο 9), η διάρθρωση (άρθρο 10) και η κατανομή του προσωπικού της ΕΛ.ΑΣ. (άρθρο 18) καθορίζονται στον Ν. 2800/00. Συγκεκριμένα στο άρθρο 8 ορίζεται ότι η ΕΛ.ΑΣ. έχει ως αποστολή:

- Την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας.
- Την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας.
- Την πρόληψη και αποτροπή της παράνομης εισόδου – εξόδου αλλοδαπών στην Ελλάδα και τον έλεγχο της τήρησης

των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, έξοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στη χώρα, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας αλλοδαπών και προστασίας συνόρων.

Η Ελληνική Αστυνομία συγκροτείται από Κεντρικές και Περιφερειακές Υπηρεσίες. *Κεντρικές* είναι αυτές των οποίων η αρμοδιότητα εκτείνεται σε όλη την επικράτεια, όπως το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας (Α.Ε.Α.), η αστυνομική ακαδημία, κ.α.. *Περιφερειακές* είναι οι Γενικές Αστυνομικές Διευθύνσεις και οι υπηρεσίες που υπάγονται σε αυτές. Οι Γενικές Αστυνομικές Διευθύνσεις υπάγονται στο Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας.

Το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την προϊστάμενη αρχή των ανωτέρω υπηρεσιών. Το έργο του συνίσταται στη μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Σώματος, στα πλαίσια της πολιτικής του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη. Για το σκοπό αυτό προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει τη δράση των Υπηρεσιών του και εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Το προσωπικό της ΕΛ.ΑΣ. διακρίνεται σε:

- ✚ Αστυνομικό προσωπικό, που ανάλογα με το βαθμό που φέρει διακρίνεται σε αξιωματικούς και κατώτερο προσωπικό (αστυφύλακες, αρχιφύλακες, κ.λπ.).
- ✚ Πολιτικό προσωπικό.
- ✚ Ειδικούς φρουρούς.
- ✚ Συνοριακούς φύλακες.

Επιπλέον, **το αστυνομικό προσωπικό** διακρίνεται σε *προσωπικό γενικών καθηκόντων*, το οποίο υπηρετεί σε όλες τις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και σε *ειδικών καθηκόντων*, το οποίο υπηρετεί σε Υπηρεσίες όπου απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις.

Το **πολιτικό προσωπικό** διακρίνεται σε *μόνιμο* και σε *επί συμβάσει* και ασχολείται με διοικητικής φύσεως ζητήματα. Οι ειδικοί φρουροί και οι συνοριακοί φύλακες αποτελούν ειδικές κατηγορίες

προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας και ασχολούνται αντίστοιχα κυρίως, με τη φύλαξη ευπαθών στόχων, τη διενέργεια περιπολιών και τη διαχείριση των μεταναστευτικών ροών.

Ο Αρχηγός της Ελληνικής Αστυνομίας φέρει τον βαθμό του Αντιστράτηγου και ασκεί τη Διοίκηση του Σώματος, ως υπεύθυνος έναντι του Αναπληρωτή Υπουργού Προστασίας του Πολίτη για την άσκηση των καθηκόντων του.

Στην ιεραρχία του Σώματος ακολουθούν ο Υπαρχηγός, ο Προϊστάμενος του Επιτελείου του Αρχηγείου, ο Γενικός Επιθεωρητής Αστυνομίας Αλλοδαπών και Προστασίας Συνόρων, οι Γενικοί Επιθεωρητές Βορείου και Νοτίου Ελλάδος που φέρουν το βαθμό του Αντιστράτηγου και οι Προϊστάμενοι (Υποστράτηγοι) των πέντε αυτοτελών Κλάδων του Αρχηγείου, ήτοι:

- Τάξης.
- Ασφάλειας.
- Αλλοδαπών & Προστασίας Συνόρων.
- Διοικητικής Υποστήριξης & Ανθρώπινου Δυναμικού.
- Οικονομοτεχνικής Υποστήριξης & Πληροφορικής.

Το αστυνομικό προσωπικό έχει ιδιαίτερη ιεραρχία, αντίστοιχη της στρατιωτικής, και δικούς του κανόνες πειθαρχίας και δεν εφαρμόζονται στο προσωπικό αυτό οι διατάξεις που αφορούν τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους. Όλες οι Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και το προσωπικό της τελούν σε διαρκή ετοιμότητα για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος, την προστασία του δημοκρατικού πολιτεύματος και της έννομης τάξης και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.

Σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας, οι συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων αναγκάζουν τους οργανισμούς και γενικότερα τους φορείς να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους. Σε ένα πλαίσιο συνεχών και σύνθετων αλλαγών οι σύγχρονοι οργανισμοί απαιτείται να είναι ευέλικτοι.

Έτσι, η αναβάθμιση της αστυνομικής εκπαίδευσης αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της Ελληνικής Αστυνομίας. Λαμβάνεται διαρκής μέριμνα για «δια βίου» εκπαίδευση όλου του προσωπικού σε πρακτικό αλλά και θεωρητικό επίπεδο με στόχο την άριστη υπηρεσιακή κατάρτιση, την αύξηση του επιπέδου επαγγελματισμού και τη βέλτιστη προετοιμασία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύνθετων μορφών εγκληματικότητας.

Δράσεις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Αστυνομίας όπως η επαγγελματική του κατάρτιση, η διαρκής εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του, η συνεχής καθοδήγηση και υποστήριξή του, η εξεύρεση κινήτρων για την καλύτερη απόδοσή του, καθώς και η επιβράβευση των προσπαθειών του, με παράλληλη πάταξη βίαιων συμπεριφορών και περιστατικών διαφθοράς, έχουν ως βασική επιδίωξη τη δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων που εξυπηρετούν το υπηρεσιακό συμφέρον και προστατεύουν τον αστυνομικό ως εργαζόμενο.

Την 31-12-2016 το σύνολο του προσωπικού ανήλθε στα -52.662- άτομα και του πολιτικού προσωπικού σε -1.608- άτομα (μόνιμοι, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ιδιαίτερης κατηγορίας ένστολο πολιτικό προσωπικό του άρθρου 19 του Ν.4325/15).

7.2. Μεθοδολογία-σκοπός έρευνας της έρευνας

Με τον όρο μεθοδολογία εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να πραγματοποιηθεί μία ερευνητική διαδικασία.

Σκοπός της εν λόγω έρευνας που πραγματοποιήθηκε σε εν ενεργεία στελέχη της ΕΛ.ΑΣ., ήταν να διαπιστωθεί το επίπεδο της παρακίνησης και της εργασιακής ικανοποίησης των στελεχών της, να εντοπιστούν παράγοντες που λειτουργούν ως αντικίνητρα και να προσδιοριστούν τεχνικές παρακίνησης - μη χρηματικά κίνητρα που θα μπορούσαν να συμβάλουν στην παρακίνηση και αύξηση της αποτελεσματικότητας/αποδοτικότητας του αστυνομικού προσωπικού.

Η μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε στην εν λόγω εργασία είναι η ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου (βλ. παράρτημα) που συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες της έρευνας και συμπληρώθηκε ανώνυμα μέσω του συνδέσμου

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSf_u-wS0h4UgiuwMT8u23JXIkjamtaBw0zOhwgOTBj2GD2oOQ/viewform, ενώ η ανάλυση των απαντήσεων έγινε με τη χρήση του προγράμματος excel.

Το ερωτηματολόγιο αφού κατασκευάστηκε εστάλη πιλοτικά σε μικρό αριθμό αστυνομικών (10 έως 13-10-17) προκειμένου να διαπιστωθεί η ευκολία και κατανόησή του και αφού έγιναν κάποιες μικρές διορθώσεις προωθήθηκε σε συναδέλφους από 15 έως 22-10-17, οπότε και ολοκληρώθηκε η έρευνα.

Αποδέκτες του ερωτηματολογίου ήταν κυρίως αστυνομικοί υπηρετούντες στο νομό Αττικής, λόγω της ιδιαιτερότητας και δυσκολίας του επαγγέλματος στον εν λόγω τόπο. Επίσης, στόχος ήταν η διάθεση του κυρίως στο κατώτερο προσωπικό και σε χαμηλόβαθμους αξιωματικούς, που φέρουν σε πολύ μεγάλο βαθμό το βάρος της εκτέλεσης των καθηκόντων.

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε χωρίζεται σε δύο μεγάλες ενότητες, τα δημογραφικά στοιχεία (φύλο, έτη υπηρεσίας, επίπεδο εκπαίδευσης, οικογενειακή κατάσταση, βαθμός) και την παρακίνηση, που περιλαμβάνει ερωτήσεις σχετικά με την ικανοποίηση, κ.λπ. από την εργασία, την εκπαίδευση, την ομαδική εργασία, τη διοίκηση, την συμμετοχή-αναγνώριση, την οργανωσιακή δικαιοσύνη, κ.α..

Οι ερωτήσεις ανέρχονται συνολικά σε 18 και πέρα από τις δημογραφικές, χωρίζονται σε ερωτήσεις βαθμονόμησης με την κλίμακα Likert (Καθόλου, Λίγο, Αρκετά, Πολύ, Πάρα Πολύ), ερωτήσεις κλειστού τύπου (Ναι ή Όχι) και μία ανοιχτή ερώτηση (18^η), όπου ο καθένας μπορούσε να εκφράσει τη γνώμη του σχετικά με τι τον ευχαριστεί και τι τον δυσαρεστεί περισσότερο στην εργασία του.

Από το σύνολο των ερωτηματολογίων που απεστάλησαν, απαντήθηκαν τα 141. Αν και ο εν λόγω αριθμός είναι μικρός σε σχέση με το σύνολο του αστυνομικού προσωπικού, εν τούτοις από τα ευρήματα μπορούν να εξαχθούν χρήσιμα κι ενδιαφέροντα συμπεράσματα αναφορικά με τον σκοπό της έρευνας.

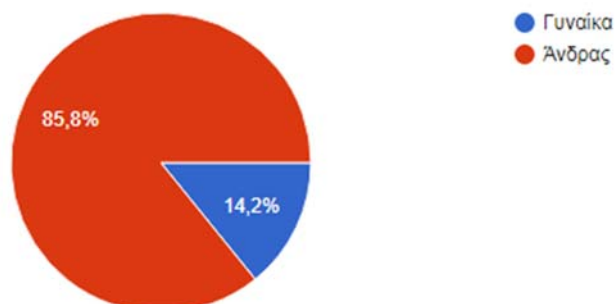
7.3.Αποτελέσματα έρευνας

7.3.1. Δημογραφικά

Αναλύοντας το **πρώτο μέρος** του ερωτηματολογίου που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτει ότι από το σύνολο των αστυνομικών που έλαβαν μέρος στην έρευνα (141), το 85,8% είναι άντρες και το 14,2% γυναίκες, το οποίο δικαιολογείται από την ύπαρξη αναλογικά περισσότερων αντρών έναντι γυναικών στην ΕΛ.ΑΣ., ενώ το 53,2% των ερωτηθέντων έχουν λιγότερα από 10 χρόνια υπηρεσίας, με το 39% να έχει από 10 έως 20 χρόνια και το υπόλοιπο 7,8% να έχει περισσότερα από 20 χρόνια υπηρεσίας. Άρα η πλειοψηφία του δείγματος αποτελείται από αστυνομικούς που βρίσκονται στην αρχή ή στη μέση της καριέρας τους. Ακόμη, το 67,4% του δείγματος είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 32,6% έγγαμοι.

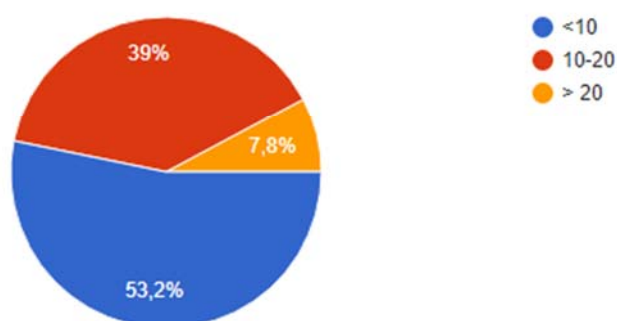
1. Φύλο

141 απαντήσεις



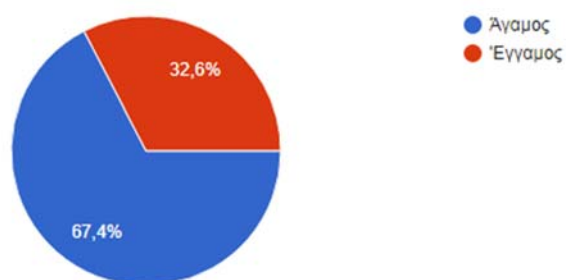
2. Χρονια υπηρεσιας

141 απαντήσεις



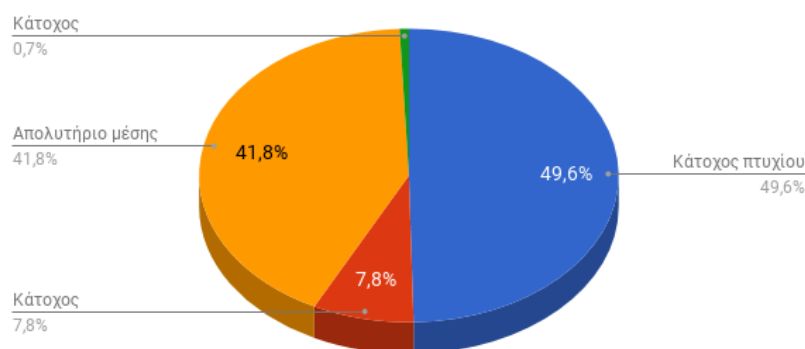
3. Οικογενειακή κατάσταση

141 απαντήσεις



Όσον αφορά το επίπεδο σπουδών των συμμετεχόντων αστυνομικών, το 49,6% είναι κάτοχοι πτυχίου Α.Ε.Ι. ή Τ.Ε.Ι., το 41,8% έχουν απολυτήριο μέσης εκπαίδευσης, το 7,8% είναι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου, ενώ ένας (0,7%) είναι κάτοχος διδακτορικού τίτλου.

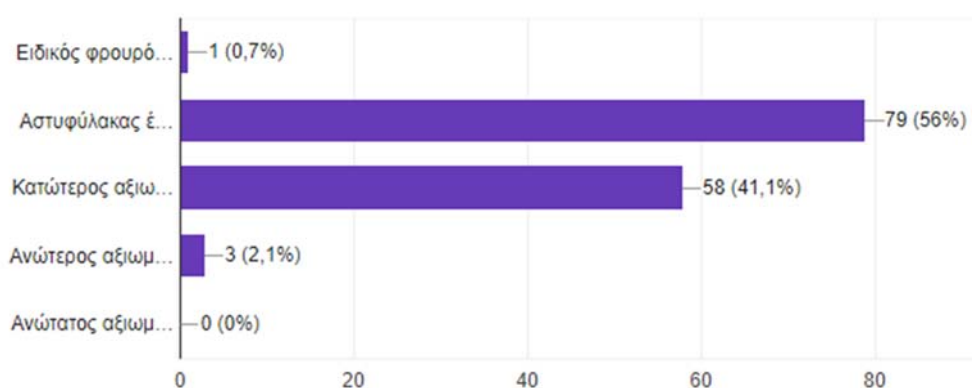
4. Επίπεδο Σπουδών



Το τελευταίο μέρος των δημογραφικών στοιχείων αφορά το βαθμό των αστυνομικών που συμμετείχαν στην έρευνα, με το δείγμα ν' αποτελείται κυρίως από κατώτερο ιεραρχικά προσωπικό (αστυφύλακες-ανθυπαστυνόμοι-56%) και από κατώτερους αξιωματικούς (41,1%), που ήταν και ο αρχικός στόχος. Το δείγμα συμπληρώνουν τρεις ανώτεροι αξιωματικοί (2,1%) και ένας ειδικός φρουρός (διάγραμμα 5).

5. Βαθμός

141 απαντήσεις



7.3.2. Παρακίνηση

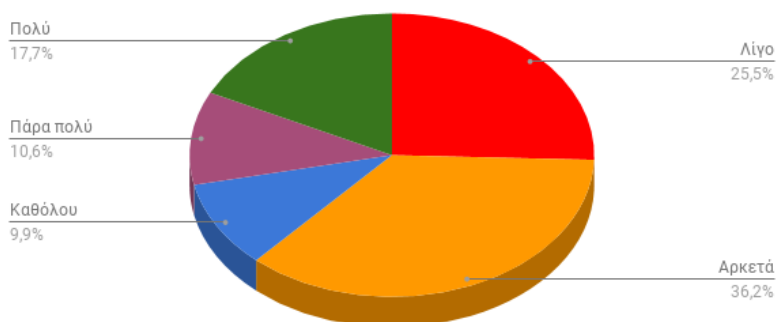
Όπως προαναφέρθηκε, στο **δεύτερο μέρος** του ερωτηματολογίου γίνεται προσπάθεια να καταγραφεί η ικανοποίηση και παρακίνηση του αστυνομικού προσωπικού μέσω ερωτήσεων διαφόρων κατηγοριών.

