

ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ



Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Δημόσιας Διοίκησης
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών
«Δημόσιο Δίκαιο και Δημόσια Πολιτική»

Διπλωματική Εργασία

Θέμα Εργασίας :
Παρακίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού
στη Σύγχρονη Δημόσια Διοίκηση

Σπουδάστρια: Ελένη Παυλή (Α.Μ. 171117)

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής: **Μαρία-Ηλιάνα Πραβίτα (Επιβλέπουσα)**
Αντώνης Μακρυδημήτρης
Καλλιόπη Σπανού

Αθήνα, Ιανουάριος 2019

Ευχαριστίες

Οφείλω ένα τεράστιο ευχαριστώ στην οικογένειά μου και ιδίως στα παιδιά μου για την υπομονή και την κατανόησή τους, καθώς και στη μητέρα μου για τη συμπαράσταση και τη φροντίδα τους στις ώρες απουσίας μου.

Τέλος, ένα μεγάλο ευχαριστώ στην επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα Μαρία-Ηλιάννα Πραβίτα για τη βοήθεια και την αμέριστη στήριξή της καθ' όλη τη διάρκεια συγγραφής της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Οι σύγχρονες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες και οι διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις για υψηλότερους ρυθμούς ανάπτυξης καθιστούν επιτακτική την ανάγκη για βελτίωση της διοικητικής λειτουργίας του δημόσιου τομέα. Ιδιαίτερα στην περίπτωση της Ελλάδας, η δημόσια διοίκηση καλείται στην τρέχουσα περίοδο να εκπληρώσει την εθνική αποστολή της, ως φορέας οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης και να συμβάλει στο ξεπέρασμα της οικονομικής και κοινωνικής κρίσης. Στο πλαίσιο αυτό ο δημόσιος τομέας πρέπει να ανασυνταχθεί και να αποτινάξει «ιστορικά του γνωρίσματα», όπως την αναποτελεσματικότητα, την κακοδιοίκηση και τα υψηλά επίπεδα γραφειοκρατίας, αλλά κυρίως το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας του προσωπικού του.

Αναλογιζόμενοι την αξία του ανθρώπινου παράγοντα προς επίτευξη του ανωτέρω στόχου σημαντικό μέρος της μεταρρυθμιστικής προσπάθειας πρέπει να εστιασθεί στο πολύτιμο εργαλείο της υποκίνησης προσωπικού, και μάλιστα - εν μέσω «μνημονιακής εποχής» - στην αξιοποίηση μη οικονομικών κινήτρων. Σκοπό της παρούσας εργασίας αποτελεί η μελέτη των θεωριών και των μεθόδων υποκίνησης που χρησιμοποιούνται κατεξοχήν στον ιδιωτικό τομέα και η διερεύνηση των δυνατοτήτων προσαρμογής τους στις ιδιαιτερότητες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	2
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	3
ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι : Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ	10
1. Ιστορική εξέλιξη στη θεωρία και την πράξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού	10
2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως εργαλεία του Επιχειρησιακού Management	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙ : Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	15
1. Η έννοια της παρακίνησης	15
2. Η διαδικασία της παρακίνησης	17
3. Κυριότερες θεωρίες παρακίνησης	18
3.1 Θεωρίες περιεχομένου	19
3.1.1 Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow	19
3.1.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	22
3.1.3 Θεωρία Χ και Ψ του McGregor	23
3.1.4 Ανθρωποκεντρική θεωρία του Carl Rogers	25
3.1.5 Θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer	26
3.2 Θεωρίες διαδικασιών	27
3.2.1 Θεωρία της δικαιοσύνης του Adams	28
3.2.2 Θεωρία της προσδοκίας του Vroom	29
3.2.3 Το πρότυπο της προσδοκίας των Porter και Lawler	30
3.2.4 Θεωρία της διατύπωσης του σκοπού του Locke	31
3.3 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	32
3.3.1 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan	32
3.3.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman & Oldham	33

ΚΕΦΑΛΑΙΟ III : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ : ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ	35
1. Το κοινωνικό και φυσικό πλαίσιο της εργασίας	35
2. Εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ενδυνάμωσης των ανθρώπων	36
3. Προγραμματισμός αποτελεσματικών προγραμμάτων παρακίνησης	39
4. Επανασχεδιασμός εργασιών	39
5. Συμμετοχή και ευθύνη των υπαλλήλων	40
6. Η αξιοποίηση της ομαδικής συνεργασίας	41
6.1 Η δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο	41
6.2 Παρακίνηση μέσω των ομάδων : Πότε επιτυγχάνεται;	44
7. Ο παρακινητικός ρόλος του ηγέτη	46
7.1 Η έννοια του ηγέτη	46
7.2 Ο αντίκτυπος του ηγετικού στυλ στην παρακίνηση των υπαλλήλων	48
7.2.1 Ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη	49
7.2.2 Η μετασχηματιστική ηγεσία : μια σύγχρονη ανάγκη	51
7.3 Τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη στη σύγχρονη διοίκηση	52
7.4 Τεχνικές παρακίνησης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον	53
8. Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας	58
8.1 Πώς ορίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα;	58
8.2 Παρακίνηση μέσω μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας	59
ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV : ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ MANAGEMENT ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ : Η ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ	61
1. Η εμφάνιση του Δημόσιου Management	61
2. Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα	62
3. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και η κυρίαρχη δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα	63
4. Είναι σωστή η άκριτη υιοθέτηση μεθόδων παρακίνησης από τον ιδιωτικό τομέα;	68
5. Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση	71
6. Προτάσεις για «αξιοποίηση» της παρακίνησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση	74

6.1 Εφαρμογή εργαλείων επιχειρησιακού management	74
6.2 Η τεχνική της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση	77
6.3 Η υιοθέτηση κατάλληλης κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση	79
6.4 Η ηθική στη δημόσια διοίκηση	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ	83
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ	88

ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο ενός οργανισμού. Η κατανόηση της στρατηγικής σημασίας των ανθρώπων στο πλαίσιο μιας οργάνωσης είναι προϋπόθεση για την αποτελεσματική διοίκησή τους. Η διάθεση των εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα των επιχειρήσεων, αλλά και των δημόσιων οργανισμών, το επίπεδο της εξυπηρέτησης των πελατών/πολιτών, τη φήμη και την εικόνα, συνεπώς και την επιβίωσή τους.

Ο ρόλος του ατόμου-εργαζομένου ως προσωπική συνεισφορά στην επιτυχία και την ευημερία ενός οργανισμού, αλλά και του κοινωνικού συνόλου, έχει περάσει από διαφορετικές θεωρήσεις, παράλληλα με την πορεία εξέλιξης της εργασίας. Στο πλαίσιο της πρώιμης διοικητικής σκέψης ο προσανατολισμός στα πράγματα, στις δομές και στις διαδικασίες εξέφραζε μια μάλλον μηχανιστική ή εργαλειακή αντίληψη για τον άνθρωπο και τις οργανώσεις και αντιστοιχούσε σε γενικές γραμμές στην παραδοσιακή διοικητική θεωρία. Η ανάπτυξη της επιστημονικής διοίκησης το 1910 έδωσε έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης και της παροχής κινήτρων, ενώ το Κίνημα Ανθρωπίνων Σχέσεων λίγα χρόνια αργότερα, επεσήμανε την ανάγκη διερεύνησης των παραγόντων υποκίνησης των εργαζομένων. Η μετατόπιση του ενδιαφέροντος για τα πρόσωπα, τα σύνολα και τις ομάδες ανέδειξε τη σημασία του ανθρώπινου συντελεστή, και αντιστοιχεί στην ανθρωποκεντρική προσέγγιση του οργανωτικού φαινομένου.

Υπό το φως των ιδεών που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της Σχολής των Ανθρωπίνων Σχέσεων, αναλογιζόμενοι/ες την αναγκαιότητα επένδυσης στον άνθρωπο ως κινητήρια δύναμη της αποτελεσματικότητας κάθε οργανισμού, στο πλαίσιο αυτής της εργασίας θα γίνει προσπάθεια το θέμα της παρακίνησης των υπαλλήλων προς επίτευξη της μέγιστης αποδοτικότητάς τους να ιδωθεί υπό μια

οπτική γωνία που αντιλαμβάνεται την εργασία ως στοιχείο και έκφραση της ανθρώπινης δημιουργικότητας.

Ιδιαίτερα στην τρέχουσα ιστορική περίοδο οι προκλήσεις που δημιουργούνται από την οικονομική κρίση και την παγκοσμιοποίηση απαιτούν την εγρήγορση και την ανάπτυξη νέων δεξιοτήτων τόσο από τη μεριά των διοικήσεων των οργανισμών, ιδίως όμως από τη μεριά των εργαζομένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων.

Ειδικά στη χώρα μας η δημόσια διοίκηση καλείται να ανασυντάξει τις δυνάμεις της και να εισαγάγει τη χώρα σε αναπτυξιακή τροχιά. Βασική διαπίστωση των εκθέσεων των διεθνών οργανισμών και της Ευρωπαϊκής Επιτροπής, μετά την έναρξη της κρίσης, ήταν η αναγκαιότητα ανοικοδόμησης του υπάρχοντος διοικητικού μηχανισμού, προκειμένου να μπορέσουν να υλοποιηθούν οι απαραίτητες για τη χώρα μας διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις. Απαιτούμενα είναι αφενός η αύξηση της διοικητικής ικανότητας και η αλλαγή κουλτούρας του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος - με τους υπαλλήλους κοινωνούς και μετόχους - και αφετέρου η μείωση της παρεμβατικότητας του πολιτικού συστήματος επί της διοίκησης.

Το ερώτημα που τίθεται είναι αν υπάρχει δυνατότητα, ιδίως υπό συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας, παρακίνησης των υπαλλήλων ώστε να συνδράμουν στην επιτυχία αυτού του εγχειρήματος και, αν ναι, τότε να εντοπισθεί ποιος είναι ο ενδεδειγμένος τρόπος.

Προς απάντηση των παραπάνω διεξάγεται με την παρούσα εργασία εκτενής βιβλιογραφική έρευνα σε μια προσπάθεια εντοπισμού των πιο σύγχρονων προτάσεων των πλέον εξελιγμένων κλάδων της διοικητικής επιστήμης¹, ήτοι της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς – προτάσεων που σχετίζονται με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα και μπορούν να οδηγήσουν στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του. Εξυπακούεται ότι πυρήνας του ενδιαφέροντος θα είναι οι μέθοδοι εκείνες που αφενός έχουν εφαρμοσθεί επιτυχώς ακόμη και σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα και αφετέρου εκτιμάται ότι θα έχουν τα ίδια αποτελέσματα και στον δημόσιο τομέα.

¹ Στην εποχή μας, μεταξύ των κοινωνικών επιστημών, αφενός η μελέτη της διοίκησης και των οργανώσεων συγκαταλέγεται στους πλέον δυναμικούς και εξελισσόμενους κλάδους, αφετέρου η διασύνδεση της επιστήμης με την πρακτική της διοίκησης σημειώνει τους μεγαλύτερους δείκτες συγκλίνουσας ανάπτυξης και καλλιέργειας σε παγκόσμιο επίπεδο. Βλ. περισσότερα στο Μακρυδημήτρης, 2013 : 459.

Απώτερος σκοπός είναι να επιλεγθούν οι μέθοδοι που ταιριάζουν με τις ιδιαιτερότητες της δημόσιας διοίκησης, ιδιαίτερα της χώρας μας, ώστε να αποτελέσει η παρούσα εργασία έναν χρήσιμο οδηγό που θα συμβάλει στην αποκατάσταση του ρόλου και στην επίτευξη της αποστολής του σύγχρονου δημοσίου υπαλλήλου.

Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ιστορική εξέλιξη τόσο της αντίληψης για τη σημασία του ανθρώπινου συντελεστή στο πλαίσιο των οργανώσεων, όσο και της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.

Στο δεύτερο κεφάλαιο περιγράφεται η έννοια και η διαδικασία της παρακίνησης. Επιπλέον, παρατίθενται οι κυριότερες θεωρίες παρακίνησης, τόσο οι κλασικές όσο και οι πιο σύγχρονες.

Το τρίτο κεφάλαιο αφορά στην εφαρμογή των ανωτέρω εννοιών στον εργασιακό χώρο και περιλαμβάνει την κριτική επισκόπηση όλων των παραμέτρων για την κατάρτιση αποτελεσματικών προγραμμάτων παρακίνησης των υπαλλήλων, με ιδιαίτερη αναφορά στην αξιοποίηση παραγόντων και μεθόδων που έχουν ήδη ενστερνιστεί επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα, αλλά θα μπορούσαν να αποτελέσουν χρήσιμο οδηγό και για τις δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς, όπως η ομαδική συνεργασία, η ανάπτυξη ηγεσίας, καθώς και η καλλιέργεια της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας.

Στο τέταρτο τέλος κεφάλαιο θα αναφερθούμε στην εξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, καθώς και στα γνωρίσματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης. Στη συνέχεια, λαμβανομένων υπόψη των πορισμάτων ερευνών για τις ιδιαιτερότητες των δημοσίων υπαλλήλων κατόπιν σύγκρισης με τους εργαζομένους στον ιδιωτικό τομέα, παρουσιάζεται ένα σύνολο δράσεων προκειμένου για την αξιοποίηση και την εφαρμογή των πλέον ενδεδειγμένων μεθόδων που θα συμβάλουν ώστε να επιτευχθεί η μέγιστη, από ποιοτική και ποσοτική άποψη, αποδοτικότητά τους.

Η ΑΝΑΔΕΙΞΗ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. Ιστορική Εξέλιξη στη Θεωρία και την Πράξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

Η διοίκηση προσωπικού με τη σημερινή της μορφή απέκτησε για πρώτη φορά επίσημη υπόσταση στις αρχές του 20^{ου} αιώνα. Τα εργοστάσια τότε είχαν ανάγκη από μεγάλο αριθμό εργαζομένων που θα μπορούσαν να χειριστούν μηχανές με ειδικές λειτουργίες για τη μαζική παραγωγή αγαθών. Οι μηχανικοί Frederic Taylor (1856-1915) στην Αμερική και Henri Fayol (1841-1925) στην Ευρώπη υπήρξαν οι θεμελιωτές της Κλασικής Σχολής της Επιστημονικής Διοίκησης.² Οι θεωρίες των κλασικών, στις οποίες συγκαταλέγεται και αυτή της γραφειοκρατίας του Max Weber (1864-1920), χαρακτηρίζονται από μια τεχνοκρατική-μηχανιστική αντίληψη των πραγμάτων, με έμφαση στο σχεδιασμό των συστημάτων και των ιδανικών διαδικασιών και πολιτικών, καθώς και στην εξειδίκευση, ώστε όλοι να συμμορφώνονται κατά τη δράση τους με αυτές. Στο πλαίσιο αυτής της απλουστευτικής προσέγγισης, έχοντας μια αντίληψη του εργαζομένου ως homo economicus, αποδόθηκε μεγάλη έμφαση στα οικονομικά κίνητρα και στις υλικές απολαβές των εργαζομένων, προκειμένου να εξασφαλισθεί η συμμετοχή και η ενεργοποίηση του δυναμικού τους. Τόσο το κίνημα της «επιστημονικής διοίκησης», όσο και η πιο σύνθετη θεωρία της γραφειοκρατίας και οι λειτουργιστικές προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων, προωθούσαν την αύξηση της απόδοσης μόνο με επιστημονικούς τρόπους, αδιαφορώντας για τον ανθρώπινο παράγοντα και τη λειτουργία του, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και εντός μιας ομάδας. Στο πλαίσιο αυτό δεν απέδιδαν τη δέουσα προσοχή και σημασία στα δικαιώματα, στις αξίες και

² Αυτοί, εξάλλου, εισήγαγαν την αρχή της ύπαρξης μιας μοναδικής και καλύτερης επιλογής (one best way) εκτέλεσης της εργασίας υπό την προϋπόθεση της γνώσης των χαρακτηριστικών των οργανισμών και των φυσικών ικανοτήτων των ανθρώπων. Για πρώτη φορά μετρήθηκαν δε οι μισθοί με βάση την παραγωγικότητα (Ραμματά, 2011 : 12).

τις δυνατότητες του ανθρώπινου συντελεστή στις τυπικές οργανώσεις της εποχής. Κυρίαρχη λοιπόν τάση και επιδίωξη των ερευνητών και εφαρμοστών της διοίκησης ήταν το ζήτημα της προσαρμογής και της υποταγής του ατόμου στο σύστημα ή στην οργάνωση που το εξέφραζε και το αναπαρήγαγε (Μακρυδημήτρης, 2013 : 169).³

Το κενό αυτό ήρθαν να καλύψουν οι συμπεριφορικές προσεγγίσεις, οι οποίες έδωσαν ώθηση στη μελέτη των στάσεων και των συμπεριφορών των εργαζομένων. Ειδικότερα, τη δεκαετία του 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της «επιστημονικής διοίκησης», με πρωταγωνιστή τον Elton Mayo (1880-1949). Ο Elton Mayo, ο ιδρυτής του Κινήματος Ανθρωπίνων Σχέσεων, ανακάλυψε ότι οι ειδικοί που προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοση των εργαζομένων θα πρέπει να παίρνουν υπόψη τους και την ανθρώπινη διάσταση της εργασίας.⁴ Με τις έρευνες διαπιστώθηκε ότι κίνητρο δεν αποτελούν μόνο οι χρηματικές απολαβές, αλλά και άλλοι παράγοντες οι οποίοι αποδόθηκαν με τον όρο παράγοντες ανθρωπίνων σχέσεων.⁵ Κατέστη έτσι δυνατό να εξηγηθεί η συμπεριφορά των εργαζομένων που προτιμούσαν να μην αυξήσουν τα κέρδη τους, προκειμένου να μη διασπάσουν τη συνοχή και την αλληλεγγύη της εργασιακής ομάδας στην οποία ανήκαν. Ο άνθρωπος είναι από τη φύση του ένα «κοινωνικό ον», ιδιότητα που ασφαλώς δεν μπορεί να απεκδυθεί κατά τις ώρες εργασίας του. Ο Mayo και οι συνεργάτες του έστρεψαν την προσοχή των στελεχών στα αισθήματα των εργατών σαν μια πηγή αύξησης της παραγωγικότητας και της διοικητικής επιτυχίας.

Οι μελέτες στο πλαίσιο της σχολής των «Ανθρωπίνων Σχέσεων» που ακολούθησαν έστρεψαν το ενδιαφέρον, όσο και τις πρακτικές παρεμβάσεις τους, στο ζήτημα της ανθρώπινης φύσης των οργανώσεων, καθώς και στις διαδικασίες συμμετοχής και δημοκρατικότερης διοίκησής τους. Κατ' αυτή τη θεωρία η αποτελεσματικότητα ενός οργανισμού οφείλεται στη συντονισμένη εργασία συνειδητά οργανωμένων ανθρώπων, οι οποίοι επιδιώκουν και πετυχαίνουν με τη βοήθεια των κατάλληλων μηχανισμών του οργανισμού τη μεγιστοποίηση της

³ Θα μπορούσε να γίνει δεκτό, έστω και με κάποια δόση υπερβολής, ότι η υιοθέτηση μεθοδολογιών τύπου «New Public Management» συνιστούν μια εκσυγχρονισμένη αναβίωση της διανοητικής κληρονομιάς του κινήματος της επιστημονικής διοίκησης (Μακρυδημήτρης, 2013 : 182).

⁴ Τα αποτελέσματα των Πειραμάτων Hawthorne αποκάλυψαν ότι η παραγωγικότητα της εργασίας σχετίζεται και με κοινωνικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, καθώς και με την ίδια την εργασία.

⁵ Σημαντική ήταν και η συμβολή του Γερμανού ψυχολόγου Hugo Munsterberg, ο οποίος πρότεινε ότι οι ψυχολόγοι έχουν να προσφέρουν πολλά στα διευθυντικά στελέχη στην προσπάθειά τους να παρακινήσουν το προσωπικό τους (Lester, 2011 : 44).

συμβολής τους στην επίτευξη των οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Με επίκεντρο τον άνθρωπο, στόχος είναι πλέον να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι που θα συνδυάσουν την ικανοποίηση των στόχων τόσο του οργανισμού, όσο και των εργαζομένων (Ραμματά, 2011 : 124).⁶ Η εστίαση της ανάλυσης μετατοπίστηκε από την οργάνωση ως σύνολο στον ανθρώπινο παράγοντα και από την οργανωτική δομή των οργανώσεων στην οργανωσιακή ή μάλλον στην ανθρώπινη ψυχολογία στο εργασιακό περιβάλλον. Οι συγγραφείς και ερευνητές της σχολής των «Ανθρωπίνων Σχέσεων», όπως οι Maslow (1954), Herzberg (1966), Likert (1967), Argyris (1964) και άλλοι ανέδειξαν όψεις και διαστάσεις του οργανωτικού φαινομένου που είχαν παραμεληθεί από τους αναλυτές της προηγούμενης περιόδου, εκφράζοντας μια πιο ηθικοφιλοσοφική αντίληψη για τη διοίκηση και τις οργανώσεις (Μακρυδημήτρης, 2012 : 199 επ.). Αξίζει να σημειωθεί ότι πολλές από τις μεθόδους παρακίνησης που προτάθηκαν τότε παραμένουν μέχρι σήμερα στον πυρήνα της πρακτικής της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016 : 70).

Ύστερα από τον Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο, όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν Τμήμα Προσωπικού, το οποίο μετά το 1980 μετονομάζεται σε Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού, αντανakλώντας την αλλαγή της φιλοσοφίας στην αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα που πλέον θεωρείται το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης. Ο στρατηγικός ρόλος που καλείται να αναλάβει η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού⁷ και η αντιμετώπιση των ανθρώπινων πόρων ως πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεότερη τάση στη Διοίκηση Έμφυχου Δυναμικού, η οποία τελευταία αρχίζει να εμφανίζεται τόσο στις χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης, όσο και στη χώρα μας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016 : 89).

⁶ Πρόκειται για την κίνηση που έμεινε γνωστή στην Ευρώπη ως ανανέωση των δημόσιων υπηρεσιών (Ραμματά, 2011 : 125).

⁷ Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι ο κλάδος της διοικητικής επιστήμης που καλείται να μετουσιώσει σε πράξη τη δημιουργία ενός βέλτιστου εργασιακού περιβάλλοντος, αξιοποιώντας κατάλληλα το ανθρώπινο κεφάλαιο προς όφελος τόσο του οργανισμού, όσο και του κοινωνικού συνόλου (Ιορδάνογλου, 2008 : 13). Ως διοικητική λειτουργία μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού (Μπουραντάς-Παπαλεξανδρή, 2016 : 21).

2. Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά ως εργαλεία του Επιχειρησιακού Management

Η σημασία της διοίκησης (management) είναι τέτοια που σύμφωνα με πολλούς επιστήμονες και μελετητές ανάγεται σε κομβικό στοιχείο για την κοινωνικοοικονομική εξέλιξη της ανθρωπότητας. Ο J.A. Chandler υποστήριζε ότι σπάνια στην ιστορία του κόσμου έχει εμφανισθεί ένας θεσμός που να καθίσταται τόσο σημαντικός σε τόσο σύντομο χρονικό διάστημα (Ρωσσίδης, 2014 : 23).