7.3.2.1. Γενικότερη ικανοποίηση

Η πρώτη ερώτηση είναι γενικότερη και χωρίζεται σε 7 υπο-ερωτήσεις που αφορούν την ικανοποίηση που αντλούν οι αστυνομικοί από το αντικείμενο και τις συνθήκες εργασίας τους, τις χρηματικές τους απολαβές, κ.α..

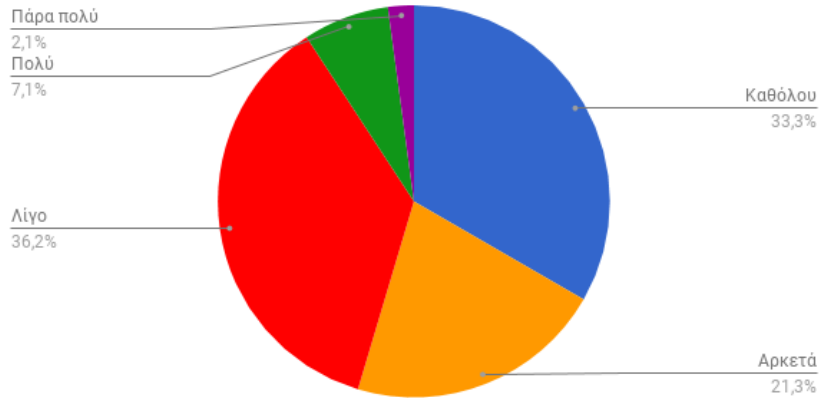
Συγκεκριμένα, στο υπό-ερώτημα εάν είναι ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας τους, το 36,2% απάντησε ότι είναι αρκετά ικανοποιημένοι, ενώ το 25,5% και το 9,9% ότι είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένοι. Μόλις το 17,7% και το 10,6% απάντησαν ότι είναι πολύ ή πάρα πολύ ικανοποιημένοι αντίστοιχα.

Είστε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας;



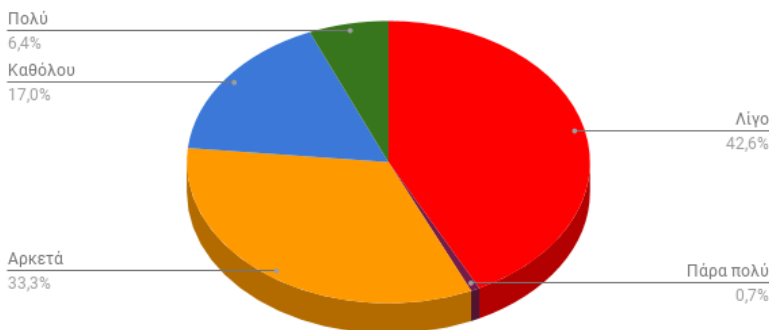
Το επόμενο υπό-ερώτημα αφορά την ικανοποίηση από τις συνθήκες εργασίας (υγιεινή, ασφάλεια, κ.λπ.), με την πλειοψηφία να είναι λίγο (36,2%) ή καθόλου (33,3%) ικανοποιημένοι.

Είστε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας;
(υγιεινή, ασφάλεια, κ.λπ)



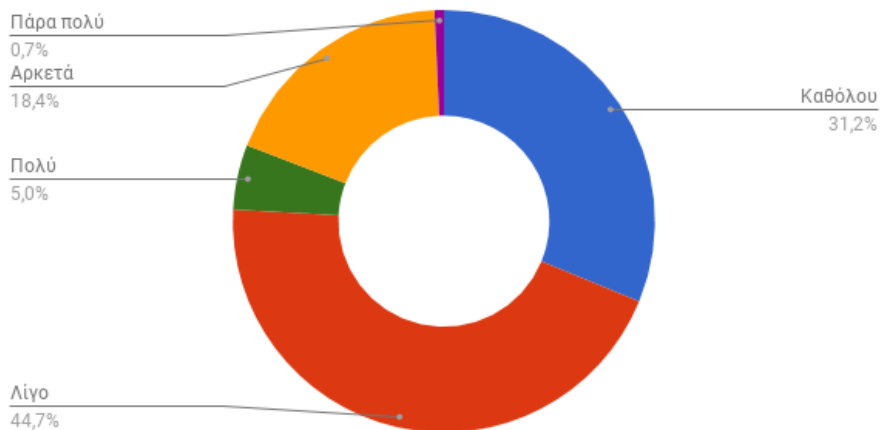
Στη συνέχεια οι αστυνομικοί απαντούν στο υπό-ερώτημα σχετικά με το βαθμό ικανοποίησης από τις χρηματικές τους απολαβές, με τα αποτελέσματα να είναι ξεκάθαρα, καθώς το 42,6%, το 33,3% και το 17% δήλωσε ότι είναι λίγο, αρκετά και καθόλου ικανοποιημένοι αντίστοιχα, ενώ μόλις το 6,4% δήλωσε ότι είναι πολύ ικανοποιημένοι.

Είστε ικανοποιημένος/η από τις χρηματικές σας απολαβές;



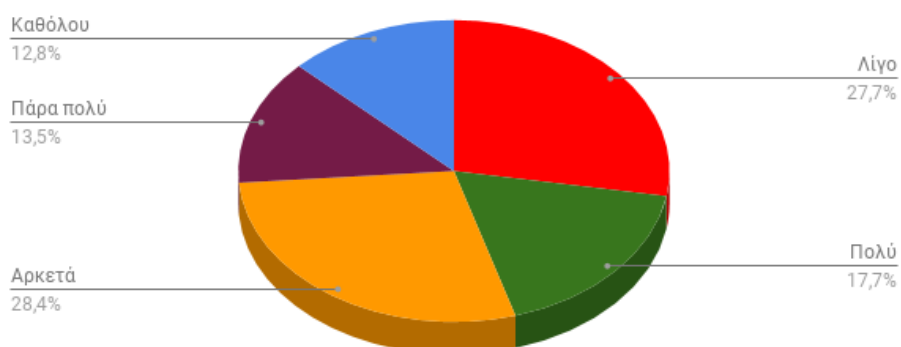
Η επόμενη υπό-ερώτηση αφορά το αν θεωρούν ότι οι ανταμοιβές τους είναι ανάλογες με αυτά που προσφέρουν, όπου και εδώ τ' αποτελέσματα είναι παρόμοια, με το 44,7% και το 31,2% να δηλώνει αντίστοιχα ότι οι είναι λίγο ή καθόλου ανάλογες με αυτό που προσφέρουν.

Θεωρείτε ότι οι ανταμοιβές σας είναι ανάλογες με αυτά που προσφέρετε;



Η επόμενη υπό-ερώτηση που αφορά το αν επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση των αστυνομικών για απόδοση το γεγονός ότι όσο και να προσπαθήσουν θ' αμειφθούν το ίδιο, φαίνεται ότι δίχασε τους ερωτηθέντες, καθώς το 28,4% απάντησε ότι επηρεάζεται αρκετά, με το 17,7% και το 13,5% ν' αναφέρει ότι επηρεάζεται πολύ και πάρα πολύ αντίστοιχα, ενώ σημαντικό είναι και το ποσοστό αυτών που απάντησαν ότι επηρεάζονται λίγο (27,7%) ή καθόλου (12,8%).

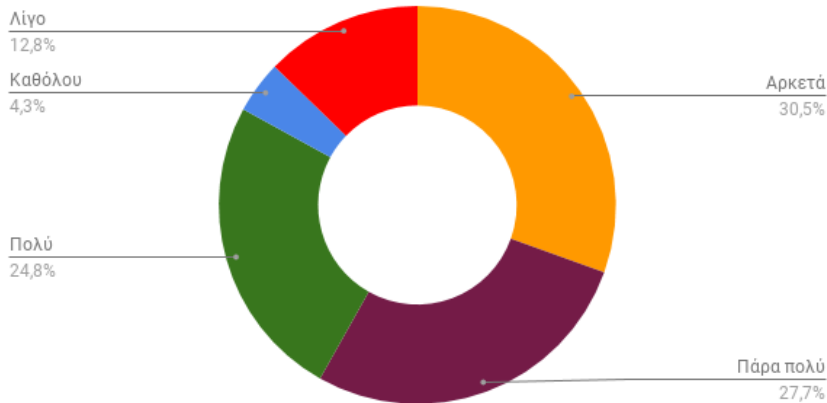
Επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση σας για απόδοση το γεγονός ότι όσο και να προσπαθήσετε θα αμειφθείτε το ίδιο;



Στην υπό-ερώτηση εάν θεωρούν ότι προσφέρουν στο κοινωνικό σύνολο μέσω της εργασίας τους, οι απαντήσεις ήταν θετικές με το 30,5% να πιστεύει ότι προσφέρει αρκετά, το 24,8% πολύ και το 27,7% πάρα πολύ,

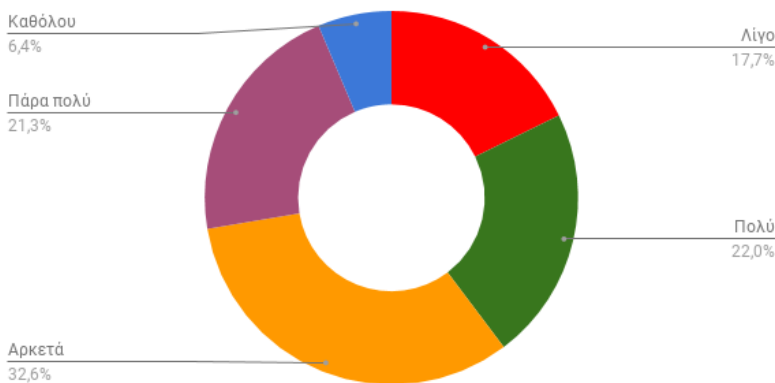
από το οποίο διαφαίνεται η σημαντικότητα που δίνουν οι αστυνομικοί στο λειτούργημα που επιτελούν.

Θεωρείτε ότι προσφέρετε στο κοινωνικό σύνολο μέσω της εργασίας σας;



Η τελευταία υπό-ερώτηση αυτής της ενότητας αφορά το εάν το περιεχόμενο της εργασίας τους συμβαδίζει με τα πιστεύω και τα ιδανικά τους. Και σε αυτήν την περίπτωση διαπιστώνεται θετική συσχέτιση, αφού το 32,6% απάντησε αρκετά, το 22% πολύ και το 21,3% πάρα πολύ.

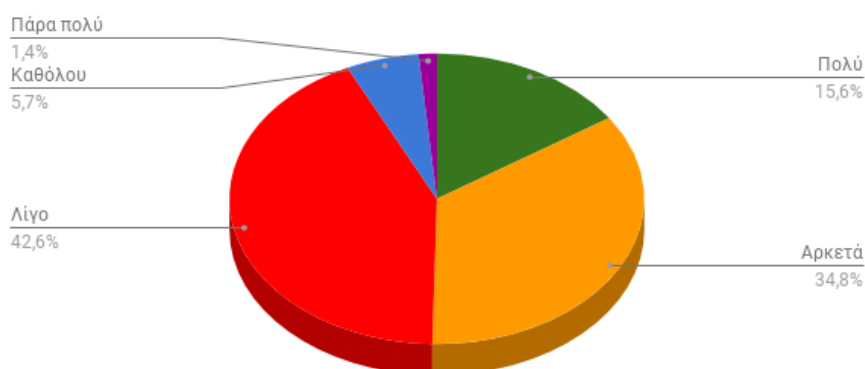
Το περιεχόμενο της εργασίας σας συμβαδίζει με τα πιστεύω και τα ιδανικά σας;



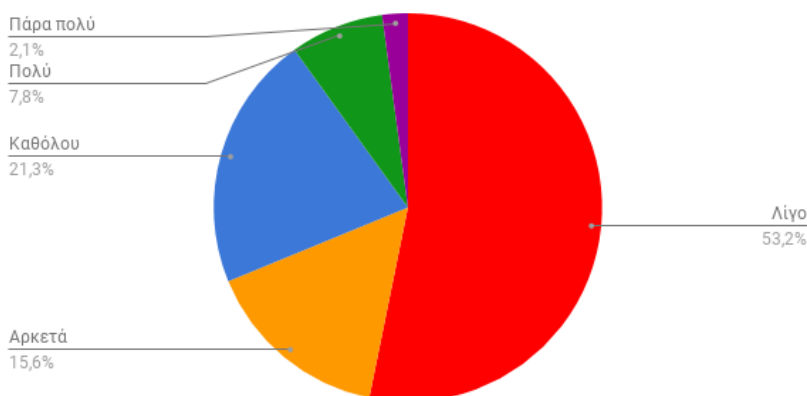
7.3.2.2. Εκπαίδευση

Η πρώτη ερώτηση αυτής της κατηγορίας αφορά το αν οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι είναι επαρκώς εκπαιδευμένοι για την άσκηση των καθηκόντων τους, με την πλειοψηφία (42,6%) να απαντά ότι είναι λίγο εκπαιδευμένοι, ενώ στο ίδιο μήκος κύματος είναι και η απάντηση αναφορικά με το πόσο συχνά παρακολουθούν σεμινάρια σχετικά το αντικείμενο της εργασίας τους, με το λίγο (53,2%) να είναι η επικρατέστερη απάντηση.

7. Εκπαίδευση Θεωρείτε ότι είστε επαρκώς εκπαιδευμένος/η για την άσκηση των καθηκόντων σας;



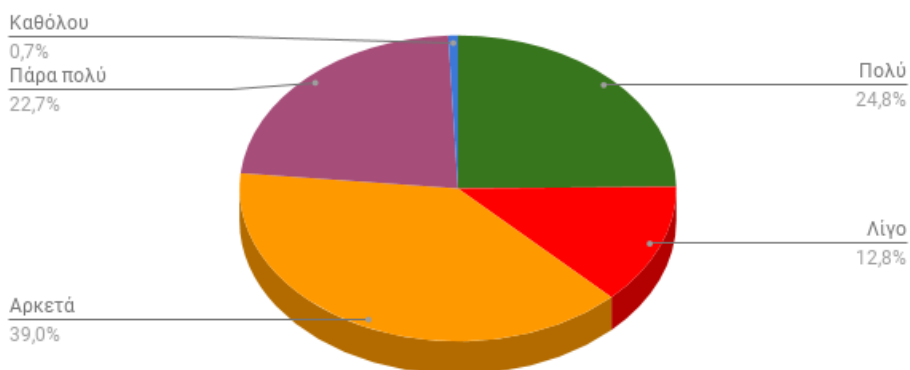
7. Εκπαίδευση Με τι συχνότητα παρακολουθείτε σεμινάρια εκπαίδευσης σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας σας;



Στο ερώτημα εάν η εκπαίδευση-επιμόρφωση θα αποτελούσε για τους αστυνομικούς παράγοντα παρακίνησης, η συντριπτική πλειοψηφία

απάντησε θετικά, με το 22,7% μάλιστα ν' αναφέρει ότι θα παρακινούνταν πάρα πολύ, όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα.

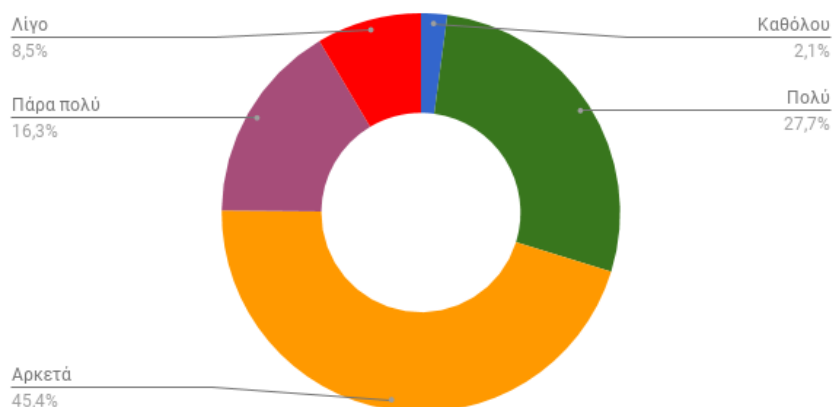
7. Εκπαίδευση / η εκπαίδευση-επιμόρφωση θα αποτελούσε για εσάς παράγοντα παρακίνησης;



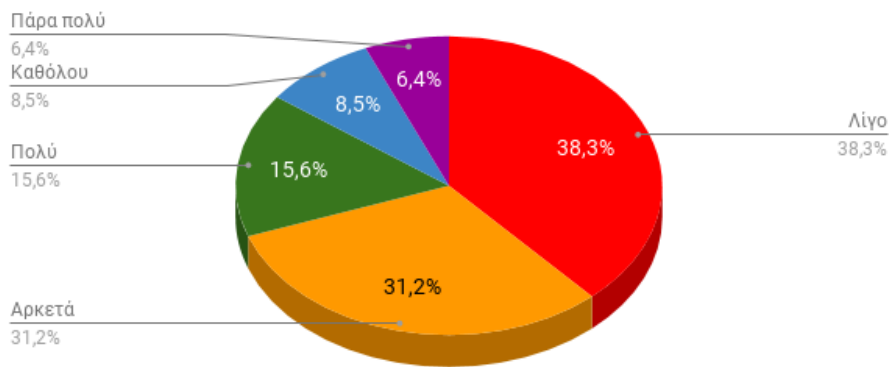
7.3.2.3. Ομαδική εργασία

Σχετικά με το εάν η εργασία σε ομάδες βοηθάει τους αστυνομικούς να νιώσουν καλύτερα και να είναι πιο αποδοτικοί, η πλειοψηφία απάντησε καταφατικά, με το 45,4% να υποστηρίζει αρκετά και το 27,7% πολύ, ενώ οι απαντήσεις είναι διχασμένες ως προς τη συχνότητα με την οποία εμφανίζεται η ομαδική εργασία στην ΕΛ.ΑΣ., όπως φαίνεται στο σχετικό σχήμα.