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί ίσως τη σημαντικότερη λειτουργία του επιχειρησιακού management, καθώς πραγματεύεται την ορθολογική διαχείριση του προσωπικού αποσκοπώντας στην επίτευξη υψηλής και διαχρονικής παραγωγικότητας. Η οργανωσιακή συμπεριφορά⁸, ως κλάδος της διοικητικής επιστήμης, αποτελεί μια μετεξέλιξη της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού⁹ και αναφέρεται στη μελέτη της επαγγελματικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, σκοπεύοντας στη βελτίωση της απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού (Ρωσσίδης, 2014 : 148).¹⁰

Ταυτόχρονα, προς επίτευξη της αποστολής τους, ως πιο ευέλικτες και πολυσυλλεκτικές προσεγγίσεις, τόσο η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού όσο και η Οργανωσιακή Συμπεριφορά αποτελούν διαρκώς εξελισσόμενους επιστημονικούς κλάδους, που αποτελούνται από ένα ευρύ κράμα επιστημών με βασικό αντικείμενο τη μελέτη της ανθρώπινης συμπεριφοράς (ψυχολογία, κοινωνιολογία, ανθρωπολογία, φιλοσοφία, κλπ). Είναι πάντως γεγονός ότι τα τελευταία χρόνια έχουν σημειώσει αλματώδη πρόοδο συμβάλλοντας ενεργά στην προαγωγή της οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης.

⁸ Οι S.P. Robbins και T.A. Judge ορίζουν την οργανωσιακή συμπεριφορά ως το επιστημονικό πεδίο που μελετάει την επίδραση των ατόμων, των ομάδων και της δομής μιας επιχείρησης στην εργασιακή συμπεριφορά, με στόχο τη βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Robbins & Judge, 2011 : 37). Θέματα που απασχολούν την οργανωσιακή συμπεριφορά είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, η ηγεσία, η οργανωσιακή κουλτούρα, κ.α.

⁹ Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ασχολείται και με άλλα θέματα όπως η στρατηγική διοίκηση ανθρώπινων πόρων, η διοίκηση αμοιβών/παροχών, κλπ. (Βακόλα–Νικολάου, 2012 : 23).

¹⁰ Η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού παρουσιάστηκε στην Ελλάδα γύρω στα 1960 με την εμφάνιση των πρώτων πολυεθνικών εταιρειών. Όμως, βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας CRANET, άρχισε να αποκτά ιδιαίτερη σημασία στα τέλη της δεκαετίας του 1990 (βλ. περισσότερα στο Ιορδάνογλου, 2008 : 39).

Δεδομένης της γειτνίασης των δύο επιστημονικών πεδίων, η συνδυασμένη εφαρμογή τους εξασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία τους στο πλαίσιο των οργανώσεων. Και αυτό διότι η κατανόηση της συμπεριφοράς μιας οργάνωσης, δηλαδή μιας ανθρώπινης συλλογικότητας, είναι ιδιαίτερα σημαντική και αναγκαία για όσους ασκούν διοίκηση ή πρόκειται να ασκήσουν.

Από τα πιο σημαντικά που πρέπει να γνωρίζουν οι επαγγελματίες της διοίκησης είναι το ζήτημα της παρακίνησης. Ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα για τη σωστή διαχείριση του προσωπικού συνιστά η δυνατότητα της διοίκησης να πείσει τους υπαλλήλους της να ασκούν τα καθήκοντά τους στο επιθυμητό επίπεδο απόδοσης. Προκειμένου να επιτευχθεί κάτι τέτοιο, η διοίκηση χρειάζεται, έχοντας βασικές γνώσεις οργανωσιακής συμπεριφοράς, να είναι σε θέση να χειριστεί τους εργαζομένους, προσδιορίζοντας το κατάλληλο σύστημα κινήτρων.

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

1. Η Έννοια της Παρακίνησης

Η παρακίνηση είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι πολύ σημαντική στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και συνυφασμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης. Η πολυπλοκότητά της αποδεικνύεται και από το γεγονός ότι έχουν αναπτυχθεί δεκάδες θεωρίες σχετικά με αυτήν. Έχει υποστηριχθεί ότι για την αποτύπωση του αγγλικού όρου *motivation* είναι προτιμότερο να χρησιμοποιείται η ελληνική λέξη «παρακίνηση» σε σχέση με τη λέξη «υποκίνηση». Αυτό γιατί η λέξη «υποκίνηση» μπορεί να εμπεριέχει και μια αρνητική έννοια, παραπέμποντας στην αρνητική πλευρά της καθοδήγησης ατόμων προς ιδιοτελείς και επικίνδυνους στόχους. Ετυμολογικά, ο όρος «*motivation*» πηγάζει από τη λατινική λέξη «*movere*» που σημαίνει «να κινήσω».

Γενικά είναι δύσκολο να δοθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός για την παρακίνηση. Θα μπορούσαμε να την ορίσουμε ως «τη συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο» (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2010 : 364). Η πλειονότητα των ορισμών που έχουν δοθεί διαχρονικά έχουν έναν κοινό παρονομαστή, καθώς όλοι σχετίζουν την παρακίνηση με γεγονότα ή παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και διατηρούν την ανθρώπινη συμπεριφορά στη διάρκεια του χρόνου.

Όσον αφορά στην παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον, αυτή μπορεί να ορισθεί ως «μια διαδικασία ενεργοποίησης και κατεύθυνσης του εργαζομένου προς την επίτευξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καταβολής προσπάθειας» (Χυτήρης, 2017 : 192). Οι παρακινημένοι εργαζόμενοι συνήθως καταβάλλουν την απαιτούμενη προσπάθεια για τόσο διάστημα όσο χρειάζεται για να επιτύχουν τον στόχο που έχουν θέσει.

Κεντρική έννοια του όρου «παρακίνηση» είναι το κίνητρο. Η λειτουργία των ανθρώπινων κινήτρων γεννήθηκε από τις ανάγκες τους. Το κίνητρο είναι μια εξωτερική - βασιζόμενη στην ύπαρξη μιας ανάγκης - επιρροή, που όταν εσωτερικεύεται από τον παραλήπτη της μετατρέπεται σε μια εσωτερική δύναμη που δραστηριοποιεί, παρακινεί και κατευθύνει την ανθρώπινη συμπεριφορά για την επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί. Τα κίνητρα, αποτελώντας βασικό καθοριστικό παράγοντα της συμπεριφοράς, είναι απαραίτητα ώστε κάθε άτομο να κινητοποιεί όλες του τις δυνάμεις.

Η παρακίνηση θεωρείται, κατά μία έννοια, ταυτόσημη των εννοιών «θέληση», «επιθυμία», «κίνητρο», αφού η επιχείρηση δεν μπορεί να αναγκάσει τον εργαζόμενο να φτάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοση, αν ο ίδιος δεν το επιθυμεί. Κατά συνέπεια, οι οργανισμοί θα πρέπει να διαμορφώσουν έτσι τις εργασιακές συνθήκες, ώστε οι εργαζόμενοι και να μπορούν και να επιθυμούν να αποδώσουν (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 126).

Εν κατακλείδι, η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εκείνη η δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή, ώστε να πραγματοποιήσουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός. Για να επιτευχθούν επομένως οι στόχοι ενός οργανισμού, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους να κάνουν με τη θέλησή τους αυτό που τους έχει ανατεθεί. Η ένταση της παρακίνησης θα εξαρτηθεί από την ικανότητα του διοικητικού στελέχους να εντοπίσει τις ανάγκες των υφισταμένων του, καθώς και από την προσπάθειά του να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 : 253).

Οι ανάγκες και κατ' επέκταση τα κίνητρα μπορούν να είναι πρωτογενείς (οξυγόνο, τροφή, νερό) ή δευτερογενείς (αγάπη, σεβασμός, κλπ.) και οδηγούν προς τον αντίστοιχο στόχο. Ως στόχος ορίζεται οτιδήποτε μπορεί να καλύψει συνολικά ή μερικά μια ανάγκη.

2. Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Μια ανικανοποίητη ανάγκη δημιουργεί το κίνητρο που οδηγεί σε μία συγκεκριμένη συμπεριφορά με στόχο την ικανοποίηση αυτής. Με άλλα λόγια, η συμπεριφορά και γενικότερα η δράση ενός ατόμου έχει ως στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του.¹¹ Από τη στιγμή που μια συμπεριφορά θεωρείται επιτυχημένη, τότε το άτομο λαμβάνει την ανταμοιβή του από την άποψη ότι ικανοποιείται η ανάγκη του. Η ανταμοιβή λοιπόν επιβεβαιώνει στο άτομο ότι η συμπεριφορά του είναι η κατάλληλη και ότι για να πετύχει ανάλογα αποτελέσματα πρέπει να συνεχίσει με αυτόν τον τρόπο και στο μέλλον (βλ. Σχήμα 1).

Σχήμα 1 : Η διαδικασία της Παρακίνησης



Πηγή : Daft, 2003 (σελ. 547)

Μπορούμε να διακρίνουμε δύο κατηγορίες ανταμοιβών, βάσει των οποίων χαρακτηρίζεται και η παρακίνηση σε εσωτερική και εξωτερική:

Εσωτερικές ανταμοιβές : Προέρχονται από την ικανοποίηση που αισθάνεται το άτομο όταν εκτελεί μια εργασία. Πρόκειται για την εσωτερική ικανοποίηση που βιώνει ο εργαζόμενος μόνος του. Παραδείγματα εσωτερικής ανταμοιβής είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών ενός εργαζομένου, το ευχάριστο συναίσθημα της ολοκλήρωσης ενός έργου ή της λύσης ενός προβλήματος.

Εξωτερικές ανταμοιβές : Συνήθως παρέχονται από τρίτα άτομα, π.χ. από τον εργοδότη, και περιλαμβάνουν τις προαγωγές, τις αυξήσεις στον μισθό και τις συμπληρωματικές παροχές.

¹¹ Εξάλλου βάση κάθε κίνησης πάνω στη Γη – ανθρώπινης, ζωικής και βιολογικής – είναι μια προσπάθεια κάλυψης αναγκών. Βλ. περισσότερα στο Lester, 2011 : 160.

Από τα παραπάνω διαπιστώνεται ότι η ανάλυση της διαδικασίας της παρακίνησης παρουσιάζει αρκετές δυσκολίες γιατί αποτελεί μια εσωτερική διαδικασία ξεχωριστή σε κάθε εργαζόμενο. Η κατηγορία και η ένταση των αναγκών είναι ξεχωριστές για κάθε άτομο¹² και διαφοροποιούνται κατά τη διάρκεια της ζωής του.

3. Κυριότερες Θεωρίες Παρακίνησης

Κάθε εργαζόμενος για να είναι αποτελεσματικός πρέπει α) να έχει τα προσόντα που απαιτεί η θέση του, β) να γνωρίζει ακριβώς το περιεχόμενο της εργασίας που του έχει ανατεθεί και γ) να υπάρχουν τα απαραίτητα κίνητρα για εργασία (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 : 251). Η παρακίνηση κατέχει εξέχουσα θέση μεταξύ των τριών ανωτέρω βασικών παραμέτρων που καθορίζουν την απόδοση και αυτό γιατί δεν είναι αρκετό να μπορεί κανείς να κάνει κάτι. Θα πρέπει και να θέλει να το κάνει. Το άτομο για να έχει διάθεση να αναπτύξει δράση και να υλοποιήσει ένα έργο, χρειάζεται να προσδοκά ότι από τη δράση και την υλοποίηση του έργου θα ικανοποιήσει άμεσα ή έμμεσα κάποιες ανάγκες του.

Δεδομένου ότι η σχέση που υφίσταται μεταξύ των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς του ατόμου είναι ιδιαίτερα σύνθετη, πολλοί επιστήμονες ανέπτυξαν μια σειρά θεωριών με σκοπό τη διερεύνηση της παρακίνησης των εργαζομένων σε έναν οργανισμό. Οι θεωρίες αυτές είναι δύσκολο να επαληθευθούν απόλυτα από την εμπειρική έρευνα. Ωστόσο οι ερμηνείες που δίνονται είναι σημαντικές και χρήσιμες λόγω της μεγάλης συνάρτησης ανάμεσα στην παρακίνηση και την απόδοση στην εργασία. Διακρίνουμε τις ανωτέρω θεωρίες: α) σε εκείνες που εστιάζουν στις ανάγκες (need-based), όπως του Maslow, του Herzberg, κ.ά., που προσπαθούν να εξηγήσουν τι παρακινεί πραγματικά τους υπαλλήλους και τις οποίες ονομάζουμε **θεωρίες περιεχομένου** και β) σε εκείνες που εξηγούν πώς και γιατί οι υπάλληλοι παρακινούνται, δηλαδή τις διαδικασίες (process-based) που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία σε ένα δυναμικό εργασιακό περιβάλλον και τις οποίες ονομάζουμε **θεωρίες διαδικασιών**, όπως αυτές του Vroom, του Adams και του Locke.

¹² Κάποιοι εργαζόμενοι παρακινούνται από το σταθερό ωράριο, κάποιοι από τον υψηλό μισθό, κάποιοι από τις δυνατότητες εξέλιξης ή ανάπτυξης παρόλο που ο μισθός είναι χαμηλός, κλπ.

Η εξαντλητική παράθεση των θεωριών που έχουν διατυπωθεί για τον ανθρώπινο παράγοντα στο χώρο της εργασίας δεν κρίνεται σκόπιμη στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας. Τα βασικά σημεία των σημαντικότερων θεωριών που παρατίθενται κατωτέρω αποσκοπούν στην ανάδειξη των παραμέτρων που προτάσσονται στα επόμενα κεφάλαια ως μείζονος σημασίας για την βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Και βέβαια επικεντρωμένοι/ες στον βασικό μας στόχο, που δεν είναι άλλος από το να δημιουργήσουμε ένα περιβάλλον που θα κάνει τους ανθρώπους να έχουν ισχυρή διάθεση να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην υλοποίηση του έργου που τους έχει ανατεθεί, απαιτείται να «περιδιαβούμε» τις θεωρίες αυτές αναζητώντας απάντηση στα εξής βασικά ερωτήματα :

- Πρώτον, για ποιες ανάγκες εργάζονται οι άνθρωποι και
- Δεύτερον, με ποιους επιχειρησιακούς παράγοντες και πώς συνδέεται η ικανοποίηση των αναγκών, και κατά συνέπεια εξασφαλίζεται υψηλή θέληση-διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και υψηλές αποδόσεις.

3.1 Θεωρίες Περιεχομένου¹³

3.1.1 Θεωρία της Ιεράρχησης των Αναγκών του Maslow

Στο πρώτο ερώτημα η θεωρία του Αμερικανού ψυχολόγου Abraham Harold Maslow (1954) - το πιο διαδεδομένο ίσως μοντέλο υποκίνησης¹⁴ - μας δίνει μια πολύ ικανοποιητική απάντηση. Ο Maslow θεώρησε ότι οι ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται με σειρά προτεραιότητας ως εξής (βλ. Σχήμα 2):

α) **Φυσιολογικές ανάγκες:** ανάγκες για τροφή, στέγη, αέρα, κλπ.

β) **Ανάγκες ασφάλειας:** περιλαμβάνουν την ανάγκη για ασφάλεια και προστασία από φυσική ή συναισθηματική βλάβη.

¹³ Οι πιο γνωστές θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow, η θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer, η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg, η θεωρία Χ και Ψ του McGregor, η θεωρία των αναγκών του McClelland (Για περισσότερα βλ. Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 127 επ.).

¹⁴ Παρόλο που λίγες ενδείξεις στηρίζουν τη θεωρία του Maslow, γεγονός που συνιστά και την αδυναμία της θεωρίας του, αυτή συνεχίζει να ασκεί σημαντική επιρροή στην τρέχουσα σκέψη για την παροχή κινήτρων.

γ) **Κοινωνικές ανάγκες:** περιλαμβάνουν την ανάγκη για στοργή, τρυφερότητα, φιλία και συντροφικότητα.

δ) **Ανάγκες εκτίμησης:** αφορούν την ανάγκη για κύρος, αναγνώριση, προσοχή, αυτοεκτίμηση κι αυτοσεβασμό.

ε) **Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης:** περιλαμβάνουν την ανάγκη για επιτυχία, εξέλιξη κι ολοκλήρωση.

Σχήμα 2 : Η πυραμίδα των αναγκών κατά τον Maslow



Πηγή : <https://sciencearchives.wordpress.com/2017/04/01/>

Σύμφωνα με τον Maslow μόνον οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Επομένως, εάν η διοίκηση επιθυμεί να παρακινήσει τους υπαλλήλους οφείλει να καταλάβει ποια κατηγορία αναγκών ενδιαφέρει κάθε υπάλληλο τη δεδομένη χρονική στιγμή και να συνδέσει την ικανοποίηση αυτών των αναγκών με την επιθυμητή απόδοση. Παρά το γεγονός πως καμία ανάγκη δεν ικανοποιείται ποτέ απόλυτα, μία ουσιαστικά ικανοποιηθείσα ανάγκη δεν αποτελεί πλέον κίνητρο κι έτσι πρέπει να στραφούμε στην επόμενη για να παρακινήσουμε τον εργαζόμενο.

Ο Maslow υποστήριξε ότι όλοι οι άνθρωποι μόνιμα επιζητούν κάτι, καθώς και ότι οι ανάγκες κάθε ατόμου ιεραρχούνται κατά σειρά σπουδαιότητας. Κάθε άνθρωπος έχει την εγγενή τάση, συνάμα και δικαίωμα, για την ποιοτική ανάπτυξη και εξέλιξή του και συνεπώς πρέπει να ικανοποιείται με τα ανάλογα κάθε φορά ενεργήματα ελευθερίας, που δεν είναι μόνο υλικού-ανταλλακτικού χαρακτήρα (χρήμα, αμοιβές), αλλά έχουν και πιο ποιοτική φύση και χαρακτήρα, όπως συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, αναγνώριση έργου, κλπ. (Μακρυδημήτρης, 2013 : 200).

Παρά το γεγονός ότι ο Maslow δεν σκόπευε η θεωρία του να έχει εφαρμογή στον εργασιακό χώρο, είναι γεγονός ότι η θεωρία αυτή έχει επηρεάσει κατά πολύ τους managers στην εφαρμογή συστημάτων παρακίνησης, συμβάλλοντας ώστε η διοίκηση να γίνει μια θετική και νοήμων διαδικασία (Χυτήρης, 2017 : 198).

Πίνακας 1 : Παράγοντες ικανοποίησης αναγκών κατά Maslow στον εργασιακό χώρο

ΑΝΑΓΚΕΣ	ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ
Αυτοπραγμάτωσης (Να κάνουμε πράγματα ξεχωριστά, ανώτερα)	Αυτονομία Εξέλιξη/άνοδος στην ιεραρχία Ανεξαρτησία Εργασία πολύ υψηλών απαιτήσεων και μεγάλου βαθμού δυσκολίας
Εκτίμησης (Πώς μας βλέπουν οι άλλοι)	Αναγνώριση προσπάθειας και αποτελεσμάτων Τίτλοι θέσεων εργασίας Βραβεία/έπαινοι
Κοινωνικές (Να αλληλεπιδρούμε με άλλους)	Αλληλεπίδραση Ένταξη σε ομάδες
Ασφάλειας (Να έχουμε σιγουριά για το παρόν και το μέλλον)	Σταθερή δουλειά Ασφαλείς συνθήκες εργασίας Δικαιοσύνη Αξιοκρατία
Φυσιολογικές ή βιολογικές (Να είναι δυνατή η ισορροπημένη λειτουργία της φυσικής οντότητάς μας)	Ανθρώπινο ωράριο Διαλείμματα Φυσικό περιβάλλον (φωτισμός, θερμοκρασία, κλπ.)

Πηγή : Χυτήρης, 2017

3.1.2 Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Η θεωρία του Herzberg (1959, 1966) είναι αρκετά πιο πρακτική από τη βασική και γενική θεωρία του Maslow.¹⁵ Υποστήριξε ότι η διάθεση των ανθρώπων για προσπάθεια και απόδοση στο χώρο εργασίας εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων :

Παράγοντες διατήρησης : Προκύπτουν από τις εξωγενείς συνθήκες εργασίας (σταθερές αμοιβές, συνθήκες εργασίας, οι πολιτικές και η οργάνωση της επιχείρησης¹⁶, τρόπος εποπτείας και ελέγχου) και αντιστοιχούν στα κατώτερα επίπεδα των αναγκών του Maslow. Όταν δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό στην εργασία, δημιουργούν στο άτομο δυσαρέσκεια, άρα καμία διάθεση για απόδοση. Όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό βαθμό, απλά εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια, χωρίς να δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακίνηση. Ναι μεν αποτελούν προϋπόθεση και είναι αναγκαίοι για την παρακίνηση, αλλά όχι ικανοί για την εξασφάλιση της υψηλής διάθεσης των εργαζομένων να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό.

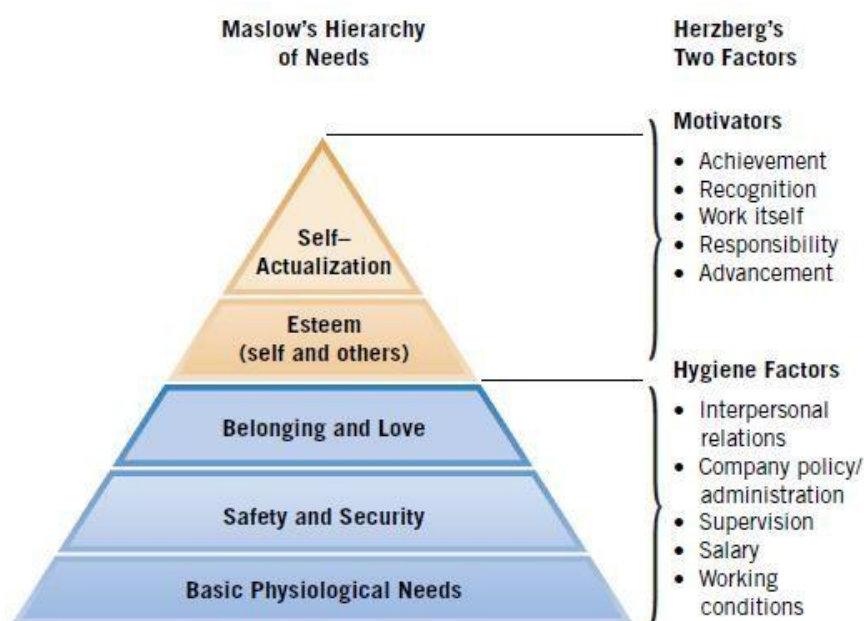
Παράγοντες παρακίνησης : Εφόσον οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται δυσαρέσκεια από τους παράγοντες διατήρησης, τότε η παρακίνηση-κινητοποίησή τους εξαρτάται από παράγοντες που αναφέρονται στο περιεχόμενο της εργασίας και αντιστοιχούν στα ανώτερα επίπεδα ιεράρχησης των αναγκών. Τέτοιοι είναι το αίσθημα επιτυχίας, η αναγνώριση, το ενδιαφέρον του περιεχομένου της εργασίας, η συμμετοχή και η αίσθηση ευθύνης, η ανάπτυξη του εργαζομένου, οι ευκαιρίες προαγωγής και οι προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης.