8. Ομαδική εργασία / Η εργασία σε ομάδες σας βοηθάει να νιώθετε καλύτερα και να είστε πιο αποδοτικοί;

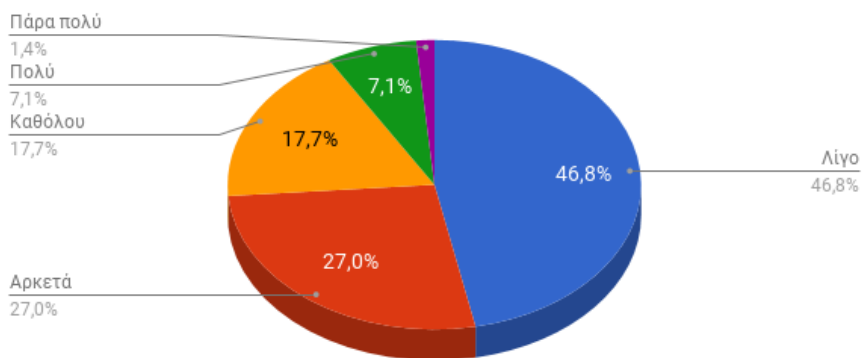


8.Ομαδική εργασία / Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι συναντάται η ομαδική εργασία στην αστυνομία;



Όσον αφορά το αν υπάρχει συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των στελεχών της ΕΛ.ΑΣ, η πλειοψηφία αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει λίγο (46,8%), με το ποσοστό αυτών που πιστεύουν ότι δεν συμβαίνει καθόλου να είναι στο 17,7%.

8.Ομαδική εργασία / Θεωρείτε ότι υπάρχει συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των στελεχών της ΕΛ.ΑΣ;

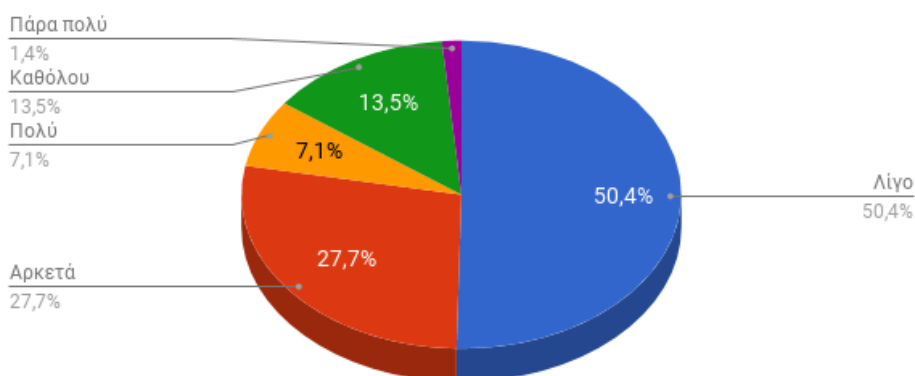


7.3.2.4. Διοίκηση

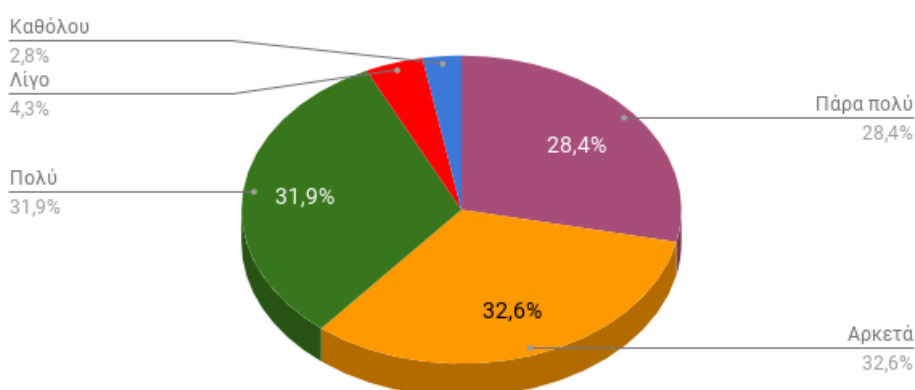
Ως προς το αν η διοίκηση είναι κοντά στο προσωπικό και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του, το 50,4% αναφέρει ότι αυτό συμβαίνει λίγο, με την αμέσως μεγαλύτερη τιμή να είναι το αρκετά που αναφέρει το 27,7%, ενώ η συντριπτική πλειοψηφία αναφέρει ότι αυτός ο παράγοντας είναι

σημαντικός για το ηθικό και τη διάθεση του για απόδοση, όπως φαίνεται στα παρακάτω διαγράμματα.

9. Διοίκηση / Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η διοίκηση είναι κοντά στο προσωπικό και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του;

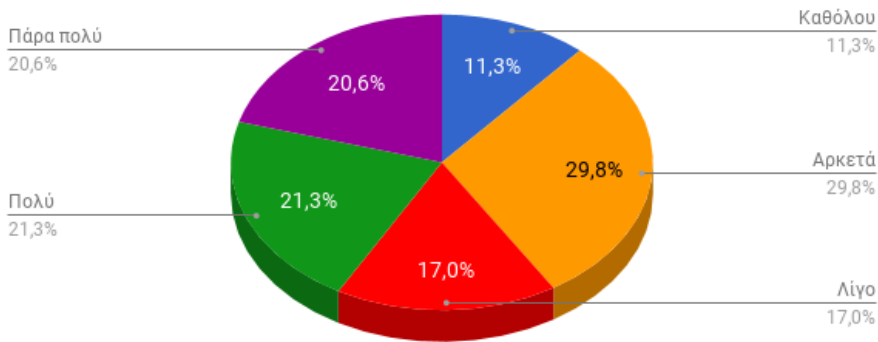


9. Διοίκηση / Είναι αυτός ο παράγοντας σημαντικός για το ηθικό και τη διάθεση σας για απόδοση;

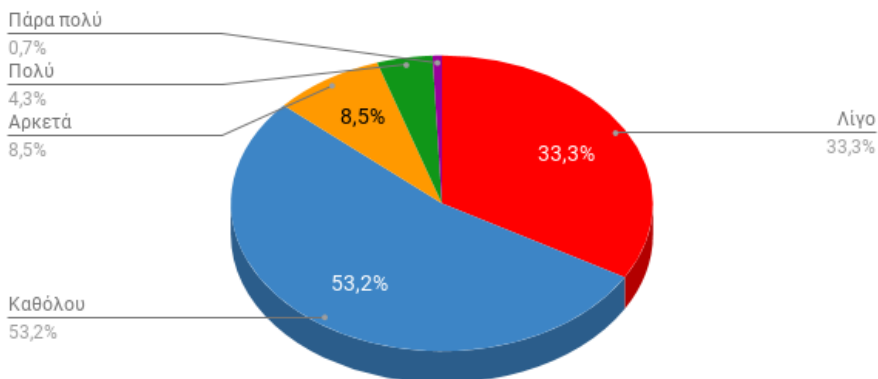


Ακόμη οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν για τον αν ο άμεσος προϊστάμενός τους συμβάλει στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας, με την πλειοψηφία να απαντάει θετικά. Μάλιστα το 21,3% απάντησε ότι συμβάλει πολύ και το 20,6% πάρα πολύ. Αντίθετα, στο ερώτημα εάν θεωρούν ότι η φυσική και πολιτική ηγεσία ενδιαφέρονται να παρέχουν κίνητρα και να ενδυναμώσουν το προσωπικό η απάντηση είναι ξεκάθαρα αρνητική, με το 53,2% να δηλώνει καθόλου και το 33,3% λίγο.

9. Διοίκηση / Συμβάλει ο άμεσος προϊστάμενος σας στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και στη μείωση της



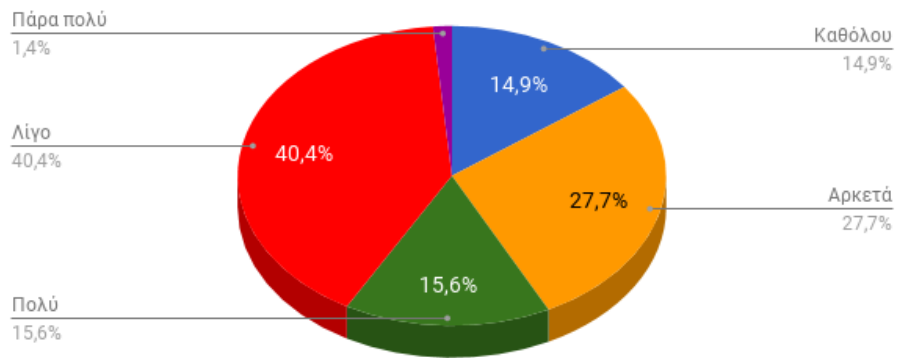
Διοίκηση / Θεωρείτε ότι η φυσική και πολιτική ηγεσία ενδιαφέρονται να παρέχουν κίνητρα και να ενδυναμώσουν το



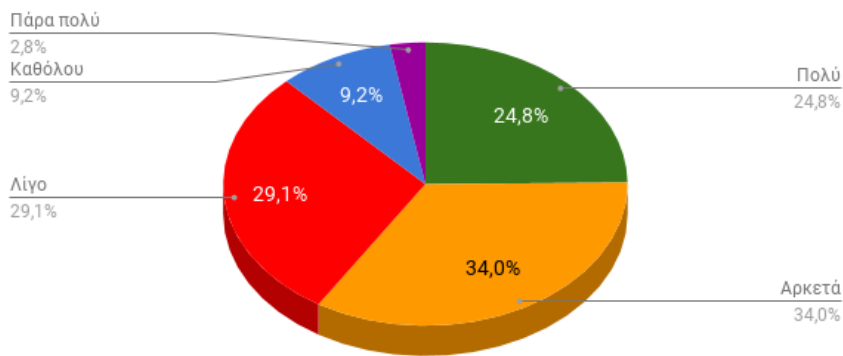
7.3.2.5. Συμμετοχή-αναγνώριση

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων αναφέρει ότι οι ιδέες και οι προτάσεις τους τυχάνουν επεξεργασίας από τους προϊσταμένους τους σε μικρό βαθμό, ενώ σχετικά με το αν μπορούν να παίρνουν πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, τα αποτελέσματα είναι διφορούμενα, με το 34% και το 24,8% ν' αναφέρουν ότι αυτό συμβαίνει αρκετά και πολύ, ενώ το 29,1% λίγο. Αυτός ο παράγοντας αποδεικνύεται ιδιαίτερα σημαντικός για την διάθεσή τους για απόδοση, όπως φαίνεται στο σχετικό διάγραμμα.

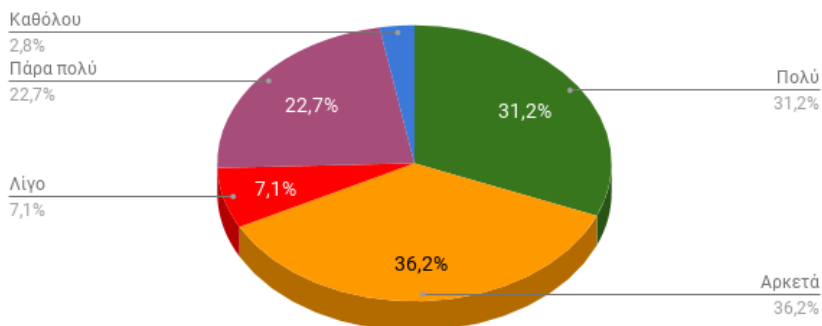
10. Συμμετοχή-Αναγνώριση / Οι ιδέες και οι προτάσεις σας τυγχάνουν επεξεργασίας από τους προϊσταμένους σας;



10. Συμμετοχή-Αναγνώριση / Μπορείτε να παίρνετε πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;

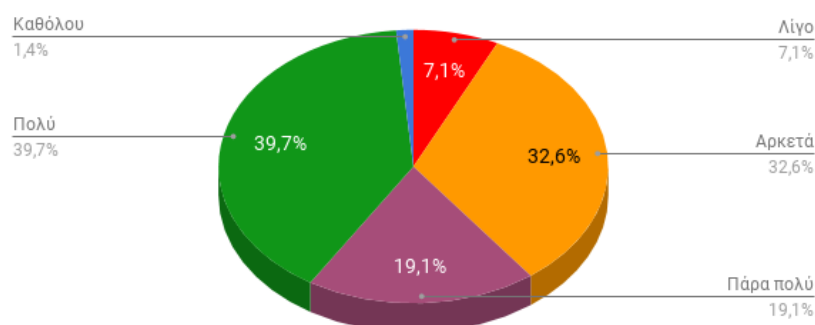


10. Συμμετοχή-Αναγνώριση / Επηρεάζει αυτό τη διάθεσή σας για απόδοση;



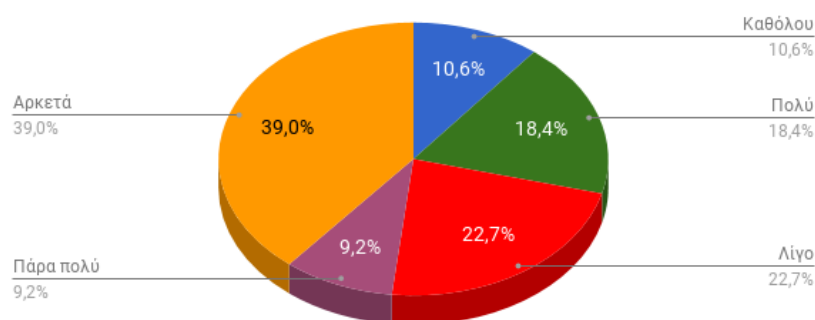
Όσον αφορά το αν νιώθουν περισσότερο πρόθυμοι να συμμετάσχουν σε μία διαδικασία όταν συμμετέχουν όσο είναι εφικτό στη λήψη αποφάσεων, οι ερωτηθέντες αστυνομικοί απάντησαν θετικά, με το 50% περίπου να δηλώνει πολύ ή πάρα πολύ προθυμία και το 32,6% αρκετή.

10. Συμμετοχή-Αναγνώριση / Νιώθετε περισσότερο πρόθυμοι να συμμετάσχετε σε μία διαδικασία όταν συμμετέχετε όσο

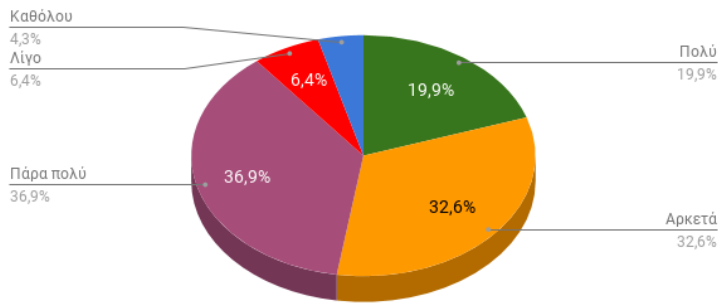


Ακόμη, οι ερωτώμενοι έδωσαν διαφορετικές απαντήσεις σχετικά με το αν νιώθουν την αναγνώριση από τον προϊστάμενό τους όταν πετυχαίνουν κάτι θετικό στην εργασία τους, με το 39% και το 18,4% ν' αναφέρουν ότι τη νιώθουν αρκετά και πολύ, ενώ το 22,7% και το 10,6% λίγο και καθόλου. Τα αποτελέσματα όμως συγκλίνουν ως προς το πόσο σημαντική είναι αυτή η αναγνώριση για τους ίδιους, με το 90% σχεδόν του δείγματος ν' αναφέρει ότι είναι αρκετά έως πάρα πολύ σημαντική.