Ο Herzberg υποστήριξε ότι το αντίθετο της ικανοποίησης δεν είναι η δυσαρέσκεια, όπως μέχρι τότε πιστευόταν : το αντίθετο της «ικανοποίησης» είναι καθόλου ικανοποίηση, και το αντίθετο της «δυσαρέσκειας» είναι «καθόλου δυσαρέσκεια» .

¹⁵ Η θεωρία αυτή στην ουσία αποτελεί μια επέκταση της θεωρίας του Μάσλοου. Παρά την κριτική που δέχθηκε, μελετήθηκε από πολλούς και λίγοι είναι οι managers που δεν γνωρίζουν τις προτάσεις της, οι οποίες έχουν επαληθευθεί σε χιλιάδες ανθρώπους και στην Ελλάδα (Μπουραντάς, 2005 : 73).

¹⁶ Σύμφωνα με αποτελέσματα έρευνας του Καθηγητή Δ. Μπουραντά, που αφορούσε στο κλίμα και την ικανοποίηση των εργαζομένων σε μια πολυεθνική εταιρεία, διαπιστώθηκε μεγάλη δυσαρέσκεια λόγω ύπαρξης ιδιαίτερα αυξημένης γραφειοκρατίας. Αλλά το να μην έχει αυξημένη γραφειοκρατία μια επιχείρηση δεν αποτελεί λόγο για να της δώσουν οι εργαζόμενοι την ψυχή τους.

Σχήμα 3 : Κοινά σημεία θεωρίας Maslow και θεωρίας των Δύο Παραγόντων



Πηγή : <https://gr.pinterest.com/pin/39195459235549912>

Βάσει αυτής της θεωρίας οι σταθερές οικονομικές αμοιβές (μισθός) πρέπει να βρίσκονται σε ένα τέτοιο επίπεδο, ώστε να μη δημιουργούν στους εργαζομένους δυσαρέσκεια.¹⁷ Για να εξασφαλίζεται όμως το μέγιστο της απόδοσής τους, θα πρέπει να ικανοποιούνται οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, καθώς και οι ανάγκες ολοκλήρωσης. Η δυνατότητα αξιοποίησης αυτής της κατηγορίας υποκινητικών παραγόντων είναι πολύ ευρύτερη και δημιουργική, ιδίως με διαδικασίες εμπλουτισμού και διεύρυνσης του ουσιαστικού περιεχομένου της εργασίας των ανθρώπων (Μακρυδημήτρης, 2013 : 201).

3.1.3 Θεωρία Χ και Ψ του McGregor

Ο κοινωνικός ψυχολόγος Douglas McGregor (1960) μελέτησε την ανθρώπινη διάσταση των επιχειρηματικών ιδίων οργανώσεων και διέκρινε μεταξύ δύο

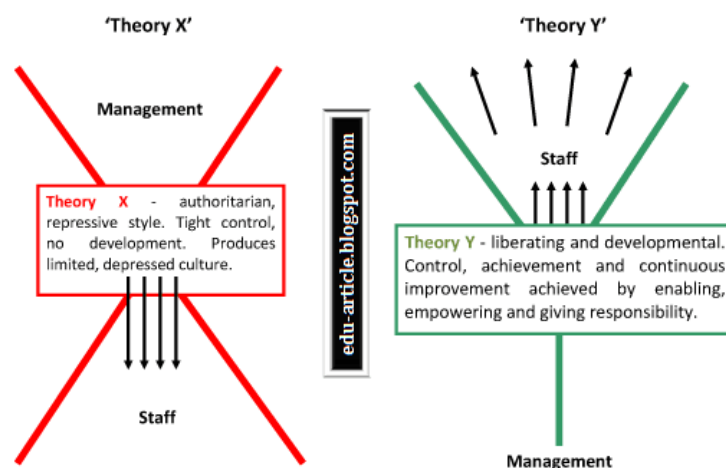
¹⁷ Εκτός όμως αυτού η παρακίνηση του εργαζομένου μπορεί να επιτευχθεί μέσω οικονομικών κινήτρων, τα οποία όμως προσφέρονται ως μέσα-σύμβολα αναγνώρισης και επιτυχίας (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016 : 493).

χαρακτηριστικών τύπων άσκησης της διοικητικής εξουσίας κατά τη «θεωρία Χ» και κατά τη «θεωρία Ψ».¹⁸

Θεωρία Χ : Υποθέτοντας πως οι κατώτερες φυσιολογικές ανάγκες είναι κυρίαρχες στην ανθρώπινη συμπεριφορά, αντιστοιχεί σε πιο παραδοσιακά, μηχανιστικά, συγκεντρωτικά και αυταρχικά πρότυπα διοίκησης, τα οποία κατά κανόνα ματαιώνουν τις προοπτικές ικανοποίησης των αναγκών αναγνώρισης και αυτοπραγμάτωσης των ανθρώπων και ως εκ τούτου συχνά αποτυγχάνουν να παρακινήσουν τους εργαζομένους.

Θεωρία Ψ : Έχοντας ως προϋπόθεση μια θετική αντίληψη για τις δυνατότητες και την αξία του ανθρώπου και υποστηρίζοντας πως οι ανώτερες ανάγκες είναι αυτές που παρακινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά, η διοικητική ηγεσία έχει περισσότερο ανθρωποκεντρικό, συμμετοχικό και δημοκρατικό χαρακτήρα, επιτρέποντας την καλύτερη αξιοποίηση του δυναμικού του ανθρώπινου παράγοντα στις οργανώσεις. Αν και οι θεωρίες που βασίζονται στη θεωρία Ψ είναι πάντα πιο ελκυστικές, παρόλα αυτά δεν σημαίνει ότι είναι και οι καταλληλότερες, διότι κάποιοι εργαζόμενοι διοικούνται καλύτερα στα πρότυπα της θεωρίας Χ.

Σχήμα 4 : Τύποι άσκησης διοικητικής εξουσίας κατά τη θεωρία Χ και Ψ



Πηγή : <https://iedunote.com/theory-x-theory-y-motivation>

Μολονότι η πλειοψηφία των διευθυντικών στελεχών τουλάχιστον ενδόμυχα κλίνει προς τη θεωρία Χ, η εμπειρία μάλλον δείχνει ότι τα αποτελέσματα που

¹⁸ Οι θεωρίες Χ και Ψ υπολείπονται εμπειρικής υποστήριξης στον ίδιο βαθμό με τις θεωρίες ιεράρχησης των αναγκών (Robbins & Judge, 2011 : 191).

επιτυγχάνουν δεν είναι ικανοποιητικά (Lester, 2011 : 190). Ο ίδιος ο McGregor πίστευε ότι οι υποθέσεις της θεωρίας Ψ, σύμφωνα με τις οποίες οι ανάγκες υψηλότερης ιεράρχησης δεσπόζουν στα άτομα, ήταν πιο έγκυρες από τις αντίστοιχες της θεωρίας Χ. Έτσι, πρότεινε ιδέες όπως τη συμμετοχική λήψη αποφάσεων, τις υπεύθυνες αλλά και με απαιτήσεις δουλειές, και τις καλές σχέσεις στις ομάδες ως προσεγγίσεις για τη μεγιστοποίηση της εργασιακής παρακίνησης του υπαλλήλου (Robbins & Judge, 2011 : 190).

Οι θεωρίες του Maslow, McGregor και Herzberg κατάφεραν να υποδείξουν έναν τρόπο στις επιχειρήσεις ώστε να κάνουν αποτελεσματικότερη την εργασία, με σκοπό την καλύτερη δυνατή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Αναγνωρίστηκε η μεγάλη σπουδαιότητα του ανθρώπου στα πλαίσια της επιχείρησης και προέβαλε η ανάγκη καλύτερης και συστηματικότερης διοίκησής του.¹⁹

3.1.4 Ανθρωποκεντρική θεωρία του Carl Rogers

Ο Maslow, ο McGregor και όλοι όσοι δούλεψαν προς την κατεύθυνση της προσέγγισης της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσπάθησαν να δείξουν ότι υπήρχε μια εναλλακτική προσέγγιση στην κλασική οικονομική-μηχανιστική αντίληψη του εργαζομένου. Έτσι, θεώρησαν τους εργαζόμενους ως κοινωνικά άτομα, τα οποία έχουν ποικίλες ανάγκες να ικανοποιήσουν μέσω της εργασίας τους. Ο Carl Rogers (1902-1987), κύριος εκπρόσωπος της ανθρωπιστικής ψυχολογίας, έδωσε περαιτέρω έμφαση στον συναισθηματικό κόσμο των εργαζομένων ως καθοριστικό στοιχείο της απόδοσής τους. Κατά τον Rogers, οι τέσσερις θεμελιώδεις, αλλά και αλληλένδετες αρχές, που απαιτείται να τηρούνται στην πράξη προς διασφάλιση του ανθρωποκεντρικού χαρακτήρα της διοίκησης είναι οι εξής :

- α) Η αρχή της **άνευ όρων αποδοχής** του άλλου (unconditional regard), σύμφωνα με την οποία, ανεξαρτήτως πράξεων και εκφράσεων, ο σεβασμός προς την αξία του προσώπου του κάθε ανθρώπου είναι σε κάθε περίπτωση αμείωτος

¹⁹ Το Τμήμα Προσωπικού περνά σε μια εποχή αναδιοργάνωσης και ανασχεδίασης των λειτουργιών του ώστε να αποτελέσει μια σύγχρονη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού που ισχύει στις περισσότερες επιχειρήσεις, κυρίως της Νέας Οικονομίας (Κέφης, 2005 : 153).

- β) Η αρχή της **ενσυναίσθησης** (empathy), δηλαδή της ενεργητικής και ουσιαστικής προσπάθειας να βρεθεί κανείς στη θέση του άλλου και να κατανοήσει τα εσωτερικά κίνητρα της συμπεριφοράς του, είτε συμφωνεί είτε διαφωνεί με αυτόν, ιδίως μάλιστα στη δεύτερη περίπτωση
- γ) Η αρχή της **ελικρίνειας** και της **συνέπειας** λόγων και πράξεων (congruence), έτσι ώστε να μην δημιουργούνται ψευδείς και εικονικές σχέσεις, οι οποίες μακροπρόθεσμα καταστρέφουν τα θεμέλια της οργάνωσης και
- δ) Η αρχή της διαρκούς διάθεσης και επιθυμίας προς **αμφίδρομη επικοινωνία** (communicability), δηλαδή η επικοινωνία με τους αντιληπτικούς διαύλους του άλλου, με προσοχή στα μηνύματα και στις απόψεις του (Μακρυδημήτρης, 2004 : σελ. 29).

3.1.5 Θεωρία παρακίνησης ERG του Alderfer

Ο Alderfer (1972) τροποποίησε τη θεωρία του Maslow περί ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών και συνέπτυξε τον αριθμό των κατηγοριών σε τρεις ομάδες αναγκών (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010 : 360) :

- α) Διατήρηση υλικής ύπαρξης (**Existence** needs : φυσικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια)
- β) Διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων με ανθρώπους που είναι σημαντικοί για το άτομο (**Relatedness** needs : ανάγκες κοινωνικές και αυτοσεβασμού) και
- γ) Ανάγκη για εξεύρεση ευκαιριών για ανάπτυξη και προσωπική εξέλιξη (**Growth** needs : ανάγκες για αυτοσεβασμό και αυτοεκπλήρωση).

Σχήμα 5 : Σύγκριση της θεωρίας του Maslow και της θεωρίας ERG



Πηγή : Σκαρπαλέζος, 2015 (σελ. 16)

Ο Alderfer προτείνει ότι διαφορετικές ανάγκες είναι δυνατόν να λειτουργούν και να καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου ταυτόχρονα, κάτι που έρχεται σε αντίθεση με την αυστηρή ιεραρχική δομή του Maslow. Η θεωρία του κρίνεται από τα στελέχη πιο ευέλικτη και περισσότερο ρεαλιστική - ως μεταγενέστερη - από του Maslow. Αναδεικνύει την αξία της παιδείας και του κοινωνικού περιβάλλοντος του ανθρώπου θεωρώντας ότι μπορούν να καταστήσουν τις κοινωνικές ανάγκες καθοριστικές για την παρακίνηση προτού ικανοποιηθούν πλήρως οι βιολογικές (Κέφης, 2005 : 155).

3.2 Θεωρίες Διαδικασιών²⁰

Από τα μέσα του 1960 αναδείχθηκε μια νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, με έμφαση στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία. Ειδικότερα, η δεκαετία του '60 έχει χαρακτηριστεί ως «χρυσή εποχή» στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης, δεδομένου ότι σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας.

Οι θεωρίες αυτής της ενότητας υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση είναι μια διαδικασία. Βασική παραδοχή τους είναι ότι το άτομο έχει την ικανότητα μάθησης

²⁰ Οι πιο γνωστές θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams, η θεωρία της διατύπωσης του σκοπού του Locke, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, (στην οποία στηρίζεται η Διοίκηση Μέσω Στόχων). (Για περισσότερα βλ. Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 127 επ.).

από προηγούμενες εμπειρίες και για τον λόγο αυτό είναι ικανό να λαμβάνει αποφάσεις βάσει των πληροφοριών που έχει συλλέξει. Αυτή η παραδοχή έρχεται σε αντίθεση με τις θεωρίες περιεχομένου που αντιλαμβάνονται τον άνθρωπο με μηχανιστικό τρόπο, αφού υποστηρίζουν ότι η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια υποσυνείδητη διαδικασία, όπου τα άτομα απλώς ανταποκρίνονται σε εσωτερικές καταστάσεις (όπως οι ανάγκες) ή σε εξωτερικά ερεθίσματα (όπως οι αμοιβές) με αυτόματο τρόπο. Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη διαδικασία της σκέψης που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων (Βακόλα και Νικολάου, 2012 : 137).

3.2.1 Θεωρία της Δικαιοσύνης του Adams

Η θεωρία της δικαιοσύνης ή αλλιώς ισότητας αναπτύχθηκε από τον Adams (1963). Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, ο εργαζόμενος συγκρίνει αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση (χρόνος, προσόντα, αποτελέσματα, δέσμευση, προσπάθεια, κλπ.) με εκείνα που απολαμβάνει (αμοιβές, συνθήκες εργασίας, σιγουριά απασχόλησης, προοπτικές καριέρας, κλπ.). Από τη σύγκριση αυτή, το άτομο μπορεί να νιώσει αίσθημα δικαιοσύνης (όταν όσα προσφέρει είναι ανάλογα όσων λαμβάνει) ή αίσθημα αδικίας (όταν αισθάνεται ότι προσφέρει περισσότερα από όσα λαμβάνει).

Εκτός, όμως, από αυτή τη σύγκριση, ο εργαζόμενος συγκρίνει τη δική του σχέση προσφορών/απολαβών με τις αντίστοιχες σχέσεις άλλων εργαζομένων, σε αναλογία με τη δική του περίπτωση, μέσα και έξω από την επιχείρηση. Από την σύγκριση αυτή προκύπτει αίσθημα δικαίου ή αδικίας.

Βάσει αυτής της θεωρίας, οι managers πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι υπάλληλοι είναι ιδιαίτερα ευαίσθητοι στην αδικία όσον αφορά στη χορήγηση κάθε είδους ανταμοιβών.²¹ Έτσι, είναι εξαιρετικά σημαντικό να κοινοποιούνται οι πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λήψης των σχετικών αποφάσεων και να ακολουθούνται σταθερές και αμερόληπτες διαδικασίες. Τέλος, όταν καλούνται να

²¹ Ειδικότερα, όσον αφορά στις οικονομικές αμοιβές θα πρέπει να γίνονται αντιληπτές ως δίκαιες, τόσο ως προς όσα προσφέρει ο εργαζόμενος, όσο και ως προς τη σχέση τους με την αμοιβή των άλλων εργαζομένων εντός και εκτός της επιχείρησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016: 491).

αντιμετωπίσουν αδικίες, θα πρέπει να εστιάσουν τις ενέργειές τους στην πηγή του προβλήματος (Robbins & Judge, 2011 : 210).

3.2.2 Θεωρία της Προσδοκίας του Vroom

Μια από τις σημαντικότερες θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η θεωρία της προσδοκίας. Ο Vroom (1964) διαπίστωσε ότι οι ήδη αναπτυγμένες θεωρίες, οι οποίες αναφέρονταν στις ανθρώπινες ανάγκες και τη φύση της παρακίνησης, δεν εξηγούσαν για ποιο λόγο οι άνθρωποι επιλέγουν συμπεριφορές και απορρίπτουν άλλες. Πιο συγκεκριμένα, δεν εξηγούσαν τι οδηγεί στην εντατικοποίηση των προσπαθειών των ατόμων και για το λόγο αυτό προσπάθησε να διερευνήσει τη διαδικασία τούτη.

Σχήμα 6 : Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom

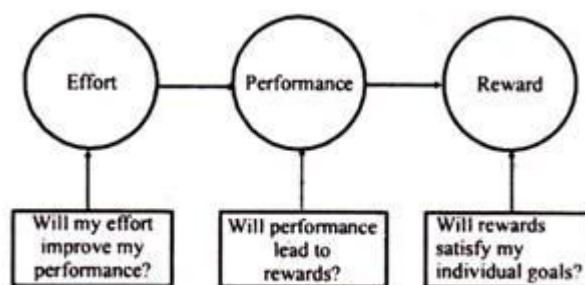


Fig 17.3: Vroom's Expectancy Model of Motivation

Πηγή : <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377>

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, η διάθεση του ατόμου για απόδοση εξαρτάται από την προσδοκία του σε ό,τι αφορά τη σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβής. Η ανταμοιβή εδώ δεν νοείται αποκλειστικά ως οικονομική αμοιβή, αλλά ως οτιδήποτε ικανοποιεί τον συγκεκριμένο εργαζόμενο. Αν το άτομο πιστεύει πως αν προσπαθήσει, θα αποδώσει, και, αν αποδώσει, θα ανταμειφθεί ανάλογα, τότε η προσδοκία είναι θετική και αυξάνει τη διάθεση του ατόμου για απόδοση. Αν αντίθετα το άτομο πιστεύει ότι η απόδοσή του είναι ανεξάρτητη της προσπάθειάς του ή ότι οι ανταμοιβές του είναι ανεξάρτητες της

προσπάθειας και της απόδοσής του, τότε δεν του δημιουργείται καμιά διάθεση - παρακίνηση για απόδοση.²²

3.2.3 Το Πρότυπο της Προσδοκίας των Porter και Lawler

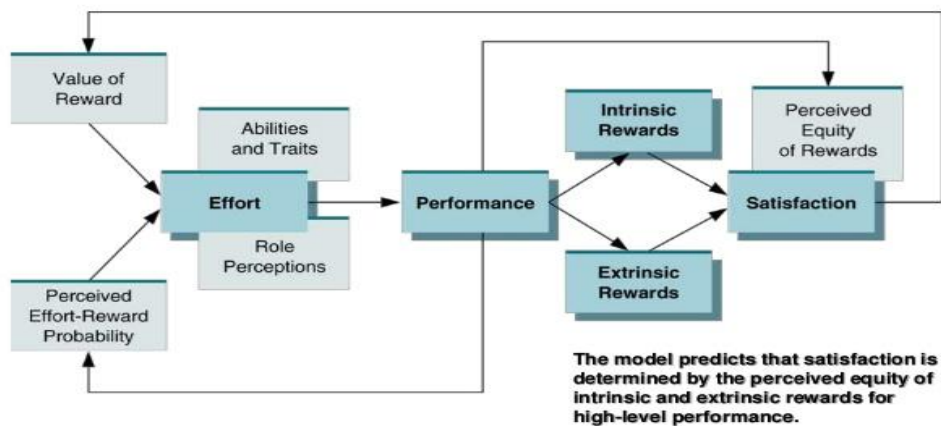
Οι Porter και Lawler εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας το ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας κάθε ατόμου (π.χ. οι ικανότητες και οι δεξιότητες του εργαζομένου).

Οι προσπάθειες που θα καταβάλλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου εξαρτώνται από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές, καθώς και από την αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές. Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή επίδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται από αυτόν. Η επιθυμητή επίδοση επιφέρει εσωτερικές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, αυτοεκπλήρωση) και εξωτερικές (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας γενικά) ανταμοιβές. Εφόσον οι ανταμοιβές που παρέχονται εκ μέρους της επιχείρησης είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Αυτή η ικανοποίηση επηρεάζει την αξία που δίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές, με αποτέλεσμα να υφίσταται ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να επιτύχει νέες.

²² Αυτή η θεωρία στην ουσία υπογραμμίζει την ανάγκη σύνδεσης των αμοιβών των εργαζομένων με την απόδοσή τους (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016 : 492).

Σχήμα 7 : Το μοντέλο των Porter και Lawler

The Porter-Lawler Model



Πηγή : <https://www.slideshare.net/rithikloveboy4u/porter-and-lawler-model>

Το πρότυπο αυτό μας δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση του εργαζομένου αποτελεί έναν αρκετά πολύπλοκο μηχανισμό. Η διοίκηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των ανταμοιβών, του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2010 : 368).

3.2.4 Θεωρία της Διατύπωσης του Σκοπού του Locke

Ειδοποιός διαφορά της συγκεκριμένης θεωρίας, που αναπτύχθηκε από τον Locke (1968), είναι ότι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης θεωρείται ο στόχος και όχι η ανταμοιβή. Σύμφωνα με τον Locke για να υποκινηθεί ο υπάλληλος προς μια αποδοτική συμπεριφορά είναι αναγκαίο να συντρέχουν οι εξής προϋποθέσεις όσον αφορά στους στόχους : α) να είναι διατυπωμένοι με σαφήνεια και ακρίβεια, β) να είναι ρεαλιστικοί, εφικτοί αλλά και προκλητικοί, γ) να τίθενται με σειρά προτεραιότητας, δ) να είναι αποδεκτοί από τους υφισταμένους, και ε) οι

υπάλληλοι να δεσμεύονται από αυτούς και στ) η επιτυχής εκπλήρωσή τους να αμείβεται.²³

Γενικά, οι managers απαιτείται αφενός να κάνουν τους στόχους συγκεκριμένους και δύσκολους, αφετέρου να θέτουν τους υψηλότερους στόχους στους οποίους είναι δυνατό να αφοσιωθούν οι υπάλληλοι (Robbins & Judge, 2011 : 197).

3.3 Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Τα τελευταία χρόνια έχουν αναπτυχθεί νεότερες θεωρίες, οι οποίες έχουν ως σκοπό να εξετάσουν διεξοδικότερα τα φαινόμενα ή τους παράγοντες που προκαλούν την ανθρώπινη παρακίνηση.

3.3.1 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης των Deci και Ryan (1985) αποτελεί μια μετεξέλιξη της θεωρίας των Porter και Lawler, εστιάζοντας κυρίως στην εσωτερική παρακίνηση, η οποία προσδιορίσθηκε ως η επιθυμία που έχει κάποιος να συμμετάσχει ενεργά σε μια δραστηριότητα, είτε επειδή το απολαμβάνει και του αρέσει, είτε επειδή είναι σύμφωνη με τα ενδιαφέροντα και τις αξίες του. Συνοπτικά η θεωρία της αυτοδιάθεσης επικεντρώνεται κυρίως στην εσωτερική διάθεση των ανθρώπων να αναπτύξουν τόσο τις προοπτικές τους, όσο και τις σχέσεις τους με τους συνανθρώπους τους.

Οι άνθρωποι προτιμούν να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο των ενεργειών τους, οπότε, όταν εξαναγκάζονται να κάνουν κάτι που μέχρι πρότινος απολάμβαναν, η παρακίνηση θα μειωθεί. Για παράδειγμα :

²³ Η στοχοθέτηση αποτελεί μια θεωρία παρακίνησης με πολλούς υποστηρικτές που χρησιμοποιείται ευρύτατα ειδικά μέσω των προγραμμάτων διοίκησης μέσω στόχων. Σημαντικές προϋποθέσεις είναι η δέσμευση της διοίκησης στην ορθή υλοποίηση της θεωρίας αυτής δίνοντας έμφαση στη συμμετοχική στοχοθέτηση, στην επανατροφοδότηση, στην εκπαίδευση και τέλος στη σύνδεση αποτελεσμάτων με αμοιβές (βλ. περισσότερα Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 145-146).

- Η εισαγωγή εξωγενών ανταμοιβών για κάποια δουλειά (μισθός) που μέχρι πρότινος προσέφερε ενδογενή ανταμοιβή, συνήθως μειώνει τη συνολική παρακίνηση.
- Οι λεκτικές ανταμοιβές αυξάνουν την ενδογενή παρακίνηση, ενώ οι υλικές ανταμοιβές την υπονομεύουν.

Βάσει της ανωτέρω θεωρίας, οι managers πρέπει να προσφέρουν τόσο ενδογενή όσο και εξωγενή κίνητρα, κατανοώντας ότι πρέπει να κάνουν τη δουλειά ενδιαφέρουσα, να προσφέρουν αναγνώριση και να υποστηρίζουν την εξέλιξη και την ανάπτυξη των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι που αισθάνονται ότι αυτό που κάνουν υπόκειται στον έλεγχό τους και είναι αποτέλεσμα ελεύθερης επιλογής έχουν πιθανότητες να λαμβάνουν μεγαλύτερη παρακίνηση από την εργασία τους και να είναι αφοσιωμένοι στους εργοδότες τους (Robbins & Judge, 2011 : 197).

3.3.2 Η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του '80, αλλάζοντας τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις άρχισαν να βλέπουν τις θέσεις εργασίας ως μέσο παρακίνησης των εργαζομένων τους (Χυτήρης, 2017 : 219). Υιοθετεί ότι κάθε εργασία πρέπει να εμφανίζει τα παρακάτω βασικά χαρακτηριστικά για να έχει παρακινητική δύναμη :

1. **Ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων** : η εργασία θα πρέπει να απαιτεί τη χρήση μιας ποικιλίας διαφορετικών δεξιοτήτων εκ μέρους του εργαζομένου
2. **Ταυτότητα του έργου** : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να έχει τη δυνατότητα να δει ολοκληρωμένο το έργο του
3. **Σπουδαιότητα του έργου** : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να αντιλαμβάνεται την επίδραση της εργασίας του στη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων
4. **Αυτονομία** : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να μπορεί να ορίσει χρονοδιαγράμματα και διαδικασίες
5. **Ανατροφοδότηση** : Θα πρέπει ο εργαζόμενος να πληροφορείται «πόσο καλά τα πήγε» στην εκτέλεση της εργασίας του, ώστε να γνωρίζει και τα αποτελέσματά της στον τελικό χρήστη

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών εργασίας δείχνει ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι έχουν μεγαλύτερη παρακίνηση και είναι πιο ικανοποιημένοι όταν τα βασικά εργασιακά τους καθήκοντα είναι ελκυστικά.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ : ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ ΣΤΙΣ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΣΤΟΝ ΣΥΓΧΡΟΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΧΩΡΟ

1. Το κοινωνικό και φυσικό πλαίσιο της εργασίας

Οι οργανισμοί είναι πρώτιστα κοινωνικά συστήματα²⁴ που απαρτίζονται από ανθρώπους και επιδιώκουν κοινούς στόχους. Η εξελιγμένη μορφή του επιχειρησιακού management, αναγνωρίζοντας την πολυπλοκότητα των οργανισμών²⁵, αναδεικνύει τη σημασία των ανθρωπίνων σχέσεων στο πλαίσιο των οργανισμών αντιμετωπίζοντας αυτούς ως ιδιαίτερες κοινωνικές οντότητες. Η διοίκηση κάθε οργάνωσης, προκειμένου να είναι αποτελεσματική, χρειάζεται να μπορεί να κατανοήσει, να προβλέψει και να χειρισθεί κατάλληλα τη συμπεριφορά όλων όσοι τη συναποτελούν.

Κάποια από τα κοινωνικά χαρακτηριστικά που βελτιώνουν την εργασιακή επίδοση είναι η ανεξαρτησία, η κοινωνική υποστήριξη και οι αλληλεπιδράσεις με άλλα άτομα εντός και εκτός εργασίας. Οι κοινωνικές αλληλεπιδράσεις σχετίζονται στενά με τις θετικές διαθέσεις και προσφέρουν στους υπαλλήλους περισσότερες ευκαιρίες να διασαφηνίσουν το ρόλο της εργασίας τους και το επίπεδο της επίδοσής τους. Η κοινωνική υποστήριξη δίνει στους υπαλλήλους καλύτερες ευκαιρίες να λάβουν βοήθεια για τη δουλειά τους. Οι επικοινωνιακές κοινωνικές σχέσεις μπορούν να δημιουργήσουν μια αλυσίδα ανατροφοδότησης πληροφοριών, καθώς οι υπάλληλοι βοηθούν ο ένας τον άλλον σε έναν «ενάρετο κύκλο». Είναι

²⁴ Ως συστήματα, σύμφωνα με τη συστημική θεωρία, αποτελούνται από μικρότερα υποσυστήματα που ενσωματώνονται σε μεγαλύτερα υπερσυστήματα, υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των μερών για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά και είναι ανοιχτά προς το περιβάλλον, αλλά και μεταξύ τους. Έτσι, δημιουργείται ένας ιστός ή ένα δίκτυο επικοινωνίας μεταξύ ατόμων που αποτελούν μια ομάδα ή τμημάτων και μεταξύ ολόκληρου του οργανισμού με το εξωτερικό περιβάλλον. Βλ. περαιτέρω Ιορδάνογλου, 2008 : 203.

²⁵ Κατά τον Chevallier «όχι μόνο τα όρια της οργάνωσης περιβάλλονται πάντοτε από ορισμένη ασάφεια, αλλά επίσης ένα συνεχές και αντιστρέψιμο κύκλωμα ανταλλαγών την ενώνει με το περιβάλλον της» (1993 : 414).

γεγονός ότι η ύπαρξη καλών κοινωνικών σχέσεων μπορεί να κάνει ακόμα και τις πιο ανιαρές και επαχθείς εργασίες ικανοποιητικές.

Πλέον των ως άνω κοινωνικών πτυχών, έρευνες έχουν δείξει ότι και το περιβάλλον εργασίας είναι εξίσου σημαντικό με άλλα χαρακτηριστικά σχεδιασμού εργασίας όσον αφορά στην ικανοποίηση των υπαλλήλων (Robbins & Judge, 2011 : 237). Η εργασία που γίνεται σε συνθήκες ζέστης, θορύβου και κινδύνου είναι λιγότερο ικανοποιητική από την εργασία που διεξάγεται σε κλιματιζόμενο, ήσυχο και ασφαλές περιβάλλον (Robbins & Judge, 2011 : 238).

2. Εργασιακή ικανοποίηση μέσω της ενδυνάμωσης των ανθρώπων

Οι αναγκαιότητες του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος έχουν φέρει στο προσκήνιο την έννοια της ενδυνάμωσης, εκφράζοντας τη στρατηγική σημασία των ανθρώπων για τη διαρκή επιτυχία στο σύγχρονο περιβάλλον. Οι άνθρωποι αποτελούν την πρωταρχική παράμετρο, αφού όλες οι υπόλοιπες παράμετροι εξαρτώνται από αυτήν.²⁶

Επιπλέον, η ανάγκη για ευελιξία και γρήγορη ανταπόκριση στις απαιτήσεις των αγορών και των πελατών, δεν μπορεί να καλυφθεί διοικώντας τους ανθρώπους μέσω αυστηρών εξωτερικών ελέγχων και μηχανισμών όπως είναι η γραφειοκρατία και η ιεραρχία, οι οποίες περιορίζουν τη διάθεση των ανθρώπων για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, εμποδίζουν δε την ευελιξία και την άμεση αντιμετώπιση των προβλημάτων στο χρόνο και στο επίπεδο που συμβαίνουν. Πλέον, επιχειρήσεις που εφαρμόζουν χαλαρότερα συστήματα διοίκησης δίνοντας παράλληλα έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα έχουν αποδείξει ότι είναι δυνατόν να είναι επιτυχημένες και παράλληλα να θεωρούνται ιδανικοί τόποι εργασίας από τους υπαλλήλους τους²⁷.

Παράλληλα, η εκρηκτική εξέλιξη της γνώσης και της τεχνολογίας καθιστούν απαραίτητη τη συνεχή ανάπτυξη και μάθηση των εργαζομένων. Η κατοχή εκ μέρους τους των απαραίτητων δεξιοτήτων, ούτως ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται

²⁶ Οι άνθρωποι μπορούν να αποτελούν τη βασική πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων, αν είναι κατάλληλοι, ή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων, αν είναι ακατάλληλοι (Μπουραντάς, 2005 : 24).

²⁷ Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η εταιρεία Google, που έχει δεχθεί πολλές διακρίσεις για την ποιότητα του εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει το οποίο χαρακτηρίζεται από την ελεύθερη έκφραση των ιδεών και της δημιουργικότητας των εργαζομένων. Αντίστοιχο παράδειγμα στην Ελλάδα αποτελεί η εταιρεία Piscines Ideales (Lester, 2011 : 142).

στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας τους, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση προκειμένου να υπάρξουν διαφορές στην απόδοση μέσω της κατάλληλης παρακίνησής τους (Χυτήρης, 2017 : 194).

Στην οικονομία της γνώσης απαιτούνται λοιπόν άνθρωποι που πρέπει να ξέρουν και να μπορούν, αλλά κυρίως να θέλουν να κάνουν «τα σωστά πράγματα σωστά». Το επίπεδο έντασης των αναγκών του ατόμου καθορίζει τη διάθεσή του να παρακινηθεί στον συγκεκριμένο εργασιακό χώρο με βάση τα κίνητρα που του παρέχονται. Στις σημερινές συνθήκες του δυτικού κόσμου, οι βασικές ανάγκες των εργαζομένων έχουν ικανοποιηθεί σε σημαντικό βαθμό στις περισσότερες - αν όχι σε όλες, λόγω της οικονομικής κρίσης - περιπτώσεις και ως εκ τούτου η ικανοποίησή τους δεν αποτελεί πλέον ουσιαστική πηγή παρακίνησης για απόδοση. Αντίθετα οι εργαζόμενοι όλο και περισσότερο παρακινούνται μέσω της ικανοποίησης των «ανώτερων» κατά τον Maslow αναγκών.²⁸ Οι απαιτήσεις των πολιτών για κοινωνική και οικονομική υπευθυνότητα από τους οργανισμούς αυξάνουν συνεχώς. Οι εργαζόμενοι χρειάζονται περισσότερη εκτίμηση, αναγνώριση, σεβασμό, συμμετοχή και ποιότητα εργασιακής ζωής. Οι χρήστες αγαθών και υπηρεσιών είναι περισσότερο ενημερωμένοι και αναζητούν υψηλή ποιότητα, χαμηλό κόστος και υψηλό επίπεδο εξυπηρέτησης.

Η ενδυνάμωση, η οποία διαμορφώνει ένα συνθετικό και χρήσιμο πλαίσιο για την αξιοποίηση των ανθρώπων, αποτελεί έναν συνδυασμό ενεργειών (από πλευράς επιχείρησης και manager) μεταβίβασης ευθυνών και εξουσίας, παρακίνησης και ανάπτυξης των εργαζομένων, ώστε να επιτυγχάνεται η υψηλότερη δυνατή απόδοση και ταυτόχρονα η υψηλότερη δυνατή ικανοποίησή τους στην εργασία. Με βασική συνιστώσα το πώς αισθάνονται και συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι, η ενδυνάμωση έχει ως βασικές διαστάσεις ειδικότερα την αίσθηση εκ μέρους τους του νοήματος της εργασίας, την αίσθηση ικανότητας, την αίσθηση αυτοπροσδιορισμού και την αίσθηση επιρροής τους.

²⁸ Έρευνα σε δείγμα 1.500 εργαζομένων έδειξε ότι τα χρήματα, αν και είναι σημαντικά, σπάνια είναι ικανά να αποτελούν το βασικό κίνητρο των εργαζομένων. Βάσει των αποτελεσμάτων της έρευνας τα χρήματα ιεραρχήθηκαν μετά από τους εξής πέντε παράγοντες : Δυνατότητες μάθησης και ανάπτυξης, ευέλικτες ώρες εργασίας, προσωπική αναγνώριση, αυξημένη αυτονομία – έλεγχος της εργασίας και χρόνος με τον προϊστάμενο (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 157). Ασφαλώς τα ανωτέρω προϋποθέτουν την ύπαρξη ενός καλού βιοτικού επιπέδου.

Η αίσθηση νοήματος αυξάνει την ικανοποίηση των εργαζομένων από το περιεχόμενο της εργασίας τους αυτής καθαυτής, διότι συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση της ανάγκης για εκτίμηση και αυτοεκτίμηση. Πράγμα που έχει ως αποτέλεσμα το άτομο να δείχνει περισσότερο ενδιαφέρον και να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά του. Επίσης, η αίσθηση ικανότητας αυξάνει την ικανοποίηση και την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου, αφού ικανοποιεί άμεσα ανάγκες αναγνώρισης και ολοκλήρωσης. Τέλος, η αίσθηση των ατόμων ότι μπορούν να επηρεάσουν το σύστημα στο οποίο ανήκουν και τα αποτελέσματά του, βάσει της θεωρίας των προσδοκιών, οδηγεί στην αύξηση της διάθεσής τους να καταβάλλουν προσπάθεια για να επηρεάσουν πραγματικά τον οργανισμό και τα αποτελέσματά του με τη δική τους εργασία (Μπουραντάς, 2005 : 83 επ.).

Οι συνέπειες της ενδυνάμωσης στην ικανοποίηση και την αποτελεσματικότητα του εργαζομένου είναι ιδιαίτερα θετικές. Σε οργανωσιακό επίπεδο η εργασιακή ικανοποίηση έχει συνδεθεί με την εκδήλωση πληθώρας θετικών στάσεων και συμπεριφορών. Συγκεκριμένα όσο μεγαλύτερος ο βαθμός ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του τόσο πιο πιθανή είναι η δέσμευση και αφοσίωσή του στον οργανισμό, η αυξημένη απόδοσή του και η εκδήλωση συμπεριφορών πέραν του ρόλου του, ενώ ταυτόχρονα συμβάλλει στην ευημερία εντός και εκτός της εργασίας (Χυτήρης, 2017 : 133).

Αξιοποιώντας τις θεμελιώδεις θεωρίες για την παρακίνηση και τις σύγχρονες έννοιες σχετικά με την ενδυνάμωση των ανθρώπων θα σκιαγραφηθούν κατωτέρω τα βασικά στοιχεία ενός σωστού εργασιακού περιβάλλοντος, όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα έχουν διάθεση να αποδίδουν το 100% των δυνατοτήτων τους. Στο πλαίσιο αυτό έμφαση πρέπει να δοθεί τόσο στην κατάρτιση άρτιων προγραμμάτων παρακίνησης υπαλλήλων και στα χαρακτηριστικά της εργασίας, όσο και σε λοιπούς οργανωσιακούς παράγοντες όπως η συμμετοχική διοίκηση, η ομαδική συνεργασία, η διοίκηση και η ηγεσία που ασκούν οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων, καθώς και η σωστή οργανωσιακή κουλτούρα.

3. Προγραμματισμός αποτελεσματικών προγραμμάτων παρακίνησης

Προκειμένου να επιτυγχάνονται μέσω των προγραμμάτων παρακίνησης τα επιθυμητά αποτελέσματα της βελτίωσης της απόδοσης και της παραγωγικότητας των υπαλλήλων, είναι σαφές ότι θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη τα κάτωθι :

- i. Να έχει νόημα η παροχή κινήτρων στη συγκεκριμένη περίπτωση : Αφενός όταν το πρόβλημα είναι η έλλειψη κινήτρου (και όχι ικανότητας) και αφετέρου όταν η επιθυμούμενη βελτίωση εξαρτάται από τον εργαζόμενο.
- ii. Να εντάσσεται το πρόγραμμα κινήτρων σε μια ευρύτερη στρατηγική : Θα πρέπει να επιβραβεύονται συμπεριφορές που επιτυγχάνουν τους στόχους και το όραμα του οργανισμού.
- iii. Να είναι βέβαιο ότι το πρόγραμμα όντως παρακινεί τους εργαζομένους : Προκειμένου να υπάρξει σαφής σύνδεση ανάμεσα στην προσπάθεια και την απόδοση, καθώς και ανάμεσα στην απόδοση και σε μια ελκυστική επιβράβευση, θα πρέπει π.χ. οι ανώτεροι να υποστηρίζουν το πρόγραμμα κινήτρων συνδεόντάς το με τις επιδόσεις.
- iv. Το πρόγραμμα να είναι ολοκληρωμένο : Να επιβραβεύονται όλες οι επιθυμούμενες παράμετροι της απόδοσης (π.χ. ποιότητα και ποσότητα).
- v. Να ξοδεύονται πόροι τελικά στα κίνητρα που έχουν αντίκτυπο στην επιθυμητή συμπεριφορά.

4. Επανασχεδιασμός εργασιών

Βασικός παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων είναι το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας, αφού είναι κοινή λογική ότι κάτι που μας αρέσει το κάνουμε με περισσότερο κέφι και μεράκι. Αυτό εξάλλου υποστηρίζει και ο Herzberg. Αυτό που μπορεί να κάνει μια εργασία ανιαρή ή μη ενδιαφέρουσα είναι η επανάληψη. Αν θέλουμε να μειώσουμε τη ρουτίνα ενός εργαζομένου, χρειάζεται να μειώσουμε την επανάληψη εργασιών. Τούτο μπορεί πρακτικά να συμβεί μέσω της εναλλαγής των θέσεων εργασίας και μέσω του εμπλουτισμού της εργασίας των εργαζομένων :

Εναλλαγή θέσεων εργασίας : Η μετακίνηση των εργαζομένων - σε τακτά ή μη τακτά διαστήματα - από μια εργασία σε μια άλλη με παρόμοιες απαιτήσεις δεξιοτήτων έχει θετικές ιδιότητες : μειώνει την πλήξη, αυξάνει την παρακίνηση και βοηθά τους υπαλλήλους να κατανοήσουν καλύτερα τη συμβολή της εργασίας τους στον οργανισμό.

Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας : Η ανάθεση στον εργαζόμενο όσο το δυνατόν πιο ολοκληρωμένων εργασιών, που θα περιέχουν όσο γίνεται μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών εργασιών-καθηκόντων, ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και δεξιότητες, έχει πολλά θετικά αποτελέσματα. Αυξάνει τον βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος έχει τον έλεγχο του σχεδιασμού, της εκτέλεσης και της αξιολόγησης της εργασίας. Αυξάνει την ελευθερία και την ανεξαρτησία του υπαλλήλου, αυξάνει την ευθύνη και παρέχει ανατροφοδότηση ώστε τα άτομα να μπορούν να έχουν πρόσβαση και να διορθώνουν την επίδοσή τους. Ταυτόχρονα καθίσταται αντιληπτή από τον εργαζόμενο η σημαντικότητα της εργασίας του, γεγονός που ικανοποιεί την ανάγκη του για αυτοεκτίμηση²⁹ (Robbins & Judge, 2011 : 229).

5. Συμμετοχή και ευθύνη των υπαλλήλων

Η ενεργητική συμμετοχή των εργαζομένων στα δρώμενα του οργανισμού αποτελεί προϋπόθεση οργανωσιακής ανάπτυξης, μάθησης και αλλαγής (Ιορδάνογλου, 2008 : 274). Με τον όρο συμμετοχή δεν νοείται η συναπόφαση, αλλά κυρίως η ενημέρωση και το ενδιαφέρον για τις γνώμες και τις προτάσεις των εργαζομένων στο πλαίσιο επικοινωνίας της βάσης με την κορυφή. Η συμμετοχή, η ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών και η αυτονομία και ευθύνη των εργαζομένων σε ό,τι αφορά την υλοποίηση της εργασίας τους, εκφράζει την εμπιστοσύνη, την εκτίμηση και το σεβασμό της επιχείρησης προς τους εργαζομένους.

Τα ανωτέρω δεν σημαίνουν ούτε έλλειψη πλαισίων, στόχων, διαδικασιών, κανονισμών και ιεραρχίας, ούτε έλλειψη πειθαρχίας. Στην πράξη κάτι τέτοιο σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θα έχουν τη δυνατότητα, πάντα στα πλαίσια των στόχων, των πολιτικών και των κανονισμών του οργανισμού, να χειρίζονται

²⁹ Ερευνητές της Σχολής Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Χάρβαρντ κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο σχεδιασμός της θέσης εργασίας είναι ένα από τα βασικά κίνητρα ενεργού συμμετοχής και προσήλωσης των εργαζομένων στη δουλειά τους (Dessler, 2015 : 359).

ζητήματα καλύτερα και πιο άμεσα από την απομακρυσμένη έτσι και αλλιώς ιεραρχία, χωρίς ελέγχους στο πώς, αλλά έχοντας την ευθύνη για τα αποτελέσματα (Μπουραντάς, 2005 : 79).