10. Συμμετοχή-Αναγνώριση / Όταν πετυχαίνετε κάτι θετικό στην εργασία σας νιώθετε την αναγνώριση από τον



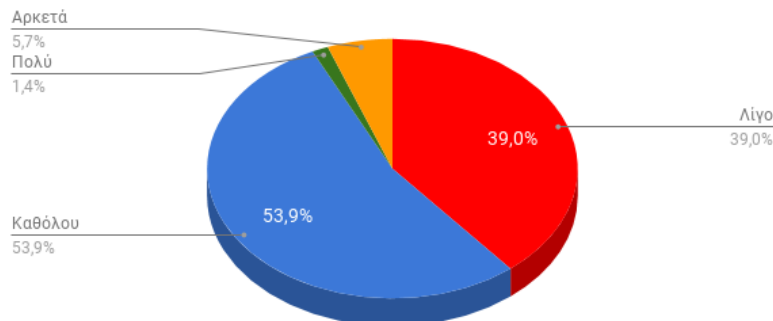
10. Συμμετοχή-Αναγνώριση / Πόσο σημαντική είναι αυτή η αναγνώριση για εσάς;



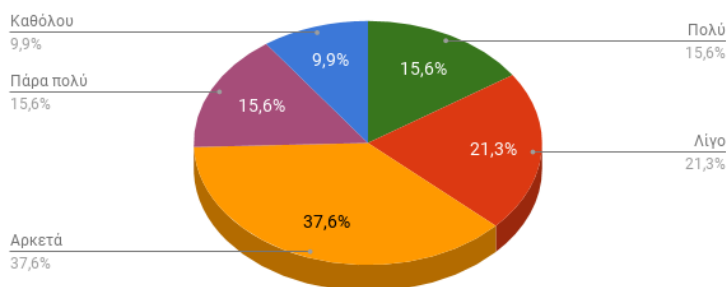
7.3.2.6. Οργανωσιακή δικαιοσύνη

Η συντριπτική πλειοψηφία των αστυνομικών θεωρεί ότι δεν υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση του προσωπικού, το οποίο επηρεάζει την διάθεση της πλειοψηφίας για απόδοση, όπως αποτυπώνονται στα ακόλουθα διαγράμματα.

12. Οργανωσιακή δικαιοσύνη / Πιστεύετε ότι υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση του προσωπικού;

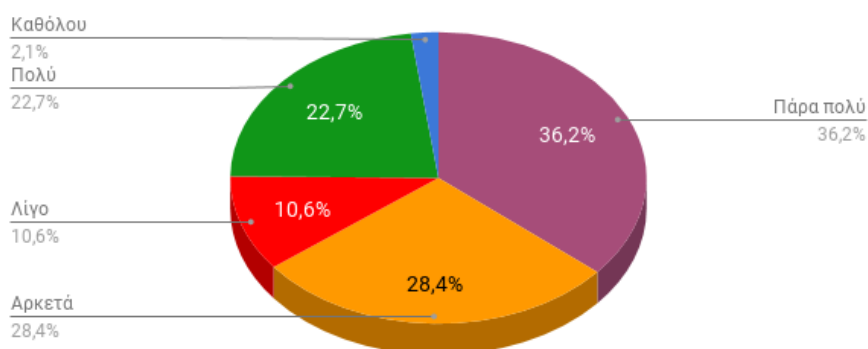


12. Οργανωσιακή δικαιοσύνη / Επηρεάζει αυτό τη διάθεσή σας για εργασία;

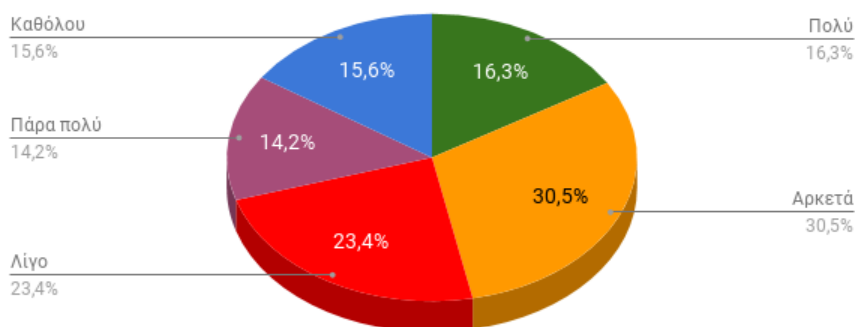


Στο ίδιο μήκος κύματος είναι και οι απαντήσεις σχετικά με το αν υπάρχουν ανισότητες-αδικίες στις ανταμοιβές (οικονομικές και μη) που λαμβάνει ο αστυνομικός και στις συνθήκες εργασίας από υπηρεσία σε υπηρεσία, με την πλειοψηφία να θεωρεί ότι υπάρχουν σε μεγάλο βαθμό, χωρίς όμως απαραίτητα να επηρεάζουν αρνητικά το ζήλο που δείχνουν στην εργασία τους, όπως φαίνεται στα παρακάτω διαγράμματα.

12. Οργανωσιακή δικαιοσύνη / Θεωρείτε ότι υπάρχουν ανισότητες-αδικίες στις ανταμοιβές (οικονομικές και μη) που

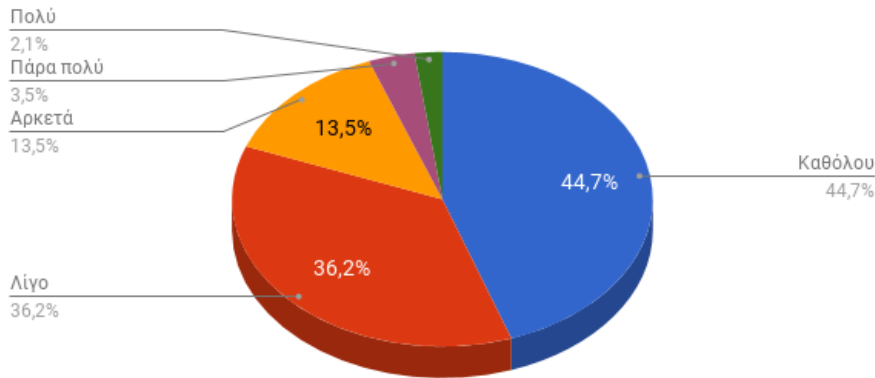


12. Οργανωσιακή δικαιοσύνη / Σε θετική περίπτωση επηρεάζουν αυτές οι ανισότητες το ζήλο που δείχνετε στην



Τέλος, στην ερώτηση εάν θεωρούν ότι τους παρέχεται κάποιο κίνητρο για να παραμείνουν σε μία πιο "απαιτητική" υπηρεσία, η πλειοψηφία απάντησε ξεκάθαρα αρνητικά, με το 44,7% να θεωρεί ότι δεν τους παρέχεται κανένα κίνητρο.

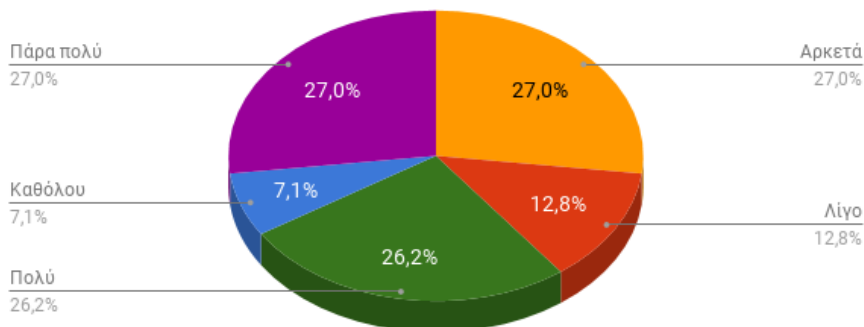
12. Οργανωσιακή δικαιοσύνη / Γενικότερα, θεωρείτε ότι σας παρέχεται κάποιο κίνητρο για να παραμείνετε σε μία πιο



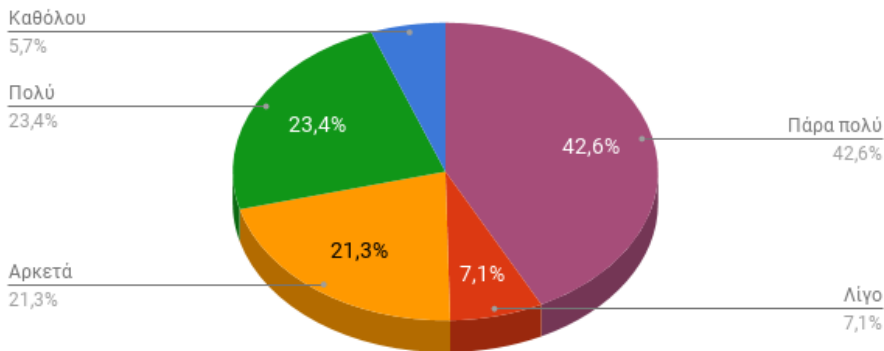
7.3.2.7. Ασφάλεια

Η πλειοψηφία των αστυνομικών πιστεύει ότι ο ατομικός υπηρεσιακός οπλισμός, τα υπηρεσιακά αλεξίσφαιρα, η κατάσταση των υπηρεσιακών οχημάτων και ο τρόπος διάθεσης/τοποθέτησης των αστυνομικών δυνάμεων στα μέτρα τάξης, επηρεάζουν αρκετά έως πάρα πολύ αρνητικά την σωματική τους ακεραιότητα (ασφάλεια) κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, όπως δείχνουν τα παρακάτω διαγράμματα.

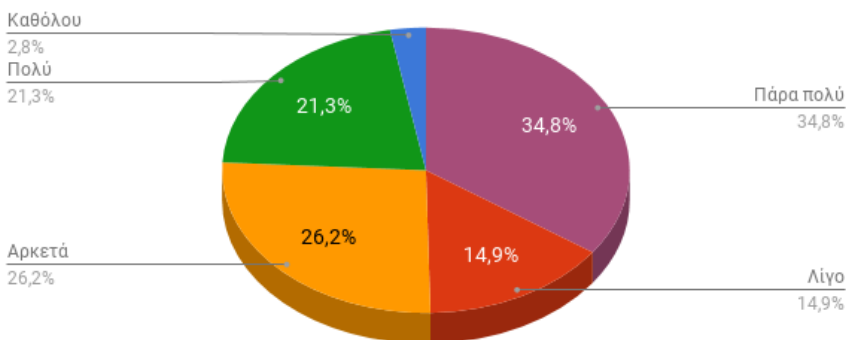
13. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο ατομικός υπηρεσιακός οπλισμός και τα υπηρεσιακά αλεξίσφαιρα επηρεάζουν



13. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η κατάσταση των υπηρεσιακών οχημάτων επηρεάζει αρνητικά την σωματική σας ακεραιότητα



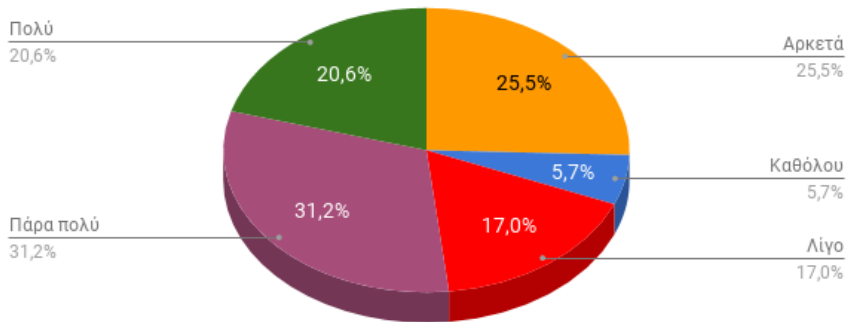
13. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι ο τρόπος διάθεσης/τοποθέτησης των αστυνομικών δυνάμεων στα



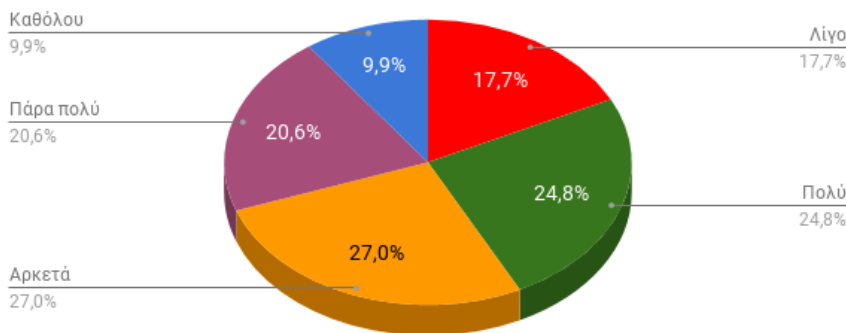
7.3.2.8. Τεχνικές παρακίνησης

Όσον αφορά συγκεκριμένες μη χρηματικές τεχνικές παρακίνησης για τις οποίες ρωτήθηκαν οι συμμετέχοντες στην έρευνα, η επιπλέον μοριοδότηση σε πιο "απαιτητικές" μάχιμες υπηρεσίες, η υποχρεωτική παραμονή ενός χρονικού διαστήματος σε μάχιμες υπηρεσίες για την μετακίνηση σε επιτελική υπηρεσία και η υποχρεωτική ικανοποίηση της αίτησης μετάθεσης εντός της ίδιας περιοχής μετά τη συμπλήρωση ενός χρονικού διαστήματος στην ίδια υπηρεσία, φαίνεται ότι μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά για την πλειοψηφία του προσωπικού σε μεγάλο βαθμό, όπως φαίνεται ακολούθως.

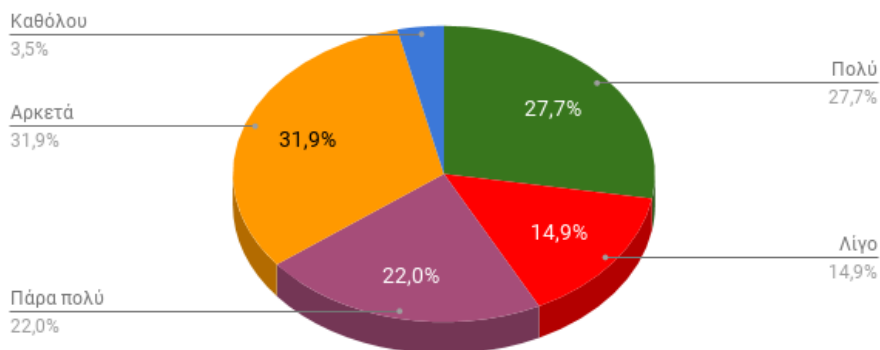
17. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω μη χρηματικές τακτικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν; [Επιπλέον



17. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω μη χρηματικές τακτικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν; [Υποχρεωτική

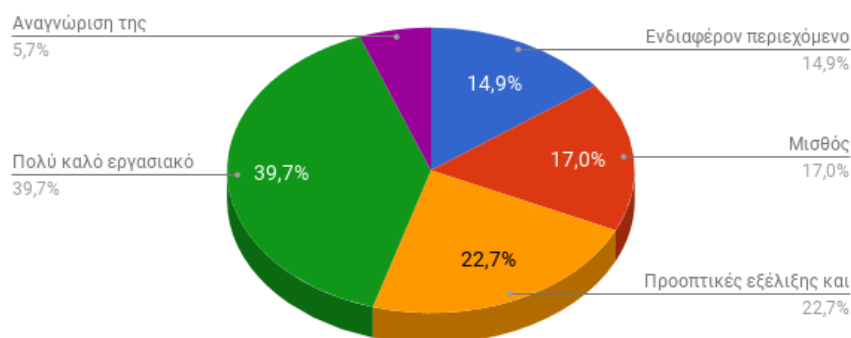


17. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω μη χρηματικές τακτικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν; [Υποχρεωτική



Στο ερώτημα ως προς το ποιον θεωρούν ως τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης στην εργασία τους, η πλειοψηφία (39,7%) απάντησε το πολύ καλό εργασιακό κλίμα, με τις προοπτικές εξέλιξης ν' ακολουθούν (22,7%), ενώ τον μισθό θεωρεί ως τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης μόνο το 17%, με μικρή διαφορά μάλιστα από το ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας (14,9%). Η αναγνώριση της συνεισφοράς του προσωπικού εμφανίζεται ως λιγότερο σημαντική με ποσοστό 5,7%.