Η συλλογιστική είναι ότι, αν συμπεριλάβουμε τους εργαζομένους σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν και αυξήσουμε την αυτονομία τους και τον έλεγχο που έχουν στην εργασιακή τους ζωή, τότε εκείνοι θα αποκτήσουν μεγαλύτερη παρακίνηση, μεγαλύτερη δέσμευση προς τον οργανισμό και θα είναι πιο παραγωγικοί και ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους. Παραδείγματα προγραμμάτων συμμετοχής υπαλλήλων, η εκτενής χρήση των οποίων μπορεί σαφώς να αυξήσει την ενδογενή παρακίνηση των υπαλλήλων, είναι η συμμετοχική διοίκηση και η αντιπροσωπευτική συμμετοχή (Robbins & Judge, 2011 : 240).³⁰

6. Η αξιοποίηση της ομαδικής συνεργασίας

6.1 Η δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο

Βασική συνιστώσα για την ενδυνάμωση των εργαζομένων, αλλά και βάση για την επιβίωση της σημερινής επιχείρησης, αποτελεί η ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και των ομάδων. Οι σύγχρονοι οργανισμοί στηρίζουν τη λειτουργία τους στην ύπαρξη προσωρινών ή μόνιμων ομάδων³¹, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να αφιερώνουν όλο και περισσότερο χρόνο από την εργασιακή τους ζωή στη συμμετοχή σε ομάδες.³²

Οι ομάδες μπορεί να είναι τυπικές, που σημαίνει ότι ορίζονται από τον οργανισμό με συγκεκριμένους ρόλους και στόχους, αλλά και άτυπες που είναι

³⁰ Η συμμετοχή υπαλλήλων βασίζεται σε αρκετές θεωρίες παρακίνησης, όπως η θεωρία Χ και Ψ και η θεωρία δύο παραγόντων (Robbins & Judge, 2011 : 240).

³¹ Σχεδόν 80% από τις 500 πιο επιτυχημένες εταιρείες, που δημοσιεύει ετησίως το περιοδικό Fortune, είχαν τους μισούς και πλέον εργαζομένους τους να απασχολούνται σε ομάδες (Βακόλα-Νικολάου, 2012 : 255). Είναι γεγονός ότι σήμερα οι οργανωτικές δομές χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και οι οργανισμοί από μεγάλα μεγέθη. Η δημιουργία ομάδων συμβάλλει στην καλύτερη διαχείριση έργων, ειδικά όταν αυτά χρειάζονται πολλές και διαφορετικές ικανότητες και γνώσεις. Υποστηρίζεται επίσης ότι οι ομάδες είναι πιο ευέλικτες και ανταποκρίνονται στις αλλαγές καλύτερα σε σύγκριση με παραδοσιακά τμήματα.

³² Η εργασία με τη μετεξέλιξή της από χειρωνακτική σε εντάσεως γνώσης δημιουργεί νέες μορφές συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων και εξελίσσει τη δυναμική των κοινωνικών σχέσεων (Ιορδάνογλου, 2008 : 204).

συνήθως συμμαχίες, οι οποίες δεν ορίζονται από τον οργανισμό, αλλά προκύπτουν από τη στενή συνεργασία, από την ανάγκη για κοινωνική επαφή, κλπ.³³

Οι ομάδες εμφανίζουν πολλά πλεονεκτήματα και αυτός είναι ο λόγος που είναι τόσο δημοφιλείς στην εργασιακή ζωή.³⁴ Η ομάδα με τη συνεργασία επιτυγχάνει ευρύτερη γνώση³⁵, ισχυρότερη παρακίνηση και δέσμευση, καθώς και υποστηρικτικούς μηχανισμούς.³⁶ Η έρευνα υποστηρίζει ότι οι ομάδες δύναται να υπερτερούν των μελών τους, όταν το έργο χρειάζεται πολλές και συμπληρωματικές ικανότητες, κρίση και εμπειρία. Φαίνεται ότι στην περίπτωση των ομάδων καταρρίπτεται η ισότητα $1+1=2$, μιας και ισχύει $1+1>2$. Αυτό το εκφράζει η θαυμάσια λέξη της συνέργειας, η οποία ως ελληνική λέξη έχει υιοθετηθεί από τις περισσότερες ξένες γλώσσες (synergy).³⁷ Τα φαινόμενα συνέργειας που αναπτύσσονται μέσα σε μία ομάδα, ο συνδυασμός δηλαδή γνώσεων, ικανοτήτων,

³³ Οι ομάδες μπορούν να πάρουν τις εξής μορφές :

- **Λειτουργικές ή εργασιακές ομάδες** : είναι η πιο συνηθισμένη μορφή ομάδας. Είναι σχετικά μόνιμες ομάδες, που δημιουργούνται από την επιχείρηση για την επίτευξη στόχων.
- **Ομάδες εργασίας** : έχουν προσωρινό χαρακτήρα και εργάζονται για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων εντός καθορισμένου χρονικού ορίζοντα.
- **Ανεπίσημες ομάδες** : δημιουργούνται από τα μέλη ενός οργανισμού ανεπίσημα και λειτουργούν παράλληλα με την επίσημη οργανωτική δομή, χωρίς να έχουν εξουσία.
- **Διοικητικές ομάδες** : δημιουργούνται επίσημα από τον οργανισμό. Σε αυτές συνήθως συμμετέχουν διευθυντές και ευθύνονται για την πορεία μιας επιχείρησης.
- **Εικονικές ομάδες** : ενώ μπορεί να βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές περιοχές, μπορούν και συνεργάζονται με τη βοήθεια της τεχνολογίας για την επίτευξη των στόχων τους (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 258).

³⁴ Βέβαια πρέπει να λαμβάνεται πάντα υπόψη ότι το άτομο μέσα στην ομάδα μπορεί να προβεί είτε σε ηρωικές, είτε σε καταστροφικές ενέργειες. Η ψυχολογία του όχλου μπορεί να εμφανιστεί σε έναν οργανισμό, ειδικά σε περιόδους κρίσης, όπου η ανεπίσημη επικοινωνία και οι φήμες που διαδίδονται στους διαδρόμους επηρεάζουν τους εργαζομένους τόσο ατομικά όσο και ομαδικά και μπορεί να τους οδηγήσουν , κάτω από το καθεστώς του πανικού, είτε σε παράλογες συμπεριφορές είτε σε αυτοκαταστροφικές αποφάσεις, όπως π.χ. μια πρόωρη παραίτηση (Ιορδάνογλου, 2008: 208).

³⁵ Για το σύγχρονο πεδίο εργασίας είναι γεγονός ότι ο καθένας διαθέτει μόνο ένα μέρος των πληροφοριών που χρειάζεται για να κάνει τη δουλειά του. Απ' ότι λέγεται στον 20ο αιώνα έχει συσσωρευτεί περισσότερη γνώση από όση σε όλη την προηγούμενη ιστορία του ανθρώπινου είδους και το ποσοστό συνεχίζει να αυξάνεται στον 21ο αιώνα. Συνεπώς, ο ομαδικός νους που παρέχει πληροφορίες και εξειδίκευση είναι πιο σημαντικός από ποτέ άλλοτε (Goleman, 2011 : 294)

³⁶ Οι αγώνες κερδίζονται από ομάδες και όχι από αθροίσματα παικτών. Βλ. αναλυτικότερα στο Μπουραντάς, 2005 : 55.

³⁷ Το ίδιο εκφράζει και το ρητό των αρχαίων προγόνων μας «η ισχύς εν τη ενώσει». Ακόμα και ο ίδιος ο Δαρβίνος είχε πει ότι οι ανθρώπινες ομάδες των οποίων τα μέλη συνεργάζονται για το κοινό καλό, επιβιώνουν καλύτερα σε σχέση με τις ομάδες των οποίων τα μέλη φροντίζουν μόνο τον εαυτό τους ή σε σχέση με άτομα που ζουν εκτός ομάδων.

πληροφοριών, εμπειριών, κλπ. μπορεί να οδηγήσουν σε καλύτερης ποιότητας αποτελέσματα.³⁸

Η ομάδα, εκτός από τις συνέργειες και την αποτελεσματική υλοποίηση του έργου, συμβάλλει στην ικανοποίηση των ανθρώπων και την υποκατάσταση του ελέγχου μέσω της ιεραρχίας και της γραφειοκρατίας από τον κοινωνικό έλεγχο.³⁹ Έτσι η ιεραρχία μπορεί να αντικατασταθεί σε σημαντικό βαθμό από αυτοδιοικούμενες ομάδες. Ιδιαίτερα σήμερα που απαιτούνται λιτές και ευέλικτες δομές, λίγα ιεραρχικά επίπεδα, απλές και ταχύτατες διαδικασίες, οργανωσιακή μάθηση, συνεχείς βελτιώσεις και καινοτομία, το πνεύμα συνεργασίας και η ομαδική εργασία αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας (Μπουραντάς, 2005 : 84 επ.).

Δεν είναι όμως μόνο επιθυμία των επιχειρήσεων η εργασία σε ομάδες. Η μεγάλη πλειοψηφία των ανθρώπων επιθυμεί να συμμετέχει σε ομάδες και οι λόγοι είναι πολλοί⁴⁰. Όταν οι άνθρωποι ανήκουν σε μια ομάδα που λειτουργεί αποτελεσματικά, τότε και οι ίδιοι αισθάνονται υψηλότερη ικανοποίηση και έχουν υψηλό ηθικό, αφού μέσω της ομάδας ικανοποιούν πολλές ατομικές ανάγκες τους πολύ καλύτερα. Η θεωρία του Maslow περιγράφει την ανάγκη του ατόμου να ανήκει κάπου και να μπορεί να αποτελεί μέρος ενός συνόλου. Η ομάδα προσφέρει ασφάλεια, αφού μειώνεται η αίσθηση του «αντιμετωπίζω τα πράγματα μόνος μου». Τα άτομα αισθάνονται πιο δυνατά να αντιμετωπίσουν τις διάφορες προκλήσεις, καθώς και πιο ήρεμα, αφού η ευθύνη των αποφάσεων διαχέεται στα μέλη της ομάδας. Το να είσαι μέλος μιας ομάδας που θεωρείται σημαντική δίνει και σε σένα αναγνώριση, και αυτός είναι ένας ακόμη λόγος που εξηγεί γιατί οι άνθρωποι

³⁸ Το γεγονός αν μία συνεκτική ομάδα θα είναι και παραγωγική εξαρτάται βέβαια από τις νόρμες της ομάδας που έχουν να κάνουν με την επίδοση. Βλ. περισσότερα στο Robbins & Judge, 2011 : 274.

³⁹ Σε μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα, οι άνθρωποι συντονίζονται και συγχρονίζονται όπως τα δάχτυλα του χεριού, χωρίς να χρειάζονται επίσημες - γραφειοκρατικές διαδικασίες και συνεχή επίβλεψη και παρέμβαση της ιεραρχίας και των προϊσταμένων.

⁴⁰ Η Ψυχολογία, και κυρίως ο κλάδος της Κοινωνικής Ψυχολογίας, έχει μελετήσει αναλυτικά τους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι δημιουργούν ομάδες :

- Η θεωρία της **κοινωνικής μάθησης** υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι εντάσσονται και δημιουργούν ομάδες, γιατί έτσι έχουν μάθει από πολύ μικρή ηλικία. Οι περισσότεροι άνθρωποι από τη στιγμή της γέννησής τους εντάσσονται π.χ. σε μια οικογένεια, στη συνέχεια σε κάποια ομάδα εργασίας ή αθλητική ομάδα, κλπ.
- Οι θεωρίες της **κοινωνικής σύγκρισης και κοινωνικής ταυτότητας** υποστηρίζουν ότι ένα βασικό αίτιο της δημιουργίας ομάδων είναι η αίσθηση του ανήκειν.
- Σύμφωνα με τη θεωρία της **κοινωνικής ανταλλαγής**, οι άνθρωποι εντάσσονται και παραμένουν σε μια ομάδα, γιατί συγκρίνουν αυτά που κερδίζουν, όντας μέλη της ομάδας, σε σχέση με το να μην ανήκαν σε αυτή την ομάδα, και αντίστροφα (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 258).

επιθυμούν να ανήκουν σε ομάδες. Επίσης η συμμετοχή σε ομάδες ενισχύει την αίσθηση της αυτοεκτίμησης, που σημαίνει ότι «είμαι σημαντικός, έξυπνος, κλπ.» και για τούτο τον λόγο ανήκω σε αυτή την ομάδα. Εκτός από την ψυχολογική ασφάλεια, την καταξίωση και την αυτοεκτίμηση, η συμμετοχή σε ομάδες καλύπτει και κοινωνικές ανάγκες. Οι άνθρωποι διασκεδάζουν τη συχνή κοινωνική επαφή που απορρέει από τη συμμετοχή στην ομάδα. Ακόμα, πολύ συχνά ο άνθρωπος κατανοεί ότι κάποια πράγματα δεν μπορεί να τα καταφέρει μόνος του, ενώ έχει περισσότερες πιθανότητες να τα πετύχει με τη συλλογική δράση, και για το λόγο αυτό επιδιώκει να ανήκει σε ομάδες (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 255-256).⁴¹

Βέβαια αξίζει να αναφερθεί ότι η αξιοποίηση των ομάδων, καθώς και η αποτελεσματικότητά τους ποικίλλει αναλόγως της εκάστοτε κουλτούρας που επικρατεί.⁴²

6.2 Παρακίνηση μέσω των ομάδων : Πότε επιτυγχάνεται;

Το ομαδικό πνεύμα, η διάθεση και η ικανότητα των ανθρώπων να λειτουργούν ως μια αποτελεσματική ομάδα εξασφαλίζει τις καλύτερες αποφάσεις και την αποτελεσματική υλοποίηση αυτών. Αυτό συμβαίνει επειδή υπάρχουν πάρα πολλές ιδέες, αλληλοϋποστήριξη, αλληλεγγύη, άμλλα, εμπιστοσύνη, αρμονική συνεργασία και αμοιβαία προσαρμογή. Ουσιαστικά με την ομάδα δημιουργείται ένας δυναμικός «ενάρετος κύκλος», αφού η ικανοποίηση των ατόμων οδηγεί σε καλύτερο αποτέλεσμα, αυτό με τη σειρά του οδηγεί στην υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων, η οποία οδηγεί σε ακόμη καλύτερο αποτέλεσμα, κ.ο.κ.

Πολλοί παράγοντες επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Ένας φημισμένος προπονητής υποστήριζε ότι «είναι εύκολο να βρεις τους καλούς παίκτες, το δύσκολο είναι να τους βάλεις να παίζουν μαζί». Η ομάδα λοιπόν δεν εντέλλεται, αλλά χτίζεται-αναπτύσσεται με σκληρή δουλειά από τον κάθε προϊστάμενο-ηγέτη στο χώρο του. Παρακάτω αναφέρονται επιλεκτικά οι

⁴¹ Δεδομένου ότι κάθε εργασιακή ομάδα δεν επηρεάζει μόνο τη συμπεριφορά των μελών της, αλλά και εκείνη των άλλων ομάδων μέσα στην επιχείρηση, η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης εξαρτάται από τις αλληλεξαρτήσεις και τις σχέσεις που υπάρχουν ανάμεσα στις εργασιακές ομάδες (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 : 263).

⁴² Βλ. διεξοδικότερα στο Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 259.

παράγοντες εκείνοι που σχετίζονται περισσότερο με την παρακίνηση των εργαζομένων :

- i. **Μέγεθος ομάδας** : Η εργασιακή ικανοποίηση είναι μεγαλύτερη, όταν τα μέλη συμμετέχουν σε μικρότερες ομάδες και αυτό διότι η συμμετοχή αναγνωρίζεται και έχει αξία για τα υπόλοιπα μέλη⁴³.
- ii. **Ικανότητες μελών** : Θα πρέπει να συνταιριάζεται η ικανότητα της ομάδας με την εκάστοτε αποστολή. Οι ομάδες υψηλών ικανοτήτων όταν πρόκειται για απλά καθήκοντα πλήττουν και δεν αποδίδουν καλά, ενώ οι ομάδες χαμηλών ικανοτήτων παραμένουν στην εργασία. Ακόμη και εντός της ομάδας, όμως, θα πρέπει οι πιο ικανοί, έμπειροι και ευσυνείδητοι εργαζόμενοι να τοποθετούνται στους πιο κεντρικούς ρόλους μιας ομάδας.
- iii. **Προσωπικότητα μελών** : Υψηλά επίπεδα εξωστρέφειας, συναισθηματικής σταθερότητας και δεκτικότητας σε νέες εμπειρίες μπορεί να σημαίνει ότι η ομάδα είναι πιο δημιουργική και καινοτόμα, ενώ έχει περισσότερες πιθανότητες να προσαρμόζεται σε οργανωσιακές αλλαγές και να αντιμετωπίζει τις κρίσιμες καταστάσεις πιο αποτελεσματικά και πιο ψύχραιμα.
- iv. **Συνοχή της ομάδας** : Προκειμένου τα μέλη της ομάδας να αλληλοπαρακινούνται θα πρέπει να διαθέτουν έναν υψηλό δείκτη συναισθηματικής νοημοσύνης, π.χ. να αναγνωρίζουν τη συμβολή των άλλων και να δημιουργούν τις προϋποθέσεις ικανοποίησης των αναγκών τους. Η ύπαρξη υποστήριξης, εμπιστοσύνης, σεβασμού, ελευθερίας έκφρασης και φροντίδας του ενός για τον άλλον μετατρέπουν τον χώρο εργασίας σε μια κοινότητα, στην οποία θέλουν να ανήκουν και να δημιουργούν, όντας πάντα πρόθυμοι να προσφέρουν βοήθεια μεταξύ τους και να καταβάλλουν πρόσθετη προσπάθεια για τους άλλους.
- v. **Ύπαρξη ενός δυνατού κοινού στόχου** : Η κοινή κατεύθυνση και οι στόχοι που επικοινωνούνται με σαφή τρόπο ενισχύουν την παρακίνηση και τη δέσμευση της ομάδας. Παρόλο που οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί, είναι χρήσιμο να είναι και δύσκολοι, ώστε να προκαλέσουν στην ομάδα αίσθημα υπερηφάνειας όταν επιτευχθούν.

⁴³ Ασφαλώς όμως και οι ανάγκες της ομάδας σε διανοητικό κεφάλαιο θα πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη κατά τη συγκρότησή της.

- vi. **Ηγεσία** : Αποτελεί κομβικό στοιχείο για την αποτελεσματικότητα της ομάδας, καθώς αναλαμβάνει την καθοδήγηση των (λοιπών)⁴⁴ μελών. Αυτό που πρέπει να διασφαλίζεται είναι ότι όλα τα μέλη θα πρέπει να μοιράζονται το φόρτο εργασίας.
- vii. **Προτιμήσεις μελών** : Η προτίμηση των ατόμων να εργάζονται σε ομάδες ή μόνα τους πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη δημιουργία και στο σχηματισμό των ομάδων στους οργανισμούς (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 265).

Επίσης, προκειμένου να διατηρείται η παρακίνηση και να αποφεύγονται φαινόμενα κοινωνικής σκηνικής εντός της ομάδας προτείνονται οι ακόλουθες στρατηγικές (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 277) :

- i. Όσοι αναθέτουν έργα σε ομάδες πρέπει να είναι σίγουροι ότι το έργο είναι ενδιαφέρον, συνιστά πρόκληση και γίνεται αντιληπτό από τα μέλη της ομάδας ως τέτοιο.
- ii. Να γνωρίζει κάθε μέλος για ποιο κομμάτι του έργου είναι υπεύθυνο και για ποιο κομμάτι του έργου μοιράζεται την ευθύνη με άλλα μέλη.
- iii. Να μην υπάρχει μόνο συλλογική ευθύνη και ανταμοιβή, αλλά και ατομική ανταμοιβή, βάσει της ατομικής συνεισφοράς. Αυτό βέβαια προϋποθέτει αποτελεσματικά συστήματα ελέγχου και διαχείρισης των αμοιβών.
- iv. Να παρουσιάζουν, πριν ληφθεί η τελική απόφαση, όλα τα μέλη της ομάδας τις απόψεις τους, καθένα με τη σειρά του (τεχνική της «πτυσσόμενης σκάλας»).

7. Ο παρακινητικός ρόλος του ηγέτη

7.1 Η έννοια του ηγέτη

Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους αφορούν, όπως έχει ήδη σημειωθεί, την εσωτερική παρακίνηση και δημιουργούνται περισσότερο από την ηγετική⁴⁵

⁴⁴ Η ηγεσία μπορεί να ασκείται από τη διοίκηση ή από κάποιο μέλος της ομάδας.

⁴⁵ Υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στη «διοίκηση» και στην «ηγεσία». Η διοίκηση αφορά τους τρόπους με τους οποίους ένας οργανισμός εξακολουθεί να είναι μεθοδικός και παραγωγικός. Η ηγεσία αφορά ένα ευρύτερο πλαίσιο, όπως, μεταξύ άλλων, τον αποτελεσματικό χειρισμό των αλλαγών που

συμπεριφορά των προϊσταμένων παρά από τα συστήματα και τις πολιτικές του οργανισμού. Η ηγεσία αποτελεί μια ιδιαίτερα σημαντική έννοια της οργανωσιακής συμπεριφοράς, καθώς αναφέρεται σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής διαστρωμάτωσης, ήτοι όλοι οι προϊστάμενοι της οργάνωσης ανεξαρτήτως βαθμού πρέπει να διαθέτουν το ξεχωριστό χαρακτηριστικό της ηγεσίας.

Δεν είναι όμως όλοι οι ηγέτες managers, αλλά ούτε και όλοι οι managers ηγέτες. Το γεγονός ότι ένας οργανισμός παραχωρεί στους managers κάποια τυπικά δικαιώματα δεν συνιστά εγγύηση ότι θα ηγηθούν του οργανισμού αποτελεσματικά. Γεγονός πάντως είναι ότι οι οργανισμοί χρειάζονται ισχυρή ηγεσία και ισχυρή διοίκηση για να επιτύχουν το βέλτιστο αποτέλεσμα. Στις μέρες μας χρειαζόμαστε ηγέτες που θα αμφισβητήσουν το κατεστημένο, θα δημιουργήσουν οράματα για το μέλλον και θα αποτελέσουν έμπνευση για τα μέλη των οργανισμών, ώστε τα τελευταία εθελοντικά και πρόθυμα να τους ακολουθούν και να θέλουν να υλοποιήσουν αυτά τα οράματα. Χρειαζόμαστε επίσης managers που θα καταρτίσουν λεπτομερή προγράμματα, θα δημιουργήσουν αποδοτικές δομές οργανισμών και θα επιβλέπουν τις καθημερινές λειτουργίες (Robbins & Judge, 2011 : 356).

Ως ηγέτης νοείται ο ιεραρχικός προϊστάμενος, ο οποίος εκτός των άλλων αρμοδιοτήτων, οφείλει να διοικεί τους υφισταμένους του με τέτοιο τρόπο, ώστε να επιτυγχάνει παράλληλα υψηλή παραγωγικότητα και την ικανοποίησή τους. Συνεπώς ο προϊστάμενος έχει διπλό ρόλο : του τελικού εκφραστή των συστημάτων κινήτρων που του έχει θέσει η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού, αλλά και του φυσικού ηγέτη που πρέπει να εμπνεύσει το δυναμικό του για να λειτουργήσει στην επιθυμητή απόδοση.

Η ηγεσία λοιπόν συνδέεται άμεσα με τη συμπεριφορά, τα προσόντα και την ικανότητα αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων. Ένας επιτυχημένος manager θα πρέπει να μπορεί να παρακινεί, να εμπνέει, να εμπυχώνει, να καθοδηγεί και να εξελίσει τους υφισταμένους του. Η ηγεσία, σύμφωνα με τον Μπουραντά, θα μπορούσε να οριστεί ως «η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής ή μεγάλης τυπικής ή άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα

επέρχονται εξαιτίας της ανταγωνιστικότητας και της αστάθειας που χαρακτηρίζει την εποχή μας (Goleman, 2011 : 286).

άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθούν να υλοποιήσουν στόχους και οράματα που απορρέουν από την αποστολή της ομάδας με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα».

Η ηγετική ικανότητα και η συμπεριφορά του προϊσταμένου, καθώς και η δυνατότητά του να καταμερίσει δίκαια το σύνολο των εργασιών σε επιμέρους αρμοδιότητες, πρόκειται να διαμορφώσει τη διάθεση του προσωπικού για αποδοτική εκτέλεση των καθηκόντων του. Παράλληλα, πρέπει να δίδεται προσοχή στη στάση του προϊσταμένου, ο οποίος εκτός των άλλων λειτουργεί και ως «παράδειγμα προς μίμηση», ώστε η επίδραση προς τους υφισταμένους να είναι τέτοια που θα «εμπνεύσει το προσωπικό για προσπάθεια επίτευξης των υψηλότερων δυνατών αποτελεσμάτων» (Ρωσσίδης, 2014 : 155).

7.2 Ο αντίκτυπος του ηγετικού στυλ στην παρακίνηση των υπαλλήλων

Το ηγετικό στυλ⁴⁶ και η ηγετική συμπεριφορά έχουν ιδιαίτερο αντίκτυπο στην εργασιακή ικανοποίηση. Η διεθνής βιβλιογραφία παρουσιάζει πλήθος διακρίσεων με βάση το στυλ ηγεσίας.⁴⁷

Ο Likert (1961, 1967) επεσήμανε ότι ο προσανατολισμός των ιθυνόντων στα πρόσωπα επηρεάζει θετικά την απόδοση των εργαζομένων. Διακρίνοντας τέσσερις τύπους άσκησης της διευθυντικής εξουσίας συμπέρανε ότι μακροπρόθεσμα ο συμμετοχικός-δημοκρατικός τύπος άσκησης της διευθυντικής εξουσίας επιφέρει μεγαλύτερη οργανωτική και διοικητική αποτελεσματικότητα (Μακρυδημήτρης, 2013: 202).

Γεγονός είναι ότι το στυλ ηγεσίας πρέπει να είναι αυταρχικό/ιεραρχικό ή δημοκρατικό ανάλογα με την περίπτωση (έργο, άτομα, περιβάλλον) και κυρίως ανάλογα με την ωριμότητα των συνεργατών. Τα στοιχεία όμως που πρέπει να

⁴⁶ Ο Daniel Goleman βασιζόμενος σε έρευνά του σε 121 οργανισμούς και επιχειρήσεις διεθνώς με δείγμα 3.800 στελεχών για τη σχέση απόδοσης και ηγετικού στυλ, πρότεινε 6 ηγετικά στυλ ανάλογα με τις περιστάσεις (Βλ. περισσότερα στο Χυτήρης, 2017 : 314).

⁴⁷ Εξέχουσας σημασίας αποτελούν οι μελέτες των R. White, R. Lippitt & K. Lewin περί διάκρισης μεταξύ αυταρχικού, δημοκρατικού και εξουσιοδοτικού στυλ, του McGregor σχετικά με τη θεωρία των Χ και Ψ, του R. Likert σχετικά με τη μέτρηση της αποτελεσματικότητας βάσει του στυλ ηγεσίας (μελέτη που θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί εκτενώς από τα στελέχη του δημόσιου τομέα, κρίνοντας από το μονοδιάστατο και αντιπαραγωγικό στυλ ηγεσίας που εμφανίζεται στη δημόσια διοίκηση), κλπ.

συνυπάρχουν σε κάθε περίπτωση είναι η ευαισθησία, το γνήσιο ενδιαφέρον για τους ανθρώπους και η αυστηρότητα (Μπουραντάς, 2005 : 241). Επιπλέον, αυτό που χρειάζεται να διασφαλίζεται πάντα, ακόμη και αν το στυλ του ηγέτη είναι αυταρχικό, είναι ότι θα πρέπει να είναι ορατός και προσιτός από όλους τους ανθρώπους της μονάδας του, να έχει «ανοιχτές πόρτες», να περπατά στους χώρους των συνεργατών του, να κάνει τους συνεργάτες του να αισθάνονται άνετα και να επικοινωνούν με ευχαρίστηση μαζί του. Επιπλέον θα πρέπει να τους υποστηρίζει συνεχώς με καθοδήγηση, παροχή συμβουλών, ενθάρρυνση και, όταν χρειάζεται, με «κάλυψη» έναντι των ανωτέρων (Μπουραντάς, 2005 : 321).

7.2.1 Ηγεσία με συναισθηματική νοημοσύνη

Η πρόοδος που συντελέστηκε μετά το 1980 στη μελέτη των συναισθημάτων από την επιστήμη της ψυχολογίας έχει επίσης βοηθήσει στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα πιο επιτυχημένα στυλ ηγεσίας. Οι περισσότερες έρευνες τονίζουν ότι η ενσυναίσθηση είναι απαραίτητη για να αναπτυχθούν ηγετικές ικανότητες, όπως η παρακίνηση, η ανάπτυξη ομάδων, κ.α. Ενσυναίσθηση είναι η ικανότητα να «μπαίνει κανείς» στη θέση του άλλου, ώστε να τον κατανοήσει καλύτερα και όχι να συμπάσχει ή να συμφωνήσει αναγκαστικά. Είναι η ικανότητα να αντιλαμβάνεται κανείς τα συναισθήματα, τις ανάγκες, κλπ. των άλλων ανθρώπων και να συμπεριφέρεται ή να τα χειρίζεται με το σωστό τρόπο (Μπουραντάς, 2005 : 262).⁴⁸

Η λέξη *motive* (κίνητρο) και *emotion* (συναίσθημα) έχουν την ίδια λατινική ρίζα, το *movere*, που σημαίνει «κινώ». Τα συναισθήματα και οι διαθέσεις είναι ουσιαστικά αυτά που μας κινούν, που μας ωθούν προς επίτευξη των στόχων μας. Τα μεγάλα έργα ξεκινούν από μεγάλα συναισθήματα. Τα παραδοσιακά κίνητρα αποδεικνύονται ανεπαρκή όταν πρέπει να ενεργοποιηθούν οι άνθρωποι για να

⁴⁸ Ο Rogers (1961, 1983), ο Schein (1992), ο Goleman (1995) και άλλοι προσδιόρισαν τις προϋποθέσεις μιας ανθρωποκεντρικής διοίκησης των σύγχρονων σύνθετων οργανώσεων, που ήταν απαραίτητη για την πραγμάτωση του έργου τους. Ιδίως, υπογράμμισαν τη σημασία των αρχών της συναισθηματικής και όχι μόνο της υπολογιστικής-εργαλειακής νοημοσύνης των ανθρώπων, όπως η απροκατάληπτη αποδοχή της αξίας της προσωπικότητας των συνεργαζόμενων ανθρώπων, η «ενσυναίσθηση» και η εσωτερική κατανόηση του άλλου, η ειλικρίνεια, η συνέπεια λόγων και έργων και η αμφίδρομη επικοινωνία.

επιτύχουν τις μέγιστες αποδόσεις. Για να φθάσει η επίδοση στο μέγιστο οι άνθρωποι θα πρέπει να αγαπούν αυτό που κάνουν και να αντλούν ευχαρίστηση από την εκτέλεσή του.⁴⁹ Οι πιο ισχυρές κινητήριες δυνάμεις είναι εσωτερικές, όχι εξωτερικές : νιώθουμε καλύτερα όταν αισθανόμαστε πάθος γι' αυτό που κάνουμε, ακόμη και αν η αμοιβή είναι μεγαλύτερη σε κάποιον άλλον τομέα.

Η θετική διάθεση δημιουργεί στους ανθρώπους υψηλότερες προσδοκίες για την ικανότητά τους, τους ωθεί να εργαστούν πιο σκληρά και να είναι περισσότερο αποτελεσματικοί. Η παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την επίδοσή τους – είτε ήταν αληθής είτε ψευδής – επηρεάζει τη διάθεσή τους, η οποία στη συνέχεια επηρεάζει την παρακίνησή τους. Έτσι μπορεί να δημιουργηθεί ένας κύκλος στο πλαίσιο του οποίου οι θετικές διαθέσεις κάνουν τους ανθρώπους πιο δημιουργικούς, στοιχείο που προκαλεί τη θετική ανατροφοδότηση από αυτούς που επιβλέπουν τη δουλειά τους. Η θετική αυτή ανατροφοδότηση ενισχύει περισσότερο τη θετική τους διάθεση, που μπορεί να τους κάνει να έχουν καλύτερη επίδοση, κ.ο.κ.

Η ενσυναίσθηση είναι ζωτικής σημασίας για την υπεροχή σε κάθε είδους ηγεσία. Οι απαιτήσεις της σύγχρονης ηγεσίας περιλαμβάνουν πλέον και την ικανότητα για ενσυναίσθηση. Είναι παράλογο από τη μια να θέλεις οι άλλοι να δίνουν την καρδιά και την ψυχή τους για να υλοποιήσουν έργα και στόχους για τα οποία πρώτος εσύ έχεις την ευθύνη και, από την άλλη, να μη νοιάζεσαι ειλικρινά για αυτούς. Το αυταρχικό στυλ του παρελθόντος απλά δεν αποδίδει όπως απέδιδε κάποτε, δεδομένου ότι οι οργανισμοί προσανατολίζονται περισσότερο προς την ομάδα και υιοθετούν λιγότερο άκαμπτη ιεραρχία (Goleman, 2011 : 213). Οι υπέρμαχοι της συναισθηματικής νοημοσύνης υποστηρίζουν ότι χωρίς αυτήν, ακόμα και αν κάποιος διαθέτει εξαιρετική εκπαίδευση, ιδιαίτερα αναλυτικό μυαλό, συγκλονιστικό όραμα και ένα ατέλειωτο απόθεμα καταπληκτικών ιδεών, δεν θα μπορέσει να γίνει σπουδαίος ηγέτης. Ο ηγέτης θα πρέπει δηλαδή να είναι «νοήμων» ως προς τα συναισθήματα (όχι συναισθηματικός) και να δρα ως καθοδηγητής συναισθημάτων στην ομάδα (Χυτήρης, 2017 : 31). Οι ηγέτες με

⁴⁹ Με βάση τα αποτελέσματα έρευνας οι βασικές τρεις πηγές κινητοποίησης είναι : η ικανοποίηση από το γεγονός ότι ολοκληρώνεται κάτι, οι φιλίες που δημιουργούνται μεταξύ των συναδέλφων στην εργασία και η παροχή βοήθειας ή η διδασκαλία άλλων στο χώρο της εργασίας. Για περισσότερα βλ. Goleman, 2011 : 161.

ενσυναίσθηση μπορούν να διαισθανθούν τις ανάγκες των άλλων, να ακούσουν τι τους λένε οι υφιστάμενοί τους και να διαβάσουν τις αντιδράσεις των άλλων. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι θα πρέπει να εστιάσουν υπερβολικά στην ικανοποίηση των συναισθηματικών αναγκών των εργαζομένων εις βάρος των αναγκών του οργανισμού (Robbins & Judge, 2011 : 358).

Ένας ηγέτης με υψηλή μέριμνα για τους υπαλλήλους του τους βοηθά με τα προσωπικά τους προβλήματα, είναι φιλικός και προσεγγίσιμος, αντιμετωπίζει όλους τους υπαλλήλους ως ίσους και εκφράζει εκτίμηση και υποστήριξη. Βάσει αποτελεσμάτων πρόσφατης σχετικά έρευνας το 66% των υπαλλήλων ανέφεραν την εκτίμηση ως τον πλέον σημαντικό παρακινητικό παράγοντα. Οι υφιστάμενοι ηγετών με υψηλή μέριμνα για το άτομο είναι ικανοποιημένοι από τη δουλειά τους, έχουν μεγαλύτερη παρακίνηση και σέβονται περισσότερο τον ηγέτη τους (Robbins & Judge, 2011 : 360).

7.2.2 Η μετασχηματιστική ηγεσία : μια σύγχρονη ανάγκη

Η παραδοσιακή μορφή διοίκησης σε εποχές μετασχηματισμού όπως η δική μας δεν είναι αρκετή. Σε εποχές μετασχηματισμού, ένας χαρισματικός ηγέτης που μπορεί να εμπνεύσει τους άλλους είναι απαραίτητος. Το μοντέλο της «μετασχηματιστικής ηγεσίας» υπερβαίνει τα συνηθισμένα πλαίσια της διοίκησης. Αυτοί οι ηγέτες είναι σε θέση να αφυπνίσουν ανθρώπους απλώς και μόνο με τη δύναμη του δικού τους ενθουσιασμού. Αυτοί οι ηγέτες δεν διατάσσουν, ούτε διοικούν, αλλά εμπνέουν. Διατυπώνοντας το όραμά τους είναι διανοητικά και συναισθηματικά ενθαρρυντικοί και παρακινητικοί. Επιδεικνύουν ισχυρή πίστη στο όραμα αυτό και ενθουσιάζουν τους άλλους παρακινώντας τους να ενωθούν μαζί τους.

Σε αντίθεση με τα πιο ορθολογικά στυλ ηγεσίας, όπου οι ηγέτες χρησιμοποιούν κλασικά είδη ανταμοιβών - όπως ο μισθός και οι προαγωγές - για να ενθαρρύνουν τους εργαζομένους τους, ο μετασχηματιστικός ηγέτης ενεργοποιεί τους ανθρώπους για την αλλαγή αφυπνίζοντας τα συναισθήματά τους για την εργασία που κάνουν. Διατυπώνοντας ένα ελκυστικό όραμα που θα περικλείει τους

νέους στόχους του οργανισμού, παρακινεί τους υφισταμένους να προσπαθούν περισσότερο ώστε να επιδιώξουν ανώτερους ή ευγενείς στόχους, μετατρέποντας την εργασία σε ένα είδος ηθικής έκφρασης (Goleman, 2011 : 284).

Υιοθετώντας την άποψη ότι «ο σωστός ηγέτης δεν γεννιέται, αλλά γίνεται» (Lester, 2011 : 37), θα πρέπει ο σύγχρονος ηγέτης να καλλιεργεί όλες τις απαιτούμενες δεξιότητες ώστε να λειτουργεί ως «φορέας αλλαγών», επιτυγχάνοντας τις επιθυμητές αλλαγές τόσο στους ανθρώπους, όσο και στη λειτουργία της οργάνωσης (Ιορδάνογλου, 2008 : 30).

7.3 Τα χαρακτηριστικά του καλού ηγέτη στη σύγχρονη διοίκηση

Οι ηγέτες που αρέσκονται να βρίσκονται ανάμεσα σε ανθρώπους και μπορούν να επιβληθούν (εξωστρεφείς), που διαθέτουν πειθαρχία και μπορούν να τηρήσουν τις δεσμεύσεις τους (ευσυνείδητοι) και είναι δημιουργικοί και ευέλικτοι (ανοιχτοί), έχουν ένα εμφανές πλεονέκτημα όσον αφορά στην ηγεσία, στηρίζοντας την άποψη ότι οι καλοί ηγέτες έχουν κάποια κοινά βασικά χαρακτηριστικά (Robbins & Judge, 2011 : 357).

Ένα άλλο γνώρισμα που αποτελεί ένδειξη αποτελεσματικής ηγεσίας είναι η συναισθηματική νοημοσύνη, για την οποία - λόγω της εξέχουσας σημασίας της - έγινε λόγος ανωτέρω. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες βασίζονται στη συναισθηματική έλξη για να περάσουν τα μηνύματά τους. Η έκφραση συναισθημάτων σε λόγους αποτελεί πολύ συχνά το αποφασιστικό στοιχείο που μας κάνει να αποδεχτούμε ή να απορρίψουμε το μήνυμα ενός ηγέτη. Τα συναισθηματικά μηνύματα, όπως για παράδειγμα ο ενθουσιασμός, είναι καίρια προκειμένου να πειστούν οι υπάλληλοι για το όραμα σε σχέση με το μέλλον του οργανισμού και να αποδέχονται τις οποιοσδήποτε προτεινόμενες αλλαγές.

Το να εμπνέει και να καθοδηγεί κανείς άτομα και ομάδες απαιτεί ικανότητες όπως : να εκφράζουν οι ίδιοι οι ηγέτες και να εμπνέουν στους άλλους ενθουσιασμό για ένα όραμα και μια κοινή αποστολή, να παίρνουν την πρωτοβουλία και να δρουν ως ηγέτες άσχετα από τη θέση τους, να βοηθούν τους άλλους να έχουν καλή επίδοση θεωρώντας τους ταυτόχρονα υπεύθυνους για τη δουλειά τους και να

καθοδηγούν τους άλλους με το παράδειγμά τους (Goleman, 2011 : 266). Οι ηγέτες πρέπει να χρησιμοποιούν χιούμορ και να έχουν καλή διάθεση, διότι τότε τα μέλη της «ομάδας» τους είναι πιο θετικά και ως αποτέλεσμα συνεργάζονται περισσότερο.

Οι ηγέτες που προσαρμόζουν κατάλληλα την προσέγγισή τους ανάλογα με τις δυναμικές και τις ισορροπίες που διαμορφώνονται μέσα στην ομάδα τους, ενώ παράλληλα λειτουργούν ως πρότυπα συμπεριφοράς για τους υφισταμένους είναι εκείνοι που έχουν τις μεγαλύτερες πιθανότητες να επιτύχουν στην αποστολή τους (Lester, 2011 : 201).

Τέλος, πρέπει να επισημανθεί ότι ο ηγέτης απαιτείται να έχει ικανότητες και να διαθέτει ακέραιο χαρακτήρα και ταπεινότητα, προκειμένου να κερδίσει την αποδοχή και την εμπιστοσύνη των συνεργατών του.

7.4 Τεχνικές παρακίνησης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον

Ο χαρακτήρας κάθε εργαζομένου συνδέεται με το πόσο και πώς μπορεί να παρακινηθεί. Πράγματι υπάρχουν άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια ή αυτοπαρακινούμενα. Υπάρχουν τρεις ικανότητες δημιουργίας κινήτρων που χαρακτηρίζουν τα άτομα με διακεκριμένες επιδόσεις (Goleman, 2011 : 171) :

Τάση προς επίτευξη : Είναι η τάση που έχει κανείς ώστε να βελτιωθεί ή να ανταποκριθεί σε κάποια δεδομένα υπεροχής.⁵⁰

Δέσμευση : Είναι η υιοθέτηση του οράματος και των στόχων του οργανισμού ή της ομάδας.⁵¹

Πρωτοβουλία και αισιοδοξία : Πρόκειται για αλληλένδετες ικανότητες που ενεργοποιούν τους ανθρώπους, ώστε να αξιοποιούν τις ευκαιρίες και να μπορούν να ξεπερνούν αναποδιές και εμπόδια.⁵²

⁵⁰ Άτομα με αυτή την ικανότητα είναι προσανατολισμένα στα αποτελέσματα, με έντονη τάση να πετύχουν τους στόχους και τα δεδομένα που έχουν θέσει, θέτουν προκλητικούς στόχους και ρισκάρουν με προσοχή.

⁵¹ Άτομα με αυτή την ικανότητα κάνουν άμεσα θυσιές για να ανταποκριθούν σε έναν ευρύτερο στόχο του οργανισμού, έχουν μια αίσθηση σκοπού όσον αφορά την ευρύτερη αποστολή, χρησιμοποιούν τις βασικές αξίες της ομάδας κατά τη λήψη των αποφάσεων και τη διασαφήνιση των επιλογών και αναζητούν ευκαιρίες για να εκπληρώσουν την αποστολή τους.

⁵² Άτομα με αυτή την ικανότητα είναι έτοιμα να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες, να επιδιώξουν στόχους πέρα από εκείνους που άλλοι τους επιβάλλουν ή προσδοκούν από αυτούς, να παρακάμψουν τη γραφειοκρατία και τους κανόνες, όταν είναι απαραίτητο, προκειμένου να γίνει η

Η πλειοψηφία των ανθρώπων πάντως, λιγότερο ή περισσότερο, κινητοποιείται για υψηλές επιδόσεις, αν υπάρξουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις και τα κίνητρα. Στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον, ο προϊστάμενος-ηγέτης, αν επιθυμεί να κερδίσει τη διάθεση των συνεργατών του, ώστε να δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην εργασία, δεν έχει παρά να συνδέσει, όσο πιο άμεσα γίνεται, την ικανοποίηση των ανώτερων κατά τον Maslow αναγκών τους με τις προσπάθειες και τις επιδόσεις τους. Παρακάτω αναφέρονται οι βασικότερες τεχνικές παρακίνησης, οι οποίες θα πρέπει να εφαρμόζονται συνδυαστικά από τους ηγέτες-προϊσταμένους⁵³ (Μπουραντάς, 2005 : 292 επ.) :

- i. **Έμπνευση και κινητοποίηση μέσω οράματος** : Το όραμα είναι ένα όνειρο για ένα μέλλον καλύτερο από το σήμερα. Αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης, όταν είναι κατανοητό, εφικτό και συνδέεται με τα ιδανικά και τις αξίες, αλλά και τα συμφέροντα των εργαζομένων. Οι ηγέτες προσδιορίζουν την κατεύθυνση αναπτύσσοντας ένα όραμα και στη συνέχεια συντάσσουν τα άτομα μεταδίδοντας το όραμα και εμπνέοντάς τα να ξεπεράσουν τα εμπόδια.
- ii. **Εστίαση στις διαπροσωπικές σχέσεις** : Πυρήνας του ρόλου ενός ανώτατου διευθυντικού στελέχους είναι οι σχέσεις του με τους άλλους. Αυτό που πρέπει να γνωρίζει ένας ηγέτης, χωρίς κατ' ανάγκη να είναι γνώστης όλων των θεωριών υποκίνησης, είναι πως ο υφιστάμενός του έχει ανάγκες, όπως και ο ίδιος. Τις ανάγκες αυτές, οι οποίες μπορεί να είναι και μεταβαλλόμενες, πρέπει να εντοπίζει και να προσπαθεί να τις ικανοποιεί και να συνδέει την ικανοποίησή τους με την καλή απόδοση στην εργασία, ώστε να έχει συνεργάτες που θα θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους της οργάνωσης.
- iii. **Δημιουργία ενδιαφέρουσας εργασίας για τους συνεργάτες** : Ο προϊστάμενος-ηγέτης πρέπει να παρακινεί τους συνεργάτες του τονίζοντας τη σημασία της εργασίας τους, καταδεικνύοντας με ειλικρίνεια και εντιμότητα τις συνέπειές της στις τελικές επιδόσεις του οργανισμού. Πλέον του επανασχεδιασμού των

δουλειά, να ενεργοποιήσουν άλλους, επιμένουν στην επιδίωξη των στόχων τους παρά τα εμπόδια και τις δυσκολίες, λειτουργούν περισσότερο με βάση την ελπίδα για την επιτυχία και λιγότερο με το φόβο της αποτυχίας, και βλέπουν τα εμπόδια μάλλον ως αναστρέψιμες συγκυρίες, παρά ως προσωπικά ψεγάδια.

⁵³ Για παράδειγμα η επίτευξη δύσκολων στόχων αποτελεί κίνητρο, αλλά αυτό από μόνο του, χωρίς αναγνώριση και ανταμοιβή, προφανώς, δεν κινητοποιεί τους ανθρώπους.