16. Ποιόν από τους παρακάτω θεωρείτε ως τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης στην εργασία σας;

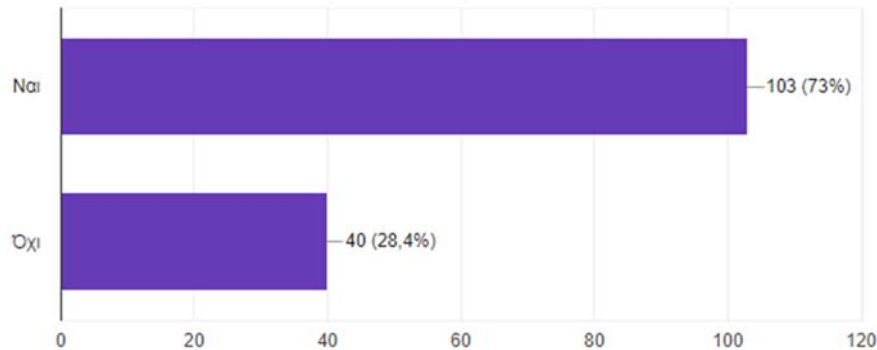


7.3.2.9. Λοιπές απαντήσεις

Η εναλλαγή καθηκόντων εντός της υπηρεσίας (job rotation) θεωρείται από το 73% του δείγματος ως τρόπος καταπολέμησης της εργασιακής ρουτίνας. Επιπλέον, το 78% δεν είναι ευχαριστημένο με τα περιθώρια εξέλιξης στην ΕΛ.ΑΣ., γεγονός που επηρεάζει σε μεγάλο ποσοστό (67%) τη προσπάθεια που καταβάλλει στην εργασία του.

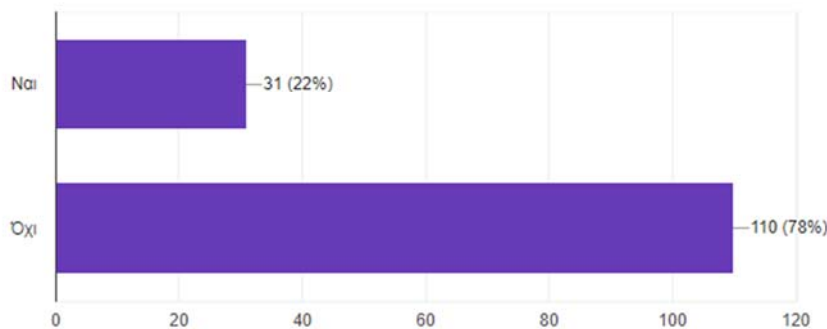
11. Πιστεύετε ότι η εναλλαγή καθηκόντων (job rotation) εντός της υπηρεσίας θα βοηθούσε στην καταπολέμηση της εργασιακής ρουτίνας και στην ικανοποίηση που αντλείτε από την εργασία σας;

141 απαντήσεις



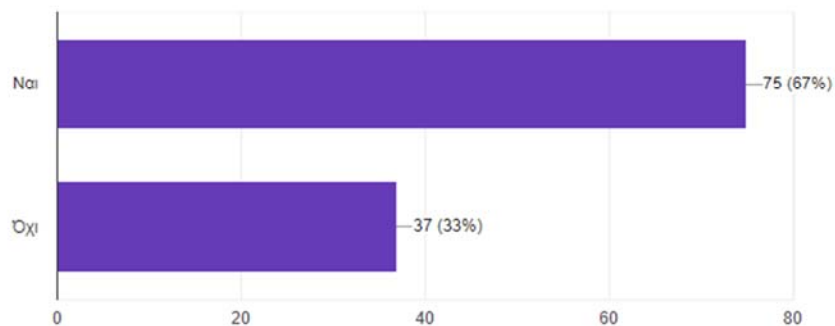
14.α. Είστε ικανοποιημένος/η από τα περιθώρια ανάπτυξης-εξέλιξης στην ελληνική αστυνομία;

141 απαντήσεις



14.β. αν όχι, επηρεάζει αυτό την προσπάθεια που καταβάλλετε στην εργασία σας; (Σε περίπτωση που απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση μην απαντήσετε)

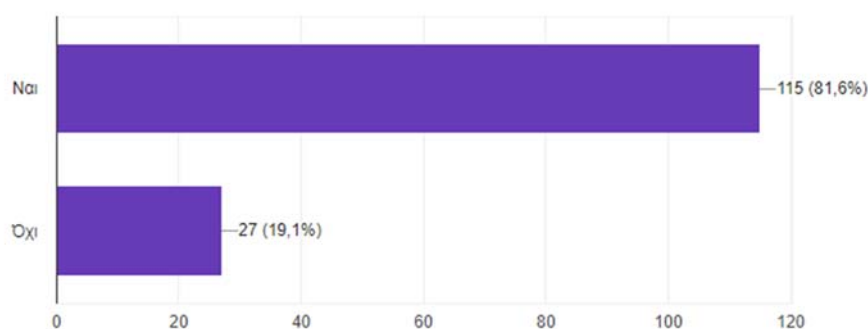
112 απαντήσεις



Ενδιαφέρον παρουσιάζουν και οι απαντήσεις σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες θα παρέμεναν σε μία υπηρεσία με λιγότερη χρηματική αμοιβή, εάν τους άρεσε το αντικείμενο της εργασίας τους και υπήρχε ευχάριστο περιβάλλον, με τη συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (81,6%) να απαντάει θετικά.

15. Θα παραμείνατε σε μία υπηρεσία με λιγότερη χρηματική αμοιβή, εάν σας άρεσε το αντικείμενο της εργασίας και υπήρχε ευχάριστο περιβάλλον;

141 απαντήσεις



7.3.2.10. Ερώτηση ανοιχτού τύπου

Στο τέλος, οι ερωτηθέντες κλήθηκαν ν' απαντήσουν στο τι είναι αυτό που τους ικανοποιεί και τους δυσαρεστεί περισσότερο στην εργασία τους. Η ερώτηση αυτή ήταν προαιρετική και απαντήθηκε από 86 άτομα.

Ικανοποίηση εκφράζεται κυρίως για την προσφορά του αστυνομικού στον πολίτη και την κοινωνία γενικότερα, για το ευχάριστο εργασιακό κλίμα και τον σταθερό μισθό, ενώ **δυσαρέσκεια** εκφράζεται, μεταξύ άλλων, για τις ανισότητες και την αναξιοκρατία, την μη αναγνώριση της συνεισφοράς τους, το ωράριο εργασίας, τις συνθήκες εργασίας και τη χρησιμοποίηση του αστυνομικού σε εργασίες άσχετες ως προς την αποστολή του. Ακολουθεί η παράθεση όλων των απαντήσεων, μερικές εκ των οποίων παρουσιάζουν ιδιαίτερο ενδιαφέρον.

Ικανοποίηση από την αποστολή της υπηρεσίας. Δυσαρέσκεια όταν κάνεις ξένα πράγματα ως προς την αποστολή και οι ανώτεροι βλέπουν αριθμούς. Δε νοιάζονται αν βρέχεσαι ή κρυώνεις.

Η προσφορά στο κοινωνικό σύνολο/ο μισθός συσχετιζόμενος με το απρόβλεπτο του ωραρίου εργασίας.

Με ευχαριστεί το καλό κλίμα με τους υφισταμένους, ενώ με δυσαρεστεί το κλίμα με τους υψηλά προϊστάμενους.

Με ικανοποιεί το καλό κλίμα σε κάποιες υπηρεσίες. Με δυσαρεστούν οι συνθήκες εργασίας και η μη αναγνώριση των υπηρεσιών μου.

Με ικανοποιεί το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας μου.

Η κοινωνική προσφορά - Οι διαταγές των ανώτατων αξιωματικών για φύλαξη στόχων πολιτικού κ οικονομικού ενδιαφέροντος.

Με ικανοποιεί η προοπτική εξέλιξης και η μελλοντική δυνατότητα για λήψη αποφάσεων. Με δυσαρεστεί το κακό εργασιακό κλίμα και η απογοήτευση όλων των συναδέλφων.

Ικανοποίηση από την προσφορά στον συνάνθρωπο μέσω της εργασίας. Δυσaréσκεια από την αντιμετώπιση της πολιτείας στο επάγγελμα αυτό.

Με ικανοποιεί το χαμόγελο και η ανακούφιση του πολίτη ως ανταπόδοση και με δυσαρεστεί η αδικία μεταξύ των συναδέλφων (μη σωστή αξιολόγηση).

Με ικανοποιεί το αντικείμενο της εργασίας και το αίσθημα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο, με δυσαρεστούν οι ανισότητες, οι μεσαιωνικές συνθήκες εργασίας, οι ανεκπαιδευτοι και μη σχετικοί με το αντικείμενο, προϊστάμενοι και η ανυπαρξία αναγνωρισιμότητας των ατομικών προσόντων και του επαγγελματικού χαρακτήρα.

Το αίσθημα προσφοράς στο κοινωνικό σύνολο και ειδικότερα στον απλό κόσμο. Η όσο δυνατόν πληρέστερη εκπαίδευση των συναδέλφων.

Με ικανοποιεί η σταθερότητα που προσφέρει και με δυσαρεστεί η αναξιοκρατία που υπάρχει.

Η αναξιοκρατία.

Μάχιμη Υπηρεσία και συνάδελφοι σαν αδέρφια μου. Μη αναγνώριση όσων προσφέρω.

Το αντικείμενο με ικανοποιεί, οι ανισότητες με δυσαρεστούν.

Με ικανοποιεί η σχέση με τους συναδέλφους μου και η παροχή ουσιαστικής βοήθειας στους πολίτες. Με δυσαρεστεί ότι η οποιαδήποτε επιτυχία πιστώνεται πάντα στα ίδια άτομα.

Με ικανοποιεί η εργασιακή σταθερότητα και με δυσαρεστεί ο μισθός.

Αυτό που με ικανοποιεί είναι το ενδιαφέρον ορισμένων συναδέλφων γιατί η αστυνομία λειτουργεί με το φιλότιμο. Η ηγεσία δεν ενδιαφέρεται. Θα έλεγα αδιαφορεί. Αυτό με δυσαρεστεί.

Με ικανοποιεί το αντικείμενο της εργασίας μου και με δυσαρεστεί η μη αναγνώριση της προσπάθειας που καταβάλλουμε εγώ και οι συνάδελφοι μου από ανώτερα στελέχη.

Το εργασιακό κλίμα, η μονοτονία και το αντικείμενο με δυσαρεστούν. Το μόνο που με ευχαριστεί είναι το σταθερό ωράριο και η σταθερή

μισθοδοσία. Γενικώς διακατέχομαι από ένα έντονο αίσθημα αποσύνθεσης και έλλειψης κινήτρων.

Με ικανοποιεί το ότι έχω ένα σταθερό εισόδημα και δεν με ικανοποιεί το ότι δεν υπάρχει εξέλιξη και ανταμοιβή- ανάγνωση σε όλους τους τομείς!

Ηθική ικανοποίηση. Περιορισμένα περιθώρια εξέλιξης

Με ικανοποιεί η ύπαρξη συναδέλφων, με τους οποίους υπάρχει άριστη συνεργασία κ επικοινωνία. Με δυσαρεστεί περισσότερο το γεγονός ότι δεν υπάρχει αναγνώριση του καταβαλλομένου κόπου και αντίστοιχη επιβράβευση.

Με ικανοποιεί η αναγνώριση ότι κάτι κάνεις! Με δυσαρεστούν οι συνθήκες εργασίας.

Καλοί αξιωματικοί...τους νοιάζει μόνο το αστέρι..

Με ικανοποιεί το να αισθάνομαι ότι εξυπηρετώ και προσφέρω στο κοινωνικό σύνολο αλλά και στους συναδέλφους - Υπηρεσία. Με δυσαρεστεί η έλλειψη οργάνωσης και διάθεσης του προσωπικού να συνεργαστεί.

Το κοινωνικό έργο της αστυνομίας στους πολίτες και η αναγνώριση από αυτήν. Η αστυνομία κάνει τον ρόλο της.

Με ικανοποιεί το αντικείμενο και τα επιχειρησιακά καθήκοντά μου και με δυσαρεστεί η αριθμολαγνεία και η μη προσήλωση της ευρύτερης διοίκησης στην ουσία των προβλημάτων της κοινωνίας.

Η υγιεινή ανύπαρκτη.

Είναι ενδιαφέρον αντικείμενο το κομμάτι των αλλοδαπών, σου δίνει τη δυνατότητα να έχεις επαφές με κόσμο και να βοηθάς στην επίλυση των προβλημάτων τους. Γιατί όπως και να το κάνουμε δουλειά μας είναι να βοηθάμε τους πολίτες όποιο και αν είναι το χρώμα τους η καταγωγή τους. Το Κακό είναι ότι δεν τυγχάνουμε την εκτίμηση και την υποστήριξη από το κράτος σε πολλά επίπεδα.

Με ικανοποιεί όταν έχω καλούς και συνεργάσιμους Προϊσταμένους και Υφιστάμενους.. Με δυσαρεστεί το αντίθετο...

Ικανοποίηση επέρχεται από το καλό εργασιακό κλίμα με τους άμεσα εμπλεκόμενους συναδέλφους και δυσαρέσκεια από την επιβαρυντική συμπεριφορά συνάδελφων σε βάρος των υπολοίπων, ανεξαρτήτως από το αν γίνεται ηθελημένα η όχι.

Με ικανοποιεί η κοινωνική επαφή με τους συναδέλφους μου. Με δυσαρεστεί το γεγονός πως ότι και να γίνει ότι και να κάνεις (και να μην κάνεις) τα ίδια λεφτά θα πάρεις.

A. Η ηθική ανταμοιβή B. Αντισυναδελφικότητα.

Με ικανοποιεί η αναγνώριση της δουλειάς μου από τον άμεσα προϊστάμενο μου (διοικητής) καθώς και από τους πολίτες και με δυσαρεστεί πάρα πολύ η μη αναγνώριση αυτής από τη φυσική ηγεσία της Υπηρεσίας μας. Επιπλέον με δυσαρεστεί αρκετά το γεγονός ότι στην

επαρξία, λόγω του ότι ο μέσος όρος ηλικίας των συναδέλφων είναι αρκετά μεγάλος, δεν υπάρχει ιδιαίτερος ζήλος για την δουλειά μας.

Ενδιαφέρον αντικείμενο - άσχημη συμπεριφορά.

Το χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης των αστυνομικών.

Με ικανοποιεί γενικά οι γνώσεις και οι εμπειρίες που αποκτώ, καθώς και το ότι συνεισφέρω και βοηθάω στο κοινωνικό σύνολο. Με δυσαρεστεί το γεγονός ότι το σώμα δεν εξελίσσεται τόσο γρήγορα όσο θα έπρεπε, προκειμένου να είναι πιο λειτουργικό και αποτελεσματικό στην καταπολέμηση του εγκλήματος.

Οι αδικίες και ανισότητες μεταξύ ομοίων μου.

Καλό εργασιακό κλίμα / υπερβολική γραφειοκρατία.

Αναξιοκρατία, κακή άσκηση εξουσίας από τη διοίκηση και αδιαφορία από προϊστάμενες υπηρεσίες και την πολιτεία. Επίσης το ότι η αστυνομία πλέον εξυπηρετεί τα συμφέροντα της πολιτείας, δουλεύοντας για τους πολιτικούς και το κεφάλαιο και δεν βρίσκεται δίπλα στον πολίτη όπως θα άρμοζε.

Η ευθυνοφοβία της διοίκησης για στήριξη του προσωπικού σε δύσκολες καταστάσεις.

Ικανοποίηση όταν φέρουμε εις πέρας τα μέτρα ή την αντιμετώπιση της καθημερινότητας και του αντικειμένου μας και δυσαρέσκεια όταν κανένας δεν το αναγνωρίζει και απολαμβάνουν τα προνόμια άλλοι γι' αυτό.

Ο μισθός ως ευχάριστο και ως δυσάρεστο τα ωράρια εργασίας.

Το αντικείμενο της εργασίας με ικανοποιεί και η έλλειψη κονδυλίων και διοικητικής μέριμνας με δυσαρεστεί.

Με ικανοποιεί η συναδελφικότητα και με δυσαρεστεί η έλλειψη τεχνικών μέσων (οχήματα, αλεξίσφαιρα, κ.λπ.) και η κακή συντήρηση αυτών όπου υπάρχουν.

Έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού.

Με ικανοποιεί περισσότερο η εμπειρία που λαμβάνω σε διαχείριση περιστατικών και κρίσεων και με δυσαρεστεί η κατασπατάληση δυνάμεων άνευ λόγου σε βάρος της εκπαίδευσης.

Με ικανοποιεί το γεγονός ότι στην Υπηρεσία μου υπάρχει ενδιαφέρον στο αντικείμενο της εργασίας μου και με δυσαρεστεί το γεγονός ότι και δικίο να έχω σε ένα θέμα πάντα θα υπερισχύει η γνώμη του ανώτερου και ας είναι λανθασμένη...!

Δεν υπάρχει αναγνώριση των προσπαθειών και επίσης δεν ανταμείβονται όλες οι μάχιμες υπηρεσίες ώστε να υπάρχει κίνητρο και θετική ενέργεια.

Ικανοποίηση: Πρόκειται για το επάγγελμα-λειτουργήμα μέσω του οποίου αποκτάς κοινωνική μόρφωση όσο κανένα άλλο και "ξεγυμνώνεις τον βασιλιά του θεαθήναι" αντιλαμβανόμενος το πραγματικό πρόσωπο της κοινωνίας. Αρνητικό: Έλλειψη κινήτρων (πριμ παραγωγικότητας, εξέλιξη βαθμολογική, επιβράβευση, θέση εργασίας, κίνητρα για μόρφωση και

επιμόρφωση) για ανάπτυξη σαν προσωπικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο Οργανισμού.

Μόνιμος μισθός. Κακές συνθήκες εργασίας, κλίκες.

Βοηθάω τον συν - άνθρωπο μου / όλη η υπηρεσία είναι λάθος από την αρχή έως το τέλος.

Θετικά: Φιλίες με τους συναδέλφους. Αρνητικά: Συνθήκες εργασίας, Ρουτίνα, *Απαρχαιωμένο κανονικό της στολής, Μισθολογικές απολαβές, Εξοπλισμός. *Θεωρώ απαράδεκτο να υπάρχει ο κανονισμός της στολής απαράλλαχτος από την δεκαετία του '70' και να μην συμβαδίζει με την εξέλιξη της κοινωνίας μας.

Σταθερότητα αδιαφορία.

Με ικανοποιεί η συναδελφικότητα και με δυσαρεστεί η κατάσταση του εξοπλισμού.

Με ικανοποιεί περισσότερο το αντικείμενο της εργασίας μου και ο κοινωνικός αντίκτυπος που έχει στο σύνολο. Με δυσαρεστεί το γεγονός ότι αμείβομαι το ίδιο με κάποιον που δεν κάνει τόσο απαιτητική δουλειά στην Αστυνομία.

Η έλλειψη ανθρώπινου δυναμικού, η μη αμειβόμενη υπερωρία σε καθημερινή βάση, η αδράνεια και τέλος η υπέρμετρη ορθοστασία άνευ λόγου και αιτίας είναι από τους κυριότερους λόγους που προκαλούν την δυσαρέσκεια εμού και των συναδέλφων μου επί των πλείστον. Δεν θα ήταν όμως εύλογο να μην αναφέρουμε τους λόγους που μας προσφέρουν ικανοποίηση εν ώρα υπηρεσίας αλλά και εκτός. Ο πρώτος και σπουδαιότερος είναι η σχέση αλληλεγγύης μεταξύ των συναδέλφων η συμπαράσταση και η εμπύκωση σε διάφορους τομείς από μέρος αυτών. Επίσης το λεγόμενο κυλιόμενο ωράριο είναι ένα από τα αβαντάζ αυτής της υπηρεσίας που σε βοηθάει να προγραμματίσεις τον ελεύθερο και προσωπικό σου χρόνο. Τέλος, η επιπλέον αμοιβή, αν και ελάχιστη, είναι ένα προτέρημα της υπηρεσίας αυτής. Η υπηρεσία λοιπόν αυτή είναι η λεγόμενη ΥΜΕΤ όπου με σωστή διοίκηση και αντιμετώπιση από τους λοιπούς συναδέλφους θα ήταν μια υπηρεσία αρεστή σε όλο το αστυνομικό προσωπικό.

Με ικανοποιεί το αίσθημα της προσφοράς στην κοινωνία. Με δυσαρεστεί η μη σωστή κατάρτιση του προσωπικού όπως και ο κακός εξοπλισμός.

Με ικανοποιεί η συμπεριφορά των υφιστάμενων. Με δυσαρεστεί η μη αναγνώριση της προσπάθειας και τα κριτήρια που τοποθετούν αστυνομικούς ανά υπηρεσία.

Με ικανοποιεί ο μισθός. Με δυσαρεστεί η έλλειψη ξεκούρασης (Ημερήσια Ανάπαυση).

Κοινωνική προσφορά και αναγνώριση.

Τίποτα περισσότερο η λιγότερο από αυτά.. που απάντησα..

Αίσθημα προσφοράς. Αναξιοκρατία.

Το εργασιακό περιβάλλον.

Το γεγονός ότι ακόμη και σήμερα (2017) σε πολλές υπηρεσίες της ΕΛ. ΑΣ. πρέπει να παίρνει τηλέφωνο το προσωπικό το μεσημέρι για να δει τι εργάζεται την επόμενη ημέρα, καθιστώντας αδύνατο τον προγραμματισμό τυχόν εκτός υπηρεσίας εργασιών (δραστηριότητες παιδιών, επισκέψεις σε γιατρούς, κοινωνικές εκδηλώσεις...), είναι από τα πιο σημαντικά θέματα που πρέπει να αλλάξει άμεσα. Ένας σημαντικός, αν όχι ο σημαντικότερος, παράγοντας που οι αστυνομικοί επιδιώκουν να μετατεθούν σε υπηρεσίες επιτελικές και στη γραμματεία είναι καθαρά για λόγους ωραρίου, καθώς γνωρίζουν τι δουλεύουν και μπορούν να προγραμματίσουν τις υποχρεώσεις τους.

Σχέσεις χαμηλόβαθμου προσωπικού - Αναγνώριση προσφοράς.

Με ικανοποιεί να προσφέρω για το κοινωνικό σύνολο κ με δυσαρεστεί που τυγχάνω ένας απλός αριθμός για την φυσική κ πολιτική ηγεσία της εκάστοτε κυβέρνησης.

Η επαφή με τους πολίτες είναι το πιο ικανοποιητικό μέρος της εργασίας μου. Με δυσαρεστεί η ίση μεταχείριση του προσωπικού όταν η προσφορά του στην υπηρεσία είναι άνιση.

Δεν με ικανοποιεί κάτι. Θεωρώ ότι πρέπει να αλλάξει ολοκληρωτικά το σύστημα. Ακόμα κι αυτά που ίσως είναι καλά τα βλέπουμε έτσι επειδή τα υπόλοιπα είναι χάλια.

Με ικανοποιεί το εργασιακό περιβάλλον και με δυσαρεστεί η υγιεινή του εργασιακού περιβάλλοντος και ο υλικοτεχνικός εξοπλισμός.

Ικανοποίηση – αντικείμενο εργασίας / κοινωνική προσφορά.
Δυσανεξία – έλλειψη αξιοκρατίας / ελλιπής αναγνώριση αναγκών.

Η διάθεση μας σε κυβερνητικούς στόχους και το ότι ήμαστε δακτυλοδεικτούμενοι...επίσης τα υπηρεσιακά οχήματα και η μη αναγνώριση της δουλειάς.

Ικανοποιητικά είναι η αναγνώριση των συναδέλφων - προϊστάμενων ή ομοίόβαθμων και το αίσθημα κοινωνικής προσφοράς. Με δυσαρεστούν οι απολαβές μου και το ότι είμαι εκτεθειμένος νομικά και υπηρεσιακά για οποιαδήποτε πράξη μου δυσαρεστεί κακόβουλους πολίτες.

Αποτελεί ευχαρίστηση για μένα η συνεισφορά στο κοινωνικό σύνολο και η αναγνώριση από τους κατώτερους μου, ενώ με δυσαρεστεί η αρνητικότητα κ ο ωχαδερφισμός ενός μικρού μέρους των συναδέλφων.

Ικανοποίηση δίνει η αίσθηση που νιώθεις όταν λύνεις ένα πρόβλημα που ταλαιπωρεί τον εκάστοτε πολίτη. Η δυσαρέσκεια μου έγκειται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει αξιοκρατία, ανταμοιβή και τα απαραίτητα υλικοτεχνικά μέσα για να λειτουργήσουν αξιοπρεπώς όλες οι υπηρεσίες της ΕΛ.ΑΣ.

Με ικανοποιεί το ευχάριστο κλίμα και η συνεννόηση που υπάρχει μεταξύ προϊσταμένων-υφισταμένων. Με δυσαρεστεί η περιορισμένη συμμετοχή στη λήψη απλών αποφάσεων και η αδυναμία αλλαγής τακτικών του παρελθόντος που αποδεικνύονται παρωχημένες.

Με ικανοποιεί το καλό εργασιακό κλίμα κ η ειλικρινής διοίκηση και με δυσαρεστούν περισσότερο οι ανέντιμοι και υπέρμετρα φιλόδοξοι συνάδελφοι που λειτουργούν με βάση το εγώ κ όχι την προαγωγή του Υπηρεσιακού συμφέροντος.

Ικανοποιεί: αίσθηση προσφοράς και όμορφο κλίμα. Δυσανεστει: συνθήκες υγιεινής και διοικητές υπηρεσιών.

Με δυσαρεστεί ότι δεν αναγνωρίζεται για την προσφορά σου στην εργασία.

Με ικανοποιεί το πολύ καλό εργασιακό κλίμα και με δυσαρεστεί το γεγονός ότι εκτελούμε υπηρεσία με ελλιπή, επικινδυνά αλλά και απαρχαιωμένα οχήματα και τεχνικά μέσα.

Ως προς την ικανοποίηση είναι το ευέλικτο ωράριο εργασίας, ενώ δεν ενθουσιάζει το αντικείμενο καθημερινής ενασχόλησης.

Ικανοποίηση: σίγουρη επαγγελματική αποκατάσταση. Δυσανεστεια: ελάχιστοι πόροι προς διευκόλυνση του προσωπικού.

Ικανοποίηση: Το αντικείμενο της Υπηρεσίας. Δυσανεστεια: Το εργασιακό κλίμα.

Με ικανοποιεί περισσότερο η συνεργασία με συγκεκριμένα άτομα με τα οποία μπορώ να συνεννοηθώ, τα εκτιμώ και το αντίστροφο. Με δυσαρεστεί το γεγονός ότι δεν υπάρχουν περιθώρια - δυνατότητες εξέλιξης, όχι βαθμολογικής, αλλά γενικότερης μορφωτικής φύσεως, δυνατότητες περαιτέρω και συνεχούς εκπαίδευσης σε διάφορα αντικείμενα και τέλος αξιοποίηση του προσωπικού της ΕΛ. ΑΣ. ανάλογα με τις ικανότητες και δεξιότητές του.

7.4. Συμπεράσματα-προτάσεις

Προτού περάσουμε στον σχολιασμό των αποτελεσμάτων, είναι σημαντικό ν' αναφερθεί ότι ο διενεργήσας την έρευνα συνειδητά δεν συμπεριέλαβε σε αυτήν ερωτήματα που αφορούν παροχή οικονομικών κινήτρων, αλλά περιορίστηκε σε ερωτήσεις σχετικές με τεχνικές παρακίνησης-μη χρηματικά κίνητρα, λαμβάνοντας υπόψη την παρούσα δημοσιονομική κατάσταση της χώρας, που δεν αφήνει πολλά περιθώρια για σημαντικές αλλαγές στις οικονομικές ανταμοιβές των εργαζομένων του δημοσίου τομέα.

Επιπλέον, πρέπει να ειπωθεί ότι ορισμένες απαντήσεις που σχετίζονται με τις στάσεις ή την διάθεση για απόδοση των αστυνομικών, μπορεί να είναι θετικές ακόμα κι όταν οι τελευταίοι δεν παρουσιάζουν σημαντικά επίπεδα παρακίνησης. Αυτό εξηγείται από το αίσθημα του

καθήκοντος που διακατέχει τους αστυνομικούς και από τη φύση και σπουδαιότητα του αστυνομικού έργου-λειτουργήματος, που έχει ως στόχο την εξασφάλιση της δημόσιας τάξης και ασφάλειας. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι πολλοί αστυνομικοί, παρόλο που μπορεί να εκφράζουν δυσαρέσκεια για διάφορες πτυχές της εργασίας τους και έλλειψη κινήτρων, θα είναι αποτελεσματικοί λόγω της σοβαρότητας των περιστατικών που καλούνται να αντιμετωπίσουν και προκειμένου να μην θέσουν σε κίνδυνο τη σωματική ακεραιότητα των ίδιων ή άλλων πολιτών.

Τα ευρήματα ήταν έως έναν βαθμό τα αναμενόμενα. Όπως αναφέρθηκε αρκετές φορές στο σύνολο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, οι ανάγκες που προσπαθούν να ικανοποιήσουν οι άνθρωποι μέσω της εργασίας τους, επηρεάζονται από τις αντιλήψεις, τις προσδοκίες και τις ατομικές τους διαφορές, γεγονός που διαφαιίνεται και σε αυτήν την έρευνα, καθώς υπάρχουν αρκετές διαφορετικές απαντήσεις ως προς τους παράγοντες που ικανοποιούν και παρακινούν ή δυσαρεστούν το προσωπικό.

Περνώντας στην ανάλυση, παρόλο που από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα φαίνεται να νιώθουν πως αυτό που κάνουν είναι σημαντικό και οι αντιλήψεις-αξίες τους συμβαδίζουν με την εργασία τους, στοιχεία που είναι πολύ σημαντικά για οποιαδήποτε εργασία, εν τούτοις δεν είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το περιεχόμενο και τις ανταμοιβές τους, δηλώνοντας ότι αμείβονται λιγότερο συγκριτικά με αυτά που προσφέρουν, ενώ εκφράζουν έντονη δυσαρέσκεια όσον αφορά τις συνθήκες εργασίας τους (ασφάλεια, υγιεινή, κ.α.). Από αυτό ακριβώς γίνεται αντιληπτή η έλλειψη παραγόντων που λειτουργούν παρακινητικά για το προσωπικό της ΕΛ.ΑΣ., καθώς δεν φαίνεται η δυσαρέσκεια τους να είναι αποτέλεσμα των αντιλήψεων και της προσωπικότητας τους ή της μικρής σημασίας που δίνουν στην εργασία τους, αλλά συνέπεια των μειωμένων για τα καθήκοντα ανταμοιβών και της έλλειψης κινήτρων και αξιοπρεπών συνθηκών εργασίας.

Οι αποκλίσεις σχετικά με την ικανοποίηση από το αντικείμενο της εργασίας και τη διάθεση που επιδεικνύουν στην εργασία τους ξέροντας

ότι όσο και να προσπαθήσουν θα αμειφθούν το ίδιο, οφείλονται κυρίως στις *διαφορές από υπηρεσία σε υπηρεσία*, οι οποίες μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντικές (μάχιμη ή επιτελική υπηρεσία, ωράρια, υπηρεσία γραφείου, κ.α.) και στην *προσωπικότητα των συναδέλφων* αντίστοιχα, ενώ η έντονη δυσαρέσκεια για τις συνθήκες εργασίες αναφέρεται κυρίως στα παλιά κτίρια και στην απουσία, το τελευταίο χρονικό διάστημα, συνεργειών καθαρισμού σε πλήθος υπηρεσιών, με συνέπεια η καθαριότητα να γίνεται για λόγους υγιεινής από αστυνομικούς παράλληλα με τα καθήκοντα τους, υποβαθμίζοντας τον ρόλο του αστυνομικού και στα μάτια του πολίτη.

Ακόμη, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων δηλώνουν ότι δεν υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση του προσωπικού και διαπιστώνουν μεγάλες ανισότητες στις ανταμοιβές και στις συνθήκες εργασίας από υπηρεσία σε υπηρεσία, γεγονός που επηρεάζει σημαντικό ποσοστό των ερωτηθέντων (περίπου το 60%) ως προς τη διάθεσή τους για απόδοση, ενώ αξίζει ν' αναφερθεί ότι 80,9% θεωρεί ότι δεν τους παρέχεται κάποιο κίνητρο για να παραμείνουν σε μία πιο «απαιτητική» υπηρεσία.

Τις εν λόγω ανισότητες διαπιστώνει ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ερωτηθέντων (87,3%), με αποτέλεσμα να μιλάμε για ενδεχομένως τελείως διαφορετικές συνθήκες εργασίας, που μπορεί να επηρεάζουν και την προσωπική ζωή των αστυνομικών, λόγω φαινομένων που συναντώνται σε κάποιες υπηρεσίες όπως, *γνώση της υπηρεσίας μόνο για την επόμενη ημέρα*, δυσχεραίνοντας τον προγραμματισμό της έξω-υπηρεσιακής ζωής τους (συμβαίνει στην πλειοψηφία των υπηρεσιών), *ενδεχόμενη εργασία και τις δύο μέρες του σαββατοκύριακου* (συμβαίνει συχνά σε μάχιμες υπηρεσίες κυλιόμενης βάρδιας), *εργασία σε κυλιόμενη βάρδια 24ωρης αλλαγής, μη χορήγηση της προβλεπόμενης εβδομαδιαίας ημερήσιας ανάπαυσης λόγω υπηρεσιακών αναγκών, έκτακτη αλλαγή της υπηρεσίας για την επόμενη μέρα*, κ.λπ., που συμβαίνουν σε αρκετές μη επιτελικές υπηρεσίες και επηρεάζουν αποφασιστικά τη συμπεριφορά των αστυνομικών και το ενδιαφέρον που δείχνουν για την υπηρεσία τους.