εργασιών, οι ηγέτες θα πρέπει να γνωρίζουν ότι ένας μέτριος βαθμός άγχους στην ατμόσφαιρα, η αίσθηση του επείγοντος είναι στοιχεία που μας ενεργοποιούν. Το καλό στρες ισοδυναμεί με πίεση που μας ωθεί σε δράση. Όταν αυτή η αίσθηση του επείγοντος είναι χαμηλή γινόμαστε αδιάφοροι, ενώ όταν είναι υπερβολική νιώθουμε να μας συντρίβει. Το μήνυμα «Αυτό είναι σημαντικό» έχει βαθιά επίδραση (Goleman, 2011 : 167).

- iv. **Ανάπτυξη συνεργατών :** Οι ηγέτες πρέπει να έχουν πίστη στη δυνατότητα των εργαζομένων να αναπτυχθούν και ακολούθως να τους προσφέρουν βοήθεια ώστε να μπορούν να βελτιώνονται, π.χ. μέσω σεμιναρίων επαγγελματικής εκπαίδευσης, όπως επίσης να τους παρέχουν όλα όσα χρειάζονται για να κάνουν καλά τη δουλειά τους. Παράλληλα θα πρέπει να παρακολουθούν και να αξιολογούν αντικειμενικά την απόδοση των εργαζομένων και να τους ενημερώνουν σχετικά. Ανάλογα με τα αποτελέσματα της αξιολόγησης πρέπει να καταρτίζεται από κοινού με τον προϊστάμενο και τον υφιστάμενο ένα πρόγραμμα βελτίωσης της απόδοσης του υφισταμένου, ενώ παράλληλα αναμένεται να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται η καλή απόδοση. Οι ηγέτες θα πρέπει να υποστηρίζουν και να καλλιεργούν τις στάσεις των αποδοτικών εργαζομένων και να επηρεάζουν τις στάσεις των λιγότερο αποδοτικών με τρόπο που θα τις κάνει πιο χρήσιμες για τον οργανισμό (Lester, 2011 : 157).
- v. **Δημιουργία αισθήματος επιτυχίας μέσω στόχων :** Η επίτευξη δύσκολων και εφικτών στόχων αποτελεί πρόκληση που κινητοποιεί τους περισσότερους εργαζομένους και, εφόσον συνδυάζεται με αναγνώριση, συμβάλλει στην καταβολή του μέγιστου των προσπάθειών τους.
- vi. **Υποστήριξη και τόνωση αυτοπεποίθησης συνεργατών :** Οι στόχοι πρέπει να είναι εφικτοί και ανάλογοι των ικανοτήτων των εργαζομένων, με παράλληλη εμπύχωση και καθοδήγηση από τον ηγέτη.
- vii. **Αναγνώριση-επιβράβευση χωρίς «αλλά ...» :** Τα προγράμματα αναγνώρισης υπαλλήλων περιλαμβάνουν το αυθόρμητο και σε προσωπικό επίπεδο «ευχαριστώ» μέχρι τα ευρέως κοινοποιημένα επίσημα προγράμματα, στο πλαίσιο των οποίων ενθαρρύνονται συγκεκριμένοι τύποι συμπεριφοράς και οι

διαδικασίες για την απόκτηση της αναγνώρισης είναι σαφώς καθορισμένες⁵⁴. Δεδομένης της αποτελεσματικότητάς⁵⁵ τους και του ανύπαρκτου οικονομικού τους κόστους, δεν αποτελεί έκπληξη ότι η δημοτικότητά τους έχει αυξηθεί τα τελευταία χρόνια. Βάσει ερευνών προκύπτει ότι οι Έλληνες – επιβεβαιώνοντας την θεωρία της προσδοκίας - έχουμε ισχυρή την ανάγκη για αυτοεκτίμηση και καθημερινή και άμεση αναγνώριση από τους προϊσταμένους πολύ περισσότερο απ'ό,τι οι άλλοι λαοί. Ίσως αυτά αποτελούν και βασικά στοιχεία του φιλότιμου (Μπουραντάς, 2005 : 76).

- viii. **Θετική ανατροφοδότηση με κάθε ευκαιρία** : Η θετική αξιολόγησή μας για τους άλλους μπορεί να είναι γνωστή σε αυτούς, αλλά τούτο, ως δεδομένο, δεν κινητοποιεί. Εκείνο που κινητοποιεί είναι η συνεχής ανατροφοδότηση, με κάθε ευκαιρία.⁵⁶
- ix. **Ενίσχυση αισθήματος ευθύνης και συμμετοχής των συνεργατών** : Οι περισσότεροι άνθρωποι προσέχουμε και προσπαθούμε πολύ περισσότερο για όσα πράγματα αισθανόμαστε ότι έχουμε εμείς οι ίδιοι την ευθύνη.⁵⁷
- x. **Προαγωγή συνεργασίας και ομαδικότητας**⁵⁸ : Δεδομένου ότι οι συνεργατικές ομάδες⁵⁹ διευκολύνουν την συμμετοχή των υπαλλήλων στις λειτουργικές αποφάσεις, αποτελούν ένα μέσο με το οποίο οι ηγέτες μπορούν να εκδημοκρατίσουν τους οργανισμούς και να παρακινήσουν τους υπαλλήλους. Ως προς την ηγεσία της ομάδας, ικανοί αρχηγοί τείνουν να βοηθούν λιγότερο ικανά μέλη όταν δυσκολεύονται με ένα έργο, ενώ οι λιγότερο ικανοί αρχηγοί μπορεί να εξουδετερώσουν την αποτελεσματικότητα μιας υψηλής ικανότητας

⁵⁴ Περαιτέρω τρόποι αναγνώρισης είναι : ανάθεση καθηκόντων που είναι ενδιαφέροντα και δύσκολα, άπλετη υποστήριξη και ενθάρρυνση, δημόσια έκφραση της εκτίμησης και αναγνώρισης για τον εργαζόμενο, κλπ.

⁵⁵ Έρευνα που διεξήχθη σε 1.500 υπαλλήλους σε διάφορα περιβάλλοντα εργασίας, για να διαπιστωθεί ποιον θεωρούσαν ως τον πιο ισχυρό παράγοντα παρακίνησης στον χώρο εργασίας είχε ως απάντηση την εξής : αναγνώριση, αναγνώριση και πάλι αναγνώριση (Robbins & Judge, 2011 : 247).

⁵⁶ Ο Αριστοτέλης έλεγε ότι «είμαστε αυτό που επαναλαμβανόμενα κάνουμε», άρα αυτό που κάνουμε και όχι αυτό που είμαστε έχει θετική επίδραση στους συνανθρώπους μας.

⁵⁷ Για την παράμετρο αυτή, λόγω της εξέχουσας σημασίας της, έχει γίνει ειδική αναφορά ανωτέρω.

⁵⁸ Τα διευθυντικά στελέχη θα πρέπει να ξέρουν πώς σχηματίζονται οι εργασιακές ομάδες και ποια είναι η συμπεριφορά τους, αφού οι ομάδες επηρεάζουν τη συμπεριφορά και την απόδοση των μελών τους (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007 : 263 επ).

⁵⁹ Η συνεργατική ομάδα εργασίας δημιουργεί θετική συνέργεια μέσω της συντονισμένης προσπάθειας, ενώ η επίδοση των ομάδων εργασίας, που βοηθούν κάθε μέλος να αποδώσει εντός του πεδίου ευθύνης του, αποτελεί απλώς την άθροιση της ατομικής συμβολής κάθε μέλους της ομάδας. Βλ. αναλυτικά για τα είδη των συνεργατικών ομάδων στο Robbins & Judge, 2011 : 294.

ομάδας (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 264). Επίσης η επιλογή θετικών μελών για την ομάδα μπορεί να δράσει μεταδοτικά, καθώς οι θετικές διαθέσεις μεταφέρονται από το ένα μέλος της ομάδας στο άλλο (Robbins & Judge, 2011 : 103 επ.).

- xi. **Εξάλειψη αντικινήτρων :** Συνήθη αντικίνητρα είναι η αίσθηση αδικίας, οι κακές σχέσεις-κλίμα, η μη αποτελεσματική και γραφειοκρατική οργάνωση – πολιτικές, οι κακές συνθήκες εργασίας και η ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, οι ασαφείς και μη υλοποιήσιμες εργασίες και τα αντικίνητρα στη συμπεριφορά του προϊσταμένου.
- xii. **Σύνδεση ανταμοιβών με τις επιδόσεις :** Την ευθύνη για αυτή τη σύνδεση, που αποτελεί θεμελιώδη μέθοδο παρακίνησης, την έχει κάθε προϊστάμενος και αφορά οποιαδήποτε ανταμοιβή έχει αξία για έναν εργαζόμενο.
- xiii. **Κατανόηση του χαρακτήρα κάθε συνεργάτη και παρακίνησή του με τον κατάλληλο τρόπο :** Ο ηγέτης θα πρέπει να έχει αντίληψη του χαρακτήρα⁶⁰ και των ισχυρών και αδύναμων σημείων των υφισταμένων του - καθένas από τους οποίους έχει ένα αυστηρά προσωπικό μοναδικό αιτιοκρατικό σύστημα και σύστημα κινήτρων - καθώς επίσης και των φιλοδοξιών και των προτεραιοτήτων τους.

Για να συμβούν τα ανωτέρω είναι ανάγκη ο ηγέτης να έχει τη δυνατότητα να επηρεάζει και να ελέγχει το εργασιακό περιβάλλον, ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους, ενώ ταυτόχρονα θα ικανοποιούνται και οι στόχοι του οργανισμού ή του τμήματος (Χυτήρης, 2017 : 195).

Ανεξάρτητα όμως από τα ηγετικά προσόντα των διευθυντικών στελεχών, κανένας οργανισμός δεν μπορεί να εξασφαλίσει την άριστη απόδοση του προσωπικού του χωρίς τη διαμόρφωση μιας σωστής κουλτούρας και ενός δυναμικού και καθολικού προγράμματος εκπαίδευσης και ανάπτυξης των

⁶⁰ Τα άτομα με ανοικτή και κυριαρχική συμπεριφορά παρακινούνται κυρίως μέσω της αναγνώρισης, τα άτομα με ανοικτή αλλά μη κυριαρχική συμπεριφορά παρακινούνται μέσω του καλού κλίματος και των ανθρωπίνων σχέσεων, τα άτομα με κλειστή και κυριαρχική συμπεριφορά παρακινούνται περισσότερο από τη δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων, ενώ τα άτομα με κλειστή, μη κυριαρχική συμπεριφορά παρακινούνται από ενέργειες που τα κάνουν να αισθάνονται περισσότερη σιγουριά. Βλ. διεξοδικά στο Μπουραντάς, 2005 : 304 επ.

εργαζομένων, προς υιοθέτηση των απαιτούμενων - από την υφιστάμενη ή επιθυμητή κουλτούρα - στάσεων και συμπεριφορών.

8. Ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας

8.1 Πώς ορίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα;

Η οργανωσιακή κουλτούρα⁶¹ αναφέρεται σε ένα σύστημα κοινού νοήματος που διαθέτουν τα μέλη, το οποίο διακρίνει έναν οργανισμό από τους άλλους, περιγράφοντας τα συστήματα κοινών αξιών και πεποιθήσεων που προσδιορίζουν τις στάσεις και τη συμπεριφορά των μελών του οργανισμού (Robbins & Judge, 2011 : 494). Κατά τον Χυτήρη οργανωσιακή κουλτούρα είναι «η καλλιεργημένη (διά των αξιών, των αρχών, της παράδοσης, της εκπαίδευσης, της εμπειρίας και της παρατήρησης) νοοτροπία για το πράττειν και το συμπεριφέρεσθαι των μελών μιας οργάνωσης».

Αν και η οργανωσιακή κουλτούρα έγινε μια δημοφιλής έννοια και αντικείμενο έρευνας στη δεκαετία του '80, οι ρίζες της βρίσκονται στη δεκαετία του '40, στο ρεύμα των ανθρωπίνων σχέσεων, όπου οι θεωρητικοί διαπίστωσαν ότι οι διαπροσωπικές σχέσεις, η δέσμευση, η αφοσίωση και η συνεργασία παίζουν σημαντικότερο ρόλο από τον έλεγχο και τις απρόσωπες διαδικασίες (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 392). Οι αυστηροί γραφειοκρατικοί κανονισμοί, τα συστήματα ελέγχου, η στενή εποπτεία από προϊσταμένους και η απαίτηση συμμόρφωσης με καθορισμένους στόχους προκύπτουν από τη λάθος παραδοχή ότι οι εργαζόμενοι αποτελούν απλώς κόστος και περιοριστικό παράγοντα και περιορίζουν τη σχέση τους με τον οργανισμό σε ένα «νομικό συμβόλαιο», το οποίο προβλέπει συγκεκριμένη αμοιβή και ίσως συγκεκριμένες επιδόσεις. Το ασφυκτικό αυτό περιβάλλον έχει ως αποτέλεσμα να αξιοποιούν οι εργαζόμενοι τις ελάχιστα απαιτούμενες δυνατότητες ώστε να προσφέρουν μόνο τις επιδόσεις που είναι αποδεκτές με βάση πάντα το «νομικό συμβόλαιο». Σε καμία όμως περίπτωση δεν αισθάνονται εσωτερική παρακίνηση – ισχυρή θέληση να δώσουν τον καλύτερό τους

⁶¹ Η λέξη κουλτούρα προέρχεται από τη λατινική cultura που σημαίνει καλλιέργεια και υποδηλώνει την ικανότητα του ανθρώπου να σκέφτεται, να κρίνει, να δημιουργεί πράγματα ή να εκδηλώνει συμπεριφορές που χαρακτηρίζονται από ποιότητα πνεύματος, κρίσης και συναισθήματος (Βλ. περαιτέρω στο Χυτήρη, 2017 : 441).

εαυτό, τις ιδέες, το πάθος, το μεράκι, τον ενθουσιασμό, το μυαλό, την καρδιά και την ψυχή τους. Η ευελιξία, η ταχύτητα, καθώς και η ποιοτική εξυπηρέτηση του πολίτη δεν μπορούν να εξασφαλιστούν μέσω κανονισμών, περιγραφών θέσεων, συστημάτων ελέγχου, ιεραρχίας και εποπτείας (Μπουραντάς, 2005 : 71).⁶²

Η κουλτούρα και η θεμελιώδης ιδεολογία διαμορφώνονται από και για τους ανθρώπους. Η ικανότητα ενός οργανισμού να διαθέτει ένα οργανωσιακό κλίμα που θα εξασφαλίζει τη δέσμευση, την απελευθέρωση και την αξιοποίηση των δημιουργικών δυνάμεων όλων των εργαζομένων του είναι στρατηγικά κρίσιμη.

8.2 Παρακίνηση μέσω μιας ισχυρής οργανωσιακής κουλτούρας

Το αν οι άνθρωποι θα δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό και θα κάνουν από μόνοι τους τα σωστά πράγματα σωστά εξαρτάται από το περιβάλλον και την επικρατούσα κουλτούρα στο πλαίσιο των οποίων λειτουργούν. Όσο πιο δυνατή είναι μια οργανωσιακή κουλτούρα, τόσο πιθανότερο είναι να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Για παράδειγμα, εάν η οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού δίνει έμφαση στην αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων είναι πιθανόν οι εργαζόμενοι να μοιράζονται αξίες όπως την ομαδικότητα, τη συμμετοχή, κ.α. (Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 394).

Ταυτόχρονα η κατάλληλη κουλτούρα και το υγιές οργανωσιακό κλίμα σχετίζονται στενά με την ενίσχυση της εργασιακής ικανοποίησης των ατόμων, τη δέσμευση και την παρακίνησή τους⁶³, τη συμμετοχή, τη μεταξύ τους συνεργασία, την ατομική πρωτοβουλία, την αυτοπειθαρχία, την υπευθυνότητα και τον αυτοέλεγχο⁶⁴. Χωρίς εξαναγκαστικούς ελέγχους οι άνθρωποι είναι ελεύθεροι να

⁶² Ο Argyris (1957, 1964) είχε επισημάνει την ανάγκη άρσης της αντινομίας μεταξύ των αναγκών υγιών ατόμων και των πιέσεων που τους ασκούνται από τις τυπικές οργανώσεις με την αλλαγή της κουλτούρας και την αντικατάσταση της «λογικής της κυριαρχίας» με τη «λογική της μεγαλύτερης συμμετοχής», του εμπλουτισμού της εργασίας και της ανάδειξης της σημασίας του ανθρώπινου παράγοντα στις κοινωνικές οργανώσεις (Μακρυδημήτρης, 2013 : 202).

⁶³ Σχεδόν όλοι οι άνθρωποι επιθυμούμε να ανήκουμε σε έναν οργανισμό του οποίου οι αξίες, τα πιστεύω και οι αρχές θα μας εκφράζουν και μας κάνουν υπερήφανους, και έτσι μας δημιουργούν την αίσθηση του ανήκειν σε μια κοινότητα και την αίσθηση της ταυτότητας. Στο βαθμό που η ατομική κουλτούρα, δηλαδή οι αξίες και τα πιστεύω των ανθρώπων, ταιριάζει με αυτή του οργανισμού, τα άτομα αισθάνονται μεγαλύτερη ταύτιση, δέσμευση και αφοσίωση σε αυτόν.

⁶⁴ Όταν σε έναν οργανισμό υπάρχουν κοινώς ενστερνισμένες αξίες, τότε κάθε μέλος πιέζεται από τα υπόλοιπα να έχει συμβατές με την κουλτούρα στάσεις και συμπεριφορές. Καθίσταται συνεπώς εφικτός, μέχρι ενός βαθμού, ο περιορισμός των γραφειοκρατικών και ιεραρχικών ελέγχων μέσω του αυτοελέγχου και του κοινωνικού ελέγχου.

αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και να δουλεύουν με ευελιξία, κέφι και ενθουσιασμό.⁶⁵ Λόγω των κοινών κριτηρίων για το τι είναι σωστό, λάθος, καλό ή κακό, δίκαιο ή άδικο, η κουλτούρα μειώνει τις κοινωνικές αβεβαιότητες και οδηγεί τους ανθρώπους σε κοινή κατεύθυνση και συνεργασία. Η επίδρασή της είναι επομένως καθοριστική για τα αισθήματα που δημιουργούνται στους εργαζομένους και τις στάσεις που αυτοί αναπτύσσουν απέναντι σε συναδέλφους, προϊσταμένους και γενικά σε όσα συμβαίνουν μέσα στην οργάνωση.

Μια κουλτούρα επιβραβεύσεων αντί παρατηρήσεων και ποινών, μεγάλης αντί μικρής συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, ενίσχυσης αντί αποθάρρυνσης της ατομικής πρωτοβουλίας, υπευθυνότητας, σεβασμού στον εργαζόμενο, ομαδικότητας, αξιοκρατίας, κλπ. δημιουργεί ένα ανάλογο θετικό εργασιακό κλίμα (Χυτήρης, 2017 : 452). Ένα άτομο που βιώνει ένα θετικό όσον αφορά στην επίδοση κλίμα θα σκεφτεί πιο συχνά να κάνει καλά τη δουλειά του και θα πιστέψει ότι οι άλλοι στηρίζουν την επιτυχία του.

Η κουλτούρα ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση και αυξάνει τη συνέπεια συμπεριφοράς των υπαλλήλων. Μια θετική οργανωσιακή κουλτούρα αποδίδει μεγάλη σημασία στη στήριξη των θετικών χαρακτηριστικών των υπαλλήλων, ανταμείβει περισσότερο απ' ό,τι τιμωρεί και δίνει έμφαση στην ατομική δυναμικότητα και ανάπτυξη (Robbins & Judge, 2011 : 499 επ). Η διαρκής επιτυχία δεν εξασφαλίζεται με «τα ταλέντα ή τα αστέρια», αλλά με τους σωστούς ανθρώπους οι οποίοι μέσα σε ένα κατάλληλο οργανωσιακό περιβάλλον θα μπορούν να επιτυγχάνουν εξαιρετικά αποτελέσματα. Δηλαδή αυτό που έχει μεγαλύτερη σημασία είναι η «επιχείρηση-ταλέντο» και όχι τα «άτομα-ταλέντα» (Μπουραντάς, 2005 : 55).

Τέλος η κατάλληλη κουλτούρα θα πρέπει να οδηγεί στη διαρκή επιτυχία διευκολύνοντας την αλλαγή και τη συνεχή προσαρμογή. Μια τέτοια κουλτούρα όχι μόνο δεν θα επιτρέπει τον εφησυχασμό και τις αντιστάσεις στις αλλαγές, αλλά ταυτόχρονα θα κάνει τους ανθρώπους να επιδιώκουν τη συνεχή πρόοδο και την πρωτοπορία πιστεύοντας ότι το «καλό δεν είναι ποτέ αρκετό» (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016 : 587).

⁶⁵ «Οι πειθαρχημένοι άνθρωποι χρειάζονται λιγότερη ιεραρχία, η πειθαρχημένη σκέψη χρειάζεται λιγότερη γραφειοκρατία και η πειθαρχημένη δράση λιγότερους ελέγχους» (Collins, 2001).

ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ ΤΟΥ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΥ MANAGEMENT

ΣΤΗ ΣΥΓΧΡΟΝΗ ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ :

Η ΕΙΔΙΚΟΤΕΡΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΗΣ ΕΛΛΑΔΑΣ

1. Η εμφάνιση του Δημόσιου Management

Το επιχειρησιακό management και η επιτυχημένη λειτουργία του στις ιδιωτικές επιχειρήσεις έχει αποτελέσει πηγή έμπνευσης της διοικητικής αλλαγής του δημόσιου τομέα. Από τη δεκαετία του 1970 παρατηρούνται έντονες πιέσεις για μια μετάβαση από τη δημόσια διοίκηση στο δημόσιο management, εξέλιξη που «υπαγορεύθηκε» μάλλον από την τεχνολογική έκρηξη, την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και τις αυξανόμενες απαιτήσεις των πολιτών για ποιοτικότερες υπηρεσίες.⁶⁶

Η άνθιση του δημοσίου management οφείλεται κυρίως στην οικονομική κρίση που κλήθηκαν να αντιμετωπίσουν πολλά κράτη τα τελευταία χρόνια. Ο συνδυασμός της οικονομικής ύφεσης και του διεθνούς ανταγωνισμού έχει διαμορφώσει ένα ιστορικά πρωτόγνωρο οικονομικό πλαίσιο λειτουργίας των δημόσιων υπηρεσιών, με πρακτική συνέπεια την ανάγκη άμεσης και ουσιαστικής λήψης μέτρων.⁶⁷ Η ανάγκη αύξησης της διοικητικής αποτελεσματικότητας πλέον είναι περισσότερο επιτακτική από ποτέ. Η συνθήκη αυτή προσδιορίζει τις θεωρητικές βάσεις του δημόσιου management οι οποίες υπάγονται στην οικονομική θεωρία και τη διοίκηση επιχειρήσεων (Ρωσσίδης, 2014 : 66).