Άξιο αναφοράς είναι ότι το 50% περίπου του δείγματος θεωρεί ότι είναι λίγο ή καθόλου εκπαιδευμένο για την άσκηση των καθηκόντων του,

ενώ το 53,2% αναφέρει ότι παρακολουθεί σε μικρό βαθμό (λίγο) σεμινάρια σχετικά το αντικείμενο της εργασίας του, με το καθόλου (21,3%) να είναι η δεύτερη μεγαλύτερη τιμή. Η δυσαρέσκεια για την έλλειψη εκπαίδευσης αναφέρεται από αρκετούς συναδέλφους και στην ανοικτού τύπου ερώτηση (ερωτ. 18), ενώ περίπου το 86% θεωρεί, λιγότερο ή περισσότερο, την εκπαίδευση ως παράγοντα παρακίνησης. Από αυτές τις διατυπώσεις γίνεται κατανοητή η αναγκαιότητα εκπαίδευσης για το σύνολο του αστυνομικού προσωπικού, προκειμένου να παρακινηθεί και να είναι σε θέση ν' ανταποκριθεί αποτελεσματικότερα στα καθήκοντά του.

Παράγοντα παρακίνησης φαίνεται ότι αποτελεί και η ομαδική εργασία, με το 90% περίπου του δείγματος ν' αναφέρει ότι σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, τους βοηθάει να νιώσουν καλύτερα και να είναι πιο αποδοτικοί, με το 53,2% των ερωτηθέντων να υποστηρίζουν ότι η ομαδική εργασία συναντάται στην ΕΛ.ΑΣ., το οποίο δεν συμεριζεται το υπόλοιπο 46,8%, που αναφέρει ότι συναντάται λίγο ή καθόλου.

Επιπρόσθετα, αξιολογούμενες είναι και οι απαντήσεις που έδωσαν οι συμμετέχοντες σχετικά με το αν η διοίκηση αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του προσωπικού, με το 50,4% να πιστεύει ότι αυτό συμβαίνει λίγο και το 13,5% καθόλου, παράγοντας που επηρεάζει σχεδόν το σύνολο του δείγματος (92,9%) ως προς το ηθικό και τη διάθεσή του για απόδοση, ενώ καυστικοί είναι (86,5%) και ως προς το ότι η φυσική και πολιτική ηγεσία δεν ενδιαφέρεται ή ενδιαφέρεται λίγο να παρέχει κίνητρα και να ενδυναμώνει το προσωπικό.

Όσον αφορά τη δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους, οι απόψεις είναι μοιρασμένες, με την συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος (90,1%) ν' αναφέρει ότι αυτός ο παράγοντας επηρεάζει τη διάθεσή του για απόδοση, ενώ ανάλογο ποσοστό δηλώνει περισσότερο πρόθυμο να εμπλακεί σε μία διαδικασία όταν συμμετέχει στη λήξη αποφάσεων.

Εξίσου σημαντικά είναι και τα ευρήματα σχετικά με τον υλικοτεχνικό εξοπλισμό της ΕΛ.ΑΣ., με το 90% περίπου να θεωρεί ότι ο ατομικός υπηρεσιακός οπλισμός, τα υπηρεσιακά αλεξίσφαιρα και η

κατάσταση των υπηρεσιακών οχημάτων, επηρεάζουν αρνητικά την σωματική τους ακεραιότητα (ασφάλεια) κατά την άσκηση των καθηκόντων τους.

Επιπλέον, το 73% των αστυνομικών θεωρεί ότι η εναλλαγή καθηκόντων εντός της υπηρεσίας (job rotation) θα βοηθούσε στην καταπολέμηση της εργασιακής ρουτίνας και στην ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, ενώ το 78% δεν είναι ικανοποιημένοι από τις προοπτικές εξέλιξης-ανάπτυξης στην ΕΛ.ΑΣ.

Την σύγχρονη άποψη σχετικά με την σημαντικότητα των εσωτερικών ανταμοιβών (κινήτρων) έναντι των εξωτερικών, επαληθεύει και η ανοικτού τύπου ερώτηση (ερωτ. 18), καθώς η μεγαλύτερη δυσaréσκεια δεν εκφράζεται για τον μισθό, αλλά για κακές συνθήκες εργασίας και έλλειψη υγιεινής, αναξιοκρατία, έλλειψη εκπαίδευσης, μη αναγνώριση της συνεισφοράς των αστυνομικών και ενασχόληση τους με αντικείμενα που δε σχετίζονται με την αποστολή της ΕΛ.ΑΣ., ενώ σε συνδυασμό με τις απαντήσεις στην ερώτηση 16 (σημαντικότερος παράγοντας παρακίνησης) που κατατάσσει τον μισθό ως τον τρίτο σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης ανάμεσα σε 5 επιλογές, φαίνεται ότι ο μισθός απλώς εξασφαλίζει τη μη δυσaréσκεια όπως υποστήριξε και ο Herzberg, χωρίς να έχει ιδιαίτερη παρακινητική δύναμη για την πλειοψηφία των αστυνομικών. Αντίθετα, οι σημαντικότεροι παράγοντες ικανοποίησης όπως προκύπτουν από τις απαντήσεις είναι η ηθική ικανοποίηση που αντλεί ο αστυνομικός από την εξυπηρέτηση του πολίτη, η ασφάλεια της σταθερής εργασίας και το πολύ καλό εργασιακό κλίμα.

Η σημαντικότητα του πολύ καλού εργασιακού κλίματος για τους αστυνομικούς φαίνεται στις απαντήσεις των ερωτήσεων 15, 16 και 18. Το 81,6 % απάντησε ότι θα παρέμενε σε μία υπηρεσία με λιγότερη χρηματική αμοιβή, εάν τους άρεσε το αντικείμενο της εργασίας και υπήρχε ευχάριστο περιβάλλον (ερωτ. 15), ενώ το πολύ καλό εργασιακό κλίμα θεωρεί ως τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης το 39,7% του δείγματος, με τις προοπτικές εξέλιξης να συγκεντρώνουν το 22,7% και τον μισθό όπως αναφέρθηκε να έρχεται τρίτος με 17%, με μικρή

μάλιστα διαφορά από το 14,9% που συγκέντρωσε το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας (ερωτ. 16).

Το αντικείμενο της εργασίας του αστυνομικού είναι ιδιαίτερο και αρκετές φορές δυσάρεστο και συγκρουσιακό, οπότε, σύμφωνα και με τα ευρήματα, αποδεικνύεται σημαντικό για τον αστυνομικό να είναι σε ένα περιβάλλον συναισθηματικά σταθερό, χωρίς επιπλέον ψυχολογική πίεση από συναδέλφους, που θα έκανε ακόμα δυσκολότερη την ήδη απαιτητική καθημερινότητα του μέσου αστυνομικού, που μπορεί να έρθει αντιμέτωπος με πλήθος δύσκολων περιστατικών κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.

Τέλος, οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν για το κατά πόσο θα τους παρακινούσαν α) η επιπλέον μοριοδότηση σε πιο "απαιτητικές" μάχιμες υπηρεσίες, β) η υποχρεωτική παραμονή ενός χρονικού διαστήματος σε μάχιμες υπηρεσίες για την μετακίνηση σε επιτελική υπηρεσία και γ) η υποχρεωτική ικανοποίηση της αίτησης μετάθεσης εντός της ίδιας περιοχής μετά τη συμπλήρωση ενός χρονικού διαστήματος στην ίδια υπηρεσία, με τις απαντήσεις να υποδεικνύουν ότι μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά για την πλειοψηφία του προσωπικού σε μεγάλο βαθμό.

Συνοψίζοντας, από την διενεργηθείσα έρευνα φαίνεται η ίση ή ακόμα και μεγαλύτερη παρακινητική δύναμη που έχουν οι εσωτερικές ανταμοιβές σε σχέση με τις εξωτερικές, όπως υποστηρίχθηκε και στο θεωρητικό μέρος της εργασίας, όπου πολλοί μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφοράς αμφισβήτησαν, μέσω των ερευνών τους, τον μισθό ως τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης.

Από τις απαντήσεις φαίνεται ότι η πλειοψηφία των αστυνομικών ενώ έχουν συναίσθηση του καθήκοντος και της αποστολής τους και νιώθουν ιδιαίτερη ικανοποίηση όταν βοηθάνε τους πολίτες στην επίλυση των προβλημάτων τους, εν τούτοις πάσχουν από έλλειψη κινήτρων που θα ανυψώσουν το ηθικό τους και θα αυξήσουν τη διάθεσή τους για απόδοση. Σημαντικό είναι και το πρόβλημα της έλλειψης αξιολόγησης και αναξιοκρατίας που αναφέρεται από πλήθος συναδέλφων, το οποίο αναδεικνύει το μεγάλο «αγκάθι» του δημοσίου τομέα, όπου οι ανταμοιβές

και πολλές φορές η αναγνώριση, βασίζονται στην αρχαιότητα και στα τυπικά προσόντα, καθώς και σε άλλα άσχετα με τα καθήκοντα συμφέροντα κι όχι στην ουσιαστική συνεισφορά του υπαλλήλου, που νιώθει αδικημένος και τελικά αποθαρρύνεται «βλέποντας» την αδικία.

Αν συνοπολογίσουμε ότι η πλειοψηφία του δείγματος είναι νέοι άνθρωποι, πολλοί εκ των οποίων έχουν μπει στην αστυνομία κατόπιν δοκιμασίας μέσω πανελληνίων εξετάσεων, συμπέρασμα που βγαίνει από τα χρόνια υπηρεσίας των συμμετεχόντων στην έρευνα, μπορούμε να κάνουμε πλέον λόγο για μία διαδικασία αλλαγής κουλτούρας στην αστυνομία, για υπαλλήλους που αναγνωρίζουν την αναγκαιότητα για μία αστυνομία σύγχρονη, αξιοκρατική, εκπαιδευμένη και κοντά στον πολίτη. Βέβαια, όπως συμβαίνει και στον ευρύτερο δημόσιο τομέα, η παρεμβολή της πολιτικής στην εκτέλεση των καθηκόντων των δημοσίων υπαλλήλων αποτελεί τροχοπέδη σε αυτήν την προσπάθεια. Πάντως, τα μηνύματα που μπορούν να εξαχθούν από τις απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι θετικά προς αυτήν την κατεύθυνση.

Λαμβάνοντας υπόψη όλα όσα προαναφέρθηκαν σχετικά με τα αποτελέσματα της έρευνας, μπορούμε να καταλήξουμε σε **συγκεκριμένες προτάσεις** που θα συνέβαλαν στην αύξηση της παρακίνησης, της εργασιακής ικανοποίησης και της απόδοσης των στελεχών της ΕΛ.ΑΣ.:

- Μείωση των ανισοτήτων από υπηρεσία σε υπηρεσία και δικαιότερες ανταμοιβές, με σκοπό την ενίσχυση της οργανωσιακής δικαιοσύνης. Επιπλέον χρηματική ενίσχυση ή μοριοδότηση σε αστυνομικούς που υπηρετούν σε επικίνδυνες μάχιμες υπηρεσίες. Γενικότερα, παροχή κινήτρων στους αστυνομικούς για την παραμονή τους σε πιο «απαιτητικές υπηρεσίες».
- Ουσιαστική αξιολόγηση του προσωπικού και αξιοκρατικές τοποθετήσεις, λαμβάνοντας υπόψη τα επιπλέον προσόντα-δεξιότητες και την επιθυμία, όπου είναι εφικτό, του προσωπικού, έτσι ώστε ν' απασχολείται σε αντικείμενο ταιριαστό και σχετικό με τις ικανότητές του.

- Εκπαίδευση και επιμόρφωση του προσωπικού σε θέματα σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας του, προκειμένου να ικανοποιεί ανάγκες αυτό-ανάπτυξης και ν' ανταποκρίνεται καλύτερα στα καθήκοντά του.
- Δικαιότερο σύστημα μεταθέσεων-αποσπάσεων, που θα επιτάσσει την υποχρεωτική παραμονή ενός χρονικού διαστήματος σε μάχιμες υπηρεσίες πριν τη μετάθεση-απόσπαση σε επιτελικές.
- Όπου συντρέχουν οι λόγοι, αναγνώριση του προσωπικού από τη διοίκηση, ως ανταμοιβή για τη συνεισφορά του εντός της υπηρεσίας ή για το ήθος του, προκειμένου να ικανοποιείται η μεγάλη ανάγκη του αστυνομικού προσωπικού για ηθική ικανοποίηση.
- Εκδήλωση περισσότερου έμπρακτου ενδιαφέροντος εκ μέρους της φυσικής και πολιτικής ηγεσίας για παροχή κινήτρων και ενδυνάμωση του προσωπικού, ώστε ο αστυνομικός να νιώθει την στήριξή τους, αυξάνοντας το αίσθημα του καθήκοντος. Επίσης, απεμπλοκή του αστυνομικού από καθήκοντα που δεν σχετίζονται άμεσα με τη αποστολή της ΕΛ.ΑΣ., όπως π.χ. φύλαξη στόχων πολιτικού ή άλλου ενδιαφέροντος χωρίς να συντρέχουν πλέον λόγοι, προκειμένου να αποφευχθούν φαινόμενα κατασπατάλησης ανθρώπινου δυναμικού και να ενισχυθούν οι παρεχόμενες στον πολίτη υπηρεσίες.
- Εκ μέρος των διοικητών-αξιωματικών, υποστήριξη, όπου είναι εφικτό, της ομαδικής εργασίας, προκειμένου να ενισχυθεί η συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα στην υπηρεσία και παρότρυνση στο κατώτερο προσωπικό να παίρνει πρωτοβουλίες και να διατυπώνει γνώμες και προτάσεις, ώστε να νιώθει περισσότερο υπεύθυνο για τ' αποτελέσματα που παράγει και να μη νιώθει απλώς ως εκτελεστικό όργανο. Ακόμη, παρότρυνση του κατώτερου προσωπικού για συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, όταν οι συνθήκες το επιτρέπουν, εφόσον γνωρίζει το σχετικό θέμα-αντικείμενο.

- Ανανέωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού που σε αρκετές περιπτώσεις είναι απαρχαιωμένος ή μη λειτουργικός και αντικατάσταση του στόλου οχημάτων, τα περισσότερα εκ των οποίων είναι μη λειτουργικά και επικίνδυνα για την σωματική ακεραιότητα των αστυνομικών, ώστε να τονωθεί το αίσθημα της ασφάλειας, που είναι από τα σημαντικότερα ζητήματα που απασχολούν τον αστυνομικό κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Εναλλαγή καθηκόντων εντός της υπηρεσίας (Job rotation) για την καταπολέμηση της εργασιακής ρουτίνας και την εκμάθηση περισσότερων αντικειμένων, γεγονός που έχει θετικό αντίκτυπο και στην υπηρεσία (αύξηση δεξιοτήτων του προσωπικού).

Μία πρόταση για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι η αναζήτηση κι άλλων τεχνικών που θα λειτουργούσαν παρακινητικά για το προσωπικό της ΕΛ.ΑΣ., καθώς και το πως θα μπορούσαν όλα αυτά τα κίνητρα να προβλεφθούν θεσμικά, με τρόπο δίκαιο και αναλογικό, χωρίς να γίνεται κατάχρηση και καταστρατήγηση των επιπλέον οικονομικών ή μη παροχών, για τους υπηρετούντες σε συγκεκριμένες υπηρεσίες της ΕΛ.ΑΣ..

Φτάνοντας στο τέλος της εν λόγω εργασίας, θα ήθελα να παραθέσω μία επιστολή ενός αστυνομικού με τίτλο «Γιατί να υπηρετήσω σε μάχιμη υπηρεσία της ΕΛ.ΑΣ;» που εντόπισα στο διαδίκτυο και συγκεκριμένα στον ιστότοπο [bloko.gr](http://www.bloko.gr), η οποία αφορά στην έλλειψη κινήτρων για να υπηρετήσει κάποιος αστυνομικός σε «δύσκολες» υπηρεσίες του σώματος και θίγει όλα όσα αναφέρθηκαν στην έρευνα που διεξήχθη: http://www.bloko.gr/2016/08/blog-post_174.html (πρόσβαση 4-11-17).

«Αγαπητό policenet, είμαι αστυνομικός με πάνω από 10 χρόνια πραγματικής υπηρεσίας.

Από την ημέρα που βγήκα από τη σχολή μέχρι και σήμερα, έχω υπηρετήσει αποκλειστικά σε Αστυνομικά Τμήματα και σε Τμήματα

Ασφαλείας και μάλιστα σε Τμήματα με πολύ αυξημένες απαιτήσεις, με αυξημένη εγκληματικότητα και πολύ πληθυσμό.

Βλέποντας μετά από αυτά τα χρόνια τις περισσότερες από τις σειρές μου που έμειναν Αθήνα, να έχουν βολευτεί σε κάποια καλή θέση, πραγματικά απορώ αν αξίζει κάποιος Αστυνομικός να μείνει από δική του επιλογή σε μία δύσκολη υπηρεσίας.

Τα ερωτήματα που μου έρχονται στο μυαλό είναι τα παρακάτω:

ΕΡΩΤΗΣΗ 1η: Αν υπηρετήσω σε δύσκολο Αστυνομικό Τμήμα (ή σε κάποια άλλη δύσκολη υπηρεσία) θα πάρω περισσότερα μόρια για την μετάθεση που επιθυμώ;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΣΗ 2η: Αν υπηρετήσω σε δύσκολο Αστυνομικό Τμήμα (ή σε κάποια άλλη δύσκολη υπηρεσία) θα πάρω περισσότερα χρήματα στο μισθό μου;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΣΗ 3η: Αν υπηρετήσω σε δύσκολο Αστυνομικό Τμήμα (ή σε κάποια άλλη δύσκολη υπηρεσία) θα ανταμειφθώ από την Υπηρεσία με κάποια προαγωγή;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΣΗ 4η: Αν υπηρετήσω σε δύσκολο Αστυνομικό Τμήμα (ή σε κάποια άλλη δύσκολη υπηρεσία) κινδυνεύω περισσότερο ή λιγότερο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Κινδυνεύω περισσότερο σωματικά αλλά και νομικά (λόγω του αντικειμένου και της φύσης της δουλείας).

ΕΡΩΤΗΣΗ 5η: Αν υπηρετήσω σε δύσκολο Αστυνομικό Τμήμα (ή σε κάποια άλλη δύσκολη υπηρεσία) θα έχω καλύτερες συνθήκες εργασίας (όπως λιγότερες ώρες δουλειάς, περισσότερα ρεπό, περισσότερη ετήσια άδεια);

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: ΟΧΙ

ΕΡΩΤΗΣΗ 6η: Αν υπηρετήσω σε δύσκολο Αστυνομικό Τμήμα (ή σε κάποια άλλη δύσκολη υπηρεσία) η οικογένεια μου θα ταλαιπωρηθεί περισσότερο ή λιγότερο;

ΑΠΑΝΤΗΣΗ: Θα ταλαιπωρηθεί πολύ περισσότερο, μιας και θα πρέπει να λείπω περισσότερες ώρες, θα πρέπει να εργάζομαι πάντα νύχτες, σαβ/κα και αργίες, δεν θα ξέρω ποτέ τη δουλειά την άλλη μέρα για να προγραμματίσω πράγματα μαζί τους και πάντα θα με κυνηγάει το άγχος των ατελείωτων εκκρεμοτήτων που έμειναν στη δουλειά και με περιμένουν την επόμενη ημέρα (όσου έχουν κάνει ΑΞ.ΥΠ. ξέρουν τι εννοώ ...)

Μετά από όλα τα παραπάνω μένει τελικά κάποιο κίνητρο για να μην κοιτάξει κάποιος Αστυνομικός να βολευτεί...?????».

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2012. *Οργανωσιακή ψυχολογία & συμπεριφορά*. Αθήνα: εκδόσεις Rosili.
- Κέφης, Β., 2014. *Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Θεωρία και Πρότυπα*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κέφης, Β., 2017. Π.Μ.Σ. Διοικητική Επιστήμη & Δημόσιο Μάνατζμεντ, *σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ολικής Ποιότητας*.
- Κωσταρίδου-Ευκλείδη Α., 2012. *Ψυχολογία κινήτρων*. Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Μπουραντάς, Δ., 2015. *Μάματζμεντ. Πλήρες Θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες προσεγγίσεις & μέθοδοι-Διοικητικές & ηγετικές ικανότητες*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπουραντάς, Δ., 2005. *Ηγεσία, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Μπουραντάς, Δ., 2002. *Μάματζμεντ. Θεωρητικό υπόβαθρο-σύγχρονες πρακτικές*. Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.
- Μπρίνια, Β., 2008. *Management & συναισθηματική νοημοσύνη*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2016. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ., 2003. *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*. Αθήνα: εκδόσεις Μπένου.
- Πλατσίδου, Μ. & Γωνιδά, Ε., 2005. *Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο*, άρθρο δημοσιευμένο στο Καψάλης, Α., 2005. *Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων*. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας.
- Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α., 2007. *Οργάνωση και διοίκηση*. Αθήνα: εκδόσεις Rosili.

- Χρηστάκης, Ν., 2010. *Το πρόσωπο και οι άλλοι. Θέματα επικοινωνίας και κοινωνικής ψυχολογίας*. Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Χυτήρης, Λ., 2013. *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ., 2013. *Μάνατζμεντ. Αρχές διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.
- Χολέβας, Ι., 1995. *Αρχές οργάνωσης και διοίκησης επιχειρήσεων*. Αθήνα: Εκδόσεις interbooks.
- Dessler, G., 2015. *Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού, βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*. Μεταφρασμένο από τα Αγγλικά από τον Χρησιδίη Γ. 2^η έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Jenks, J., 2005. *Οργάνωση και διοίκηση προσωπικού*. Μεταφρασμένο από τα Αγγλικά από τον Βελουδάκη Ν. Γ' έκδοση. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτήριο.
- Robbins, S. & Judge, T., 2011. *Οργανωσιακή συμπεριφορά. Βασικές έννοιες και σύγχρονες προσεγγίσεις*. Μεταφρασμένο από τα Αγγλικά από την Πλατάκη Α. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Williams, K. & Johnson, B., 2005. *Εισαγωγή στο μάνατζμεντ. Ένας πρακτικός οδηγός ανάπτυξης*. Μεταφρασμένο από τα Αγγλικά από την Σπηλιώτη Χ. Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- Adair, J., 1990. *Understanding motivation*. Guilford, UK: Talbot Adair Press.
- Akrivos, C. & Koutras G., 2009. *Leadership effectiveness. The case of Athens Municipality*. Athens: TEI of Athens.
- Aldag, J. & Brief, P., 1979. *Task Design and Employee Motivation*. Glenview- Illinois, USA: Scott-Foresman.
- Buelens, M. & Van de Broeck H., 2007. *An analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private*

Sector Organizations. *Journal of Public Administration Review*, 67(1), 65-74.

- Cropanzano, R. & Wright, A., 1999. A 5-year study of change in the relationship between well-being and job performance. *Consulting Psychology Journal: Practice and Research*, 51(4), 252-265.
- Daft, R., 2003. *Management*. 6th edition. U.S.A.: Thomson, South Western.
- Erez, M. & Arad, R., 1986. Participative goal-setting: social, motivational and cognitive factors. *Journal of applied psychology*, 71(4), 591-597.
- Erven, B. & Milligan, R., 2000. Making Employee Motivation a Partnership, *Employee Management for Production Agriculture*.
- Florentina, P. & Georgiana, M. R., 2012. Organizational culture and its way of expression within the organization. *Annals of Faculty of Economics*, 1(2), 371-376.
- Houston, J., 2000. Public service motivation: a multivariate test, *Journal of public administration research and theory*, 10 (4), 713-727.
- Kauhanen, A. & Piekkola, H., 2006. What makes performance-related pay schemes work? Finnish evidence. *Journal of management & governance*, 10, 149-177.
- Latham, G., 2007. *Work motivation. History, theory, research and practice* London, UK: Sage publications.
- Latham, G. & Ernst C., 2006. Keys to motivating tomorrow's workforce. *Journal of Human Resource Management Review*, 16, 181-198.
- Low, P., Cheng, K. & Robertson R., 2006. Not for bread alone- Motivation among hospital employees in Singapore. *Journal of Public organizational review*, 6, 155-166.

- Noe, R. Hollenbeck, J. Gerhart, B. & Wright, P., 2000. *Human resource management, gaining a competitive advantage*. 3th edition. U.S.A.: Mcgraw -Hill.
- Perry, L. & Wise R., 1990. The Motivational Bases of Public Service. *Journal of Public Administration Review*, 50(3), 367-373.
- Premoli, M., 2003. Motivation: The Polynomial Theory, *Star Tribune Sales and Marketing*.
- Robbins, S. & Judge, T., 2007. *Organizational behavior*. 12th edition. River, NJ: Prentice Hall.
- Schermerhorn, J. et al., 1985. *Managing organizational behavior*. New York: John Wiley & sons.
- Shaw, M., 1981. *Group Dynamics: The psychology of small group behavior*. 3th edition. New York: Mcgraw -Hill.
- Wright, A., Cropanzano, R., & Bonett, G., 2007. The moderating role of employee positive well-being on the relation between job satisfaction and job performance. *Journal of Occupational Health Psychology*, 12(2), 93-104.
- Zelenski, M., Murphy, A. & Jenkins, A., 2008. The happy-productive worker thesis revisited. *Journal of Happiness Studies*, 9(4), 521-537.

NΟΜΟΘΕΣΙΑ

- Ν. 1481/84 «Οργανισμός υπουργείου Δημόσιας Τάξης».
- Ν. 2800/00 «Αναδιάρθρωση υπηρεσιών υπουργείου Δημόσιας Τάξης, σύσταση αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας και άλλες διατάξεις».
- Ν.4325/15 «Εκδημοκρατισμός της διοίκησης-καταπολέμηση γραφειοκρατίας και ηλεκτρονική διακυβέρνηση. Αποκατάσταση αδικιών κι άλλες διατάξεις».

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ

1. Φύλο: Γυναίκα Άντρας

2. Χρόνια υπηρεσίας: <10 10-20 >20

3. ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

Έγγαμος Άγαμος

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

Μέση εκπαίδευση Πτυχίο Α.Ε.Ι./Τ.Ε.Ι. Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

5. ΒΑΘΜΟΣ

Ειδικός φρουρός-Συνοριακός φύλακας

Αστυφύλακας έως Ανθυπαστυνόμος

Κατώτερος αξιωματικός (Υπαστυνόμος Β' -Αστυνόμος Β')

Ανώτερος αξιωματικός (Αστυνόμος Α' -Αστ. Διευθυντής)

Ανώτατος αξιωματικός (Ταξίαρχος-Αντιστράτηγος)

ΜΕΡΟΣ Β. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

6. Είστε ικανοποιημένος/η από:

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Το αντικείμενο της					

εργασίας;					
Τις συνθήκες εργασίας σας; (υγιεινή, ασφάλεια, κ.λπ.)					
Τις χρηματικές σας απολαβές;					
Θεωρείτε ότι οι ανταμοιβές σας είναι ανάλογες με αυτά που προσφέρετε;					
Επηρεάζει αρνητικά τη διάθεση σας για απόδοση το γεγονός ότι όσο και να προσπαθήσετε θα αμειφθείτε το ίδιο;					
Θεωρείτε ότι προσφέρετε στο κοινωνικό σύνολο μέσω της εργασίας σας;					
Το περιεχόμενο της εργασίας σας συμβαδίζει με τα πιστεύω και τα ιδανικά σας;					

7. Εκπαίδευση

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Θεωρείτε ότι είστε επαρκώς εκπαιδευμένος/η για την άσκηση των καθηκόντων σας;					
Με τι συχνότητα παρακολουθείτε σεμινάρια εκπαίδευσης σχετικά με το					

αντικείμενο της εργασίας σας;					
Η εκπαίδευση-επιμόρφωση θα αποτελούσε για εσάς παράγοντα παρακίνησης;					

8. Ομαδική εργασία

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Η εργασία σε ομάδες σας βοηθάει να νιώθετε καλύτερα και να είστε πιο αποδοτικοί;					
Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι συναντάται η ομαδική εργασία στην αστυνομία;					
Θεωρείτε ότι υπάρχει συνεργασία και ανταλλαγή απόψεων μεταξύ των στελεχών της ΕΛ.ΑΣ;					

9. Διοίκηση

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι η διοίκηση είναι κοντά στο προσωπικό και αντιλαμβάνεται τις ανάγκες του;					
Είναι αυτός ο παράγοντας σημαντικός για το					

ηθικό και τη διάθεση σας για απόδοση;					
Συμβάλει ο άμεσος προϊστάμενος σας στη δημιουργία κλίματος συνεργασίας και στη μείωση της εργασιακής ανασφάλειας;					
Θεωρείτε ότι η φυσική και πολιτική ηγεσία ενδιαφέρονται να παρέχουν κίνητρα και να ενδυναμώσουν το προσωπικό;					

10. Συμμετοχή-αναγνώριση

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Οι ιδέες και οι προτάσεις σας τυγχάνουν επεξεργασίας από τους προϊσταμένους σας;					
Μπορείτε να παίρνετε πρωτοβουλίες κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;					
Επηρεάζει αυτό τη διάθεσή σας για απόδοση;					
Νιώθετε περισσότερο πρόθυμοι να συμμετάσχετε σε μία διαδικασία όταν συμμετέχετε όσο είναι εφικτό στη λήψη					

αποφάσεων;					
Όταν πετυχαίνετε κάτι θετικό στην εργασία σας νιώθετε την αναγνώριση από τον προϊστάμενό σας;					
Πόσο σημαντική είναι αυτή η αναγνώριση για εσάς;					

11. Πιστεύετε ότι η εναλλαγή καθηκόντων (**job rotation**) εντός της υπηρεσίας θα βοηθούσε στην καταπολέμηση της εργασιακής ρουτίνας και στην ικανοποίηση που αντλείτε από την εργασία σας;

Ναι Όχι

12. Οργανωσιακή δικαιοσύνη

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πέρα πολύ
Πιστεύετε ότι υπάρχει ουσιαστική αξιολόγηση του προσωπικού;					
Επηρεάζει αυτό τη διάθεσή σας για εργασία;					
Θεωρείτε ότι υπάρχουν ανισότητες-αδικίες στις ανταμοιβές (οικονομικές και μη) που λαμβάνει ο αστυνομικός και στις συνθήκες εργασίας από υπηρεσία σε					

υπηρεσία;					
Σε θετική περίπτωση επηρεάζουν αυτές οι ανισότητες το ζήλο που δείχνετε στην εργασία σας ;					
Γενικότερα, θεωρείτε ότι σας παρέχεται κάποιο κίνητρο για να παραμείνετε σε μία πιο "απαιτητική" υπηρεσία;					

13. Σε τι βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω παράγοντες επηρεάζουν αρνητικά την σωματική σας ακεραιότητα (**ασφάλεια**) κατά την άσκηση των καθηκόντων σας;

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Ατομικός υπηρεσιακός οπλισμός και υπηρεσιακά αλεξίσφαιρα					
Κατάσταση υπηρεσιακών οχημάτων					
Τρόπος διάθεσης/τοποθέτησης των αστυνομικών δυνάμεων στα μέτρα τάξης;					

14.α Είστε ικανοποιημένος/η από τα **περιθώρια ανάπτυξης-εξέλιξης** στην ελληνική αστυνομία;

Ναι

Όχι

14.β Αν όχι, επηρεάζει αυτό την προσπάθεια που καταβάλλετε στην εργασία σας; **(Σε περίπτωση που απαντήσατε ναι στην προηγούμενη ερώτηση μην απαντήσετε)**

Ναι Όχι

15. Θα παραμένετε σε μία υπηρεσία με λιγότερη χρηματική αμοιβή, εάν σας άρεσε το αντικείμενο της εργασίας και υπήρχε ευχάριστο περιβάλλον;

Ναι Όχι

16. Ποιόν από τους παρακάτω θεωρείτε ως τον σημαντικότερο παράγοντα παρακίνησης στην εργασία σας;

Μισθός

Αναγνώριση της συνεισφοράς μου

Πολύ καλό εργασιακό κλίμα

Ενδιαφέρον περιεχόμενο εργασίας

Προοπτικές εξέλιξης και αυτό-ανάπτυξης

17. Σε τι βαθμό θεωρείτε ότι οι παρακάτω μη χρηματικές τακτικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;

	καθόλου	λίγο	αρκετά	πολύ	πάρα πολύ
Επιπλέον μοριοδότηση σε πιο "απαιτητικές" μάχιμες υπηρεσίες.					
Υποχρεωτική παραμονή ενός χρονικού διαστήματος σε μάχιμες υπηρεσίες για την μετακίνηση σε επιτελική υπηρεσία.					

Υποχρεωτική ικανοποίηση της αίτησης μετάθεσης εντός της ίδιας περιοχής μετά τη συμπλήρωση ενός χρονικού διαστήματος στην ίδια υπηρεσία.					
--	--	--	--	--	--

18. Τι είναι αυτό που σας ικανοποιεί και σας δυσαρεστεί περισσότερο στην εργασία σας;

.....

.....

.....