⁶⁶ Το δημόσιο management επικεντρώνεται στην αποτελεσματική και αποδοτική παροχή προϊόντων, ενώ η «διοίκηση» παραπέμπει σε παλαιότερου τύπου οργανωτικές διαδικασίες που επικεντρώνονται στην εξασφάλιση της γενικότερης συναίνεσης, για την παροχή μιας υπηρεσίας, μεταξύ των στελεχών της διοίκησης, των πολιτικών και του κοινού (Chandler, 2003 : 26).

⁶⁷ Κατά τον Ρωσσίδη, αν ιστορικά η γραφειοκρατία εμφανίστηκε σε συνθήκες οικονομικής ευρωστίας, το δημόσιο management θεμελιώθηκε σε συνθήκες οικονομικής στενότητας.

Καθοριστικό ρόλο στην εξέλιξη αυτή σαφώς διαδραμάτισε η λειτουργική ανεπάρκεια και η δυσκαμψία των μεγάλων ιεραρχικών γραφειοκρατικών οργανώσεων σε συνθήκες χρηματοοικονομικής στενότητας, καθώς και η αναζήτηση των εργαζομένων για δυνατότητες ανάπτυξης. Το δημόσιο management ουσιαστικά συνίσταται σε μια ευέλικτη διαδικασία διοίκησης που βασίζεται στην αποτελεσματική διαχείριση υλικών και άυλων πόρων, αποσκοπώντας στην επίτευξη προκαθορισμένων στόχων (Ρωσσίδης, 2014 : 63).⁶⁸

2. Εξέλιξη της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στον Δημόσιο Τομέα

Στο πλαίσιο της μετάβασης από τη γραφειοκρατική δημόσια διοίκηση στο δημόσιο management η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού διέρχεται μια εξελικτική φάση. Ο δημόσιος τομέας μέχρι τώρα διαχειριζόταν το προσωπικό του μέσω στατικών και άκαμπτων οδηγιών, αδυνατώντας να αφογκραστεί και κατ' επέκταση να ανταποκριθεί επαρκώς στις ανάγκες τόσο των πολιτών, όσο και του δυναμικού του.⁶⁹ Αναλυτικότερα, η κυρίαρχη πρακτική διοίκησης συνίσταται στη διαμόρφωση αυστηρών εγκύκλιων οδηγιών, στην επιβολή γραπτών κανονισμών, στη διατύπωση αυθαίρετων και ασυντόνιστων αποφάσεων ανώτερων ή ανώτατων στελεχών (τα οποία διοικούν βάσει προσωπικών πεποιθήσεων) και στις προβλέψεις του καθολικής και υποχρεωτικής αποδοχής Υπαλληλικού Κώδικα.

Η αναποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα έχει ως βασικό θεμέλιο την άναρχη διοίκηση του δημοσιοϋπαλληλικού σώματος και στρεβλώσεις όπως π.χ. το σύστημα ιεραρχικής εξέλιξης που καθορίζεται κυρίως με βάση την αρχαιότητα και τη ρουσφετολογική τακτική που ακολουθούν οι ανώτατες διοικήσεις και όχι βάσει των αρχών της ουσιαστικής αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας και της αξιοκρατίας (Ρωσσίδης, 2014 : 172). Αυτές ακριβώς οι ιδιαιτερότητες είναι που

⁶⁸ Ωστόσο το δημόσιο management διαφοροποιείται σημαντικά από το επιχειρησιακό management αποτελώντας μια ξεχωριστή εφαρμογή της επιστημονικής διοίκησης (π.χ. διαφορές στους στόχους, καθώς και στην ηθική). Βλ. Ρωσσίδης, 2014 : 67.

⁶⁹ Οι δημόσιες οργανώσεις ως ουσιαστικά στοιχεία της θεσμικής καταστατικής τάξης ενός δημοκρατικά αρθρωμένου και λειτουργούντος πολιτικού συστήματος έχουν διαφορετικό πλαίσιο λειτουργίας από αυτό των ιδιωτικών επιχειρήσεων. Ενώ οι ιδιωτικές επιχειρήσεις οφείλουν με τη δράση τους να μην παρανομούν, οι δημόσιες οργανώσεις θα πρέπει να λειτουργούν μόνον όταν οι ανάλογοι κανονιστικοί όροι επιτρέπουν την εκδήλωση σχετικής δράσης. Η ανάγκη για έννομη δράση πολλές φορές μετατρέπεται σε νομικισμό, δηλαδή μεταλλάσσεται σε μια από τις κρίσιμες και συχνά εμφανιζόμενες παθολογίες πολλών διοικητικών συστημάτων (Ρωσσίδης, 2014 : 26).

πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη σε οποιαδήποτε σοβαρή μεταρρυθμιστική προσπάθεια, δεδομένου ότι η διάρθρωση της διοίκησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με το πολιτικό σύστημα και τις ιδιαιτερότητες της ευρύτερης κοινωνίας.

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί πάντως είναι ότι στην περίπτωση της δημοσιοϋπαλληλίας, ενώ οι γραφειοκράτες μπορεί να υιοθετούν παρόμοιες διαδικασίες που είναι στη μόδα, όπως το δημόσιο management, αυτά τα «δάνεια» μεθόδων και πρακτικών από τον ιδιωτικό τομέα προσαρμόζονται έτσι ώστε να εξυπηρετούν τα συμφέροντα των γραφειοκρατών ή των πολιτικών και κάθε άλλο παρά επιχειρούν ριζική αναδιάρθρωση της κεντρικής διοίκησης (Chandler, 2003 : 478).

Κεντρική πρόκληση για τα διευθυντικά στελέχη του Δημοσίου είναι πλέον να συνδυάσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα με την ικανοποίηση των αναγκών και την παρακίνηση των υπαλλήλων. Ειδικότερα, η παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα αποτελεί μια αρκετά πολυδιάστατη διαδικασία (λόγω της ιδιαίτερης φύσης του Δημοσίου) στην οποία θα πρέπει να συνυπολογισθούν πλήθος παραμέτρων όπως είναι οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες, τα ήθη και τα έθιμα κάθε χώρας αλλά και ολόκληρο το πολιτειακό της σύστημα ή ακόμη και η ευρύτερη έννοια του κράτους (Vandenabeele, 2007 : 545-556).

3. Η δημόσια διοίκηση στην Ελλάδα και η κυρίαρχη δημοσιοϋπαλληλική κουλτούρα

Τα «ιστορικά χαρακτηριστικά» της ελληνικής διοίκησης περιγράφηκαν διεξοδικά στις περίφημες Εκθέσεις του Κ. Βαρβαρέσσου (1962) και του G. Langrod (1964). Συνοπτικά, οι δύο Εκθέσεις συνοψίζουν για την ελληνική διοίκηση τις παρακάτω «παθογένειες»: α. Την έντονη έως ασφυκτική παρουσία της (εκάστοτε) πολιτικής ηγεσίας, δηλαδή το μεγάλο βάρος του «πολιτικού υποσυστήματος», με ταυτόχρονη καχεξία του «διοικητικού υποσυστήματος», β. Την αναξιοκρατία, τόσο κατά την πρόσληψη όσο και κατά τη σταδιοδρομία των δημοσίων υπαλλήλων, γ. Τον συγκεντρωτισμό στις δομές και στη λήψη αποφάσεων,

δ. Τη γραφειοκρατία, δηλαδή ένα πλέγμα επάλληλων διαδικασιών, πολυνομίας, ασάφειας και νομικισμού, ε. Την έλλειψη ειδικευμένων στελεχών σε θέματα διοίκησης και γενικότερα την απουσία σοβαρής πολιτικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Η ελληνική, «ναπολεόντειου τύπου», δημόσια διοίκηση είναι παραδοσιακά ιεραρχική και συγκεντρωτική, με το επικρατές πολιτικό κόμμα να κυριαρχεί πάνω στη διοίκηση. Ο συνδυασμός αυτός έχει ως αποτέλεσμα οι λιγοστές έστω πρακτικές διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού για την παρακίνηση των υπαλλήλων να είναι συγκεντρωμένες κεντρικά, στερώντας ένα πολύτιμο εργαλείο από τις ανώτατες διοικήσεις – διοικήσεις όμως αμφιβόλου αποτελεσματικότητας, αφού είναι και αυτές στις περισσότερες περιπτώσεις απότοκοι πελατειακών σχέσεων και ευνοιοκρατίας⁷⁰. Η «απόσταση της εξουσίας», η λήψη αποφάσεων κεντρικά και η έλλειψη μηχανισμών επικοινωνίας και συμμετοχής μέσω των οποίων οι εργαζόμενοι θα μπορούσαν να εκφράσουν τις απόψεις τους έχουν εδραιώσει ως κυρίαρχη κουλτούρα ένα «κλίμα σιωπής», οδηγώντας σε νοοτροπία απομόνωσης και αδιαφορίας, μια νοοτροπία που αποτελεί τροχοπέδη σε κάθε προσπάθεια αλλαγής και οδηγεί σε χαμηλή δέσμευση, παρακίνηση και ικανοποίηση των δημοσίων υπαλλήλων. Λοιπά στοιχεία της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας και του κλίματος που επικρατεί στους δημόσιους οργανισμούς αποτελούν πηγή στρες, δεδομένου ότι υπάρχει κακή οργάνωση, φαινόμενα γραφειοκρατίας, ανώφελα πολλές συσκέψεις και συχνές αλλαγές πολιτικής και διαδικασιών. Το ανωτέρω κλίμα συμπληρώνει η εσωστρέφεια της δημοσιοϋπαλληλικής κουλτούρας που φαίνεται να έχει χάσει τον ιστορικό προσανατολισμό της προς εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και της κοινωνίας. Βασική αξία πλέον είναι η ικανοποίηση των εργαζομένων και όχι των πολιτών – πελατών. Αυτό βέβαια αποτελεί εμπόδιο στην αποτελεσματικότητα, στον εκσυγχρονισμό και στην προσαρμογή στις νέες συνθήκες.

Περαιτέρω, το αίσθημα αδικίας λόγω της άνισης μεταχείρισης και της αναξιοκρατίας δημιουργεί ασφαλώς δυσaréσκεια και έλλειψη διάθεσης για

⁷⁰ Αυτές ακριβώς οι πελατειακές σχέσεις ευθύνονται για το επικρατούν κλίμα αναξιοκρατίας και τη συνακόλουθη αποτυχία εφαρμογής αποτελεσματικών συστημάτων π.χ. για τις επιλογές προϊσταμένων ή για την αξιολόγηση των υπαλλήλων (Λαδή, 2016 : 387).

προσπάθεια και υψηλές επιδόσεις. Ενδεικτικά αναφέρουμε ως παράγοντες που υποστηρίζουν την εν λόγω κουλτούρα το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων καθώς και το σύστημα επιλογών προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

Η αξιολόγηση προσωπικού θα μπορούσε να αποτελέσει από μόνη της ένα εξαιρετικής αξίας εργαλείο παρακίνησης. Το σύστημα αξιολόγησης του Π.Δ. 318/1992 προέβλεπε πέντε ομάδες κριτηρίων : γνώση αντικειμένου, διοικητικές ικανότητες (μόνο για τους προϊσταμένους), ενδιαφέρον και δημιουργικότητα, υπηρεσιακές σχέσεις-συμπεριφορά και αποτελεσματικότητα, καθώς και την προαιρετική⁷¹ διενέργεια συνέντευξης του υπαλλήλου. Αν και υπήρξε το μακροβιότερο εργαλείο διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο Δημόσιο, ελλείψει σύγκρισης, αλλά και συγκεκριμένων κριτηρίων, κατέληγε σε πληθωριστική βαθμολογία και περιορισμένη αξιοπιστία. Περαιτέρω, η ικανότητα θέσης και επίτευξης στόχων, που συμπεριλαμβάνονταν στο κριτήριο της αποτελεσματικότητας των προϊσταμένων οργανικών μονάδων, αποτέλεσε στην πραγματικότητα μια παράμετρο ανενεργή. Είναι γεγονός ότι η Διοίκηση βάσει στόχων, που θα μπορούσε να εξορθολογήσει τη λειτουργία της διοίκησης και ταυτόχρονα να προσφέρει, μέσω του βαθμού επίτευξης της στοχοθεσίας, αντικειμενική βάση για αξιολόγηση υπηρεσιών και υπαλλήλων, παραμένει ακόμη περιθωριακή.

Το σύστημα αξιολόγησης των υπαλλήλων αποτέλεσε αντικείμενο των πρόσφατων διοικητικών μεταρρυθμίσεων μετά τα Μνημόνια. Ο ν.4024/2011 περιείχε εξουσιοδοτική διάταξη για τη θέσπιση νέου συστήματος αξιολόγησης, το οποίο όμως δεν εκδόθηκε ποτέ. Εν συνεχεία με τον ν. 4250/2014 θεσμοθετήθηκε ένα σύστημα συγκριτικής αξιολόγησης με ανώτατα ποσοστά ανά κλίμακα βαθμολόγησης υπαλλήλων και προϊσταμένων. Δεδομένου του κλίματος ανασφάλειας και ανησυχίας που είχαν διαμορφώσει άλλες παράλληλες πολιτικές μείωσης της δημόσιας απασχόλησης, υπήρξαν τόσο έντονες αντιδράσεις, ώστε τελικά το σύστημα αυτό στάθηκε αδύνατο να εφαρμοστεί.

Στο πλαίσιο του τρίτου Μνημονίου, ένα «σύγχρονο σύστημα αξιολόγησης των επιδόσεων όλου του προσωπικού με σκοπό την καλλιέργεια ενός πνεύματος

⁷¹ Σε περίπτωση όμως που το ζήτηγε ο υπάλληλος, η συνέντευξη ήταν υποχρεωτική.

επίτευξης αποτελεσμάτων» αποτέλεσε εκ νέου απαίτηση και τελικά εισήχθη με τον Ν. 4369/2016. Το νέο σύστημα αποτελεί συνδυασμό παλαιών και νέων ρυθμίσεων, καθώς επαναφέρει πολλά στοιχεία του ΠΔ 318/1992. Η αξιολόγηση δεν είναι συγκριτική, αλλά αυτοτελής, ενώ χρησιμοποιούνται περίπου τα ίδια κριτήρια, ένα μόνο εκ των οποίων είναι ο βαθμός επίτευξης της στοχοθεσίας. Καθιερώνει κλίμακα βαθμολόγησης ως το 100, έναντι του 10 που ίσχυε με το π.δ. 318/1992, καθώς και την υποχρεωτική συνέντευξη των υπαλλήλων. Όσον αφορά στις ατομικές βαθμολογίες, υπάρχει μεν πρόνοια αποφυγής του πληθωρισμού άριστων κρίσεων, δυσχεραίνει δε τις χαμηλότερες βαθμολογίες, αφού (κάτω του 75/100) απαιτείται ειδική αιτιολογία και δίνεται δυνατότητα ένστασης. Συνεπώς δίνει σαφή ώθηση προς ανώτερες του μέσου βαθμολογίες για τον μεγάλο όγκο των υπαλλήλων (75-89/100). Στα καινοτόμα στοιχεία του περιλαμβάνονται α) η σύγκληση της Ολομέλειας του Τμήματος για τη συλλογική αξιολόγηση και ατομική αυτό-αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου σε σχέση με τη στοχοθεσία του⁷², β) η εισαγωγή της (ανώνυμης) αξιολόγησης προϊσταμένου από υφισταμένους, γ) η υποχρεωτική διενέργεια συνέντευξης και δ) η δημιουργία μηχανισμού παρακολούθησης και στατιστικής ανάλυσης των βαθμολογιών της αξιολόγησης, για την αποφυγή ακραίων βαθμολογιών και τη συγκέντρωση στοιχείων για τη διόρθωση του συστήματος, ώστε να αποτελέσει αξιόπιστο εργαλείο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

Επιχειρώντας μια κριτική αποτίμηση του συστήματος αξιολόγησης υπαλλήλων, αν και τυπικά αποτελεί ένα σημαντικό μέσο για την παρακολούθηση, ενθάρρυνση και αναγνώριση των υπαλλήλων, καθώς και ένα βασικό συντελεστή της υπηρεσιακής τους εικόνας και της μετέπειτα εξέλιξής τους⁷³, στην ουσία η εφαρμογή του στην ελληνική δημόσια διοίκηση δεν έχει επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα λόγω του πληθωρισμού των άριστων αξιολογήσεων, αλλά και της ελλιπούς συχνά εκπλήρωσης της υποχρέωσης αξιολόγησης (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018 : 63 επ.). Η πληθώρα των «άριστα» στερεί από τους «καλούς» δημόσιους υπαλλήλους τη διάθεση για δουλειά και δεν κινητοποιεί εκείνους που δεν

⁷² Το κριτήριο αυτό δεν εφαρμόστηκε κατά την πρώτη εφαρμογή του συστήματος, δεδομένου ότι η προβλεπόμενη με τον ίδιο νόμο διαδικασία στοχοθεσίας δεν είχε πραγματοποιηθεί.

⁷³ Η αξιολόγηση αποτελεί ένα από τα κριτήρια του νέου συστήματος επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων (ν. 4369/2016, ΦΕΚ 33/Α/27-02-2016).

εργάζονται αποδοτικά. Δυστυχώς, την ίδια τύχη εκτιμάται⁷⁴ ότι θα έχει και το πρόσφατο εγχείρημα του ν. 4369/2016, η εφαρμογή του οποίου αποτέλεσε προαπαιτούμενη δράση.

Η επίλυση του σημαντικού προβλήματος της αξιολόγησης της δημόσιας υπηρεσίας και συγκεκριμένα των επιμέρους τμημάτων και των μεμονωμένων προσώπων αφενός μεν ενέχει σημαντικό επίπεδο δυσκολίας, αφετέρου δε αποτελεί θέμα υψηλής σπουδαιότητας, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένο με το επίπεδο παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, αλλά και με τη συνολική αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα.⁷⁵ Η απουσία αξιόπιστης βάσης αξιολόγησης του προσωπικού στον δημόσιο τομέα, δυσχεραίνει τον εντοπισμό των αδυναμιών και κατ' επέκταση την ορθολογική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Ο δημόσιος υπάλληλος εμφανίζεται αδιάφορος ως προς την ποιοτική εκτέλεση των καθηκόντων του, καθώς – παρά τις πρόσφατες θεσμικές μεταρρυθμίσεις - δεν προκύπτει τελικά από το υφιστάμενο εργασιακό πλαίσιο καμία ανάγκη, απαίτηση ή κίνητρο για εντατικοποίηση της εργασίας του. Τα (ήδη γνωστά) προβλήματα του συστήματος αξιολόγησης υπαλλήλων και υπηρεσιών ανέδειξε και η Έκθεση του ΟΟΣΑ. Καταλήγει ότι δεν υφίστανται οι προϋποθέσεις για «διοίκηση της απόδοσης» που λειτουργεί ως εργαλείο ανατροφοδότησης, εντοπισμού ελλείψεων σε δεξιότητες και βελτίωσης της παρακίνησης (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018 : 64).

Περαιτέρω, η ελληνική διοίκηση δεν μπόρεσε ποτέ να αναδείξει από τους κόλπους της μια αξιόπιστη, ικανή και κατάλληλη «φυσική» ηγεσία επαγγελματικού-υπηρεσιακού και όχι πολιτικού χαρακτήρα» (Μακρυδημήτρης-Πραβίτα, 2012 : 553). Η -για λόγους μάλλον επικοινωνιακούς ή συμβολικούς- «μεταρρυθμιστική υπερδραστηριότητα», οδηγώντας σε εκκρεμότητα και πεποίθηση ότι οι κανόνες δεν είναι σταθεροί και δεδομένοι, τελικά ενθάρρυνε ευκαιριακές συμπεριφορές και αναζήτηση εξω-διοικητικών στηριγμάτων (Σπανού, 2016 : 59-60). Το γεγονός αυτό έχει οδηγήσει σε αμφισβήτηση του κύρους και του ρόλου των προϊσταμένων

⁷⁴ Η εκτίμηση αυτή βασίζεται σε προσωπική εμπειρία, ως υπαλλήλου του Υπουργείου Εσωτερικών, από τα πρώτα αποτελέσματα των Εκθέσεων Αξιολόγησης έτους 2017. Ακόμη και η συνέντευξη του υφισταμένου από τον προϊστάμενο, που αποσκοπεί στην από κοινού κατάρτιση ενός πλάνου βελτίωσης του υπαλλήλου, αντιμετωπίστηκε τελείως διεκπεραιωτικά και τυπικά.

⁷⁵ Εξαιρετικές επιδόσεις χωρίς αξιολόγηση είναι αδύνατες. Φανταστείτε πώς και πόσο μπορεί να βελτιωθεί ένας αθλητής ύψους που πηδά χωρίς πήχη (Μπουραντάς, 2005 : 63).

οργανικών μονάδων ως αξιολογητών των υπαλλήλων. Επιπλέον, η θέση της ανώτατης δημοσιοϋπαλληλίας, καθώς και της λοιπής ιεραρχίας, έχει αποδυναμωθεί λόγω της προσωρινότητας και του μικρού διαστήματος της θητείας τους. Προς ισχυροποίηση του υπηρεσιακού τους ρόλου απαιτείται να καθιερωθεί θητεία αρκετής διάρκειας, αντί της τριετούς θητείας που ισχύει σήμερα. Τέλος, η μακροχρόνια απουσία επιλογών προϊσταμένων οργανικών μονάδων στερεί από ικανούς και με προσόντα υπαλλήλους τη δυνατότητα ανέλιξής τους, και συνεπώς λειτουργεί ως επιπλέον μη παρακινητικός παράγοντας για την απόδοσή τους.

Ο διοικητικός εκσυγχρονισμός της δημόσιας διοίκησης προβάλλει πλέον ως αδήριτη ανάγκη. Στη χώρα μας βέβαια αποτελεί ένα πολύπλοκο εγχείρημα, το οποίο πρέπει να αντιμετωπίσει τον φαύλο κύκλο της πολιτικής, θεσμικής και διοικητικής παθογένειας που επέφεραν οι στρεβλές πρακτικές του παρελθόντος στην οργάνωση της δημόσιας διοίκησης και στην πολιτική της νομιμοποίηση. Από την πλευρά τους οι δημόσιοι υπάλληλοι θεωρούν την κατάσταση αναστρέψιμη στον βαθμό που το πολιτικό σύστημα τους εμπιστευτεί και τους διασφαλίσει περιθώρια έκφρασης και δράσης (Καρκατσούλης, 2014 : 602).

4. Είναι σωστή η άκριτη υιοθέτηση μεθόδων παρακίνησης από τον ιδιωτικό τομέα;

Οι διαφορές του ιδιωτικού με τον δημόσιο τομέα, τόσο ως προς τη δομή, τον τρόπο οργάνωσης, το περιβάλλον εργασίας, αλλά και ως προς την προσωπικότητα των υπαλλήλων τους, θα πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου για μια επιτυχημένη εφαρμογή των μεθόδων παρακίνησης του ιδιωτικού τομέα στη δημόσια διοίκηση.⁷⁶ Χρήσιμα προς τούτο είναι τα αποτελέσματα επιμέρους ερευνών που αφορούν στην συγκριτική ανάλυση μεθόδων παρακίνησης μεταξύ δημόσιου και ιδιωτικού τομέα.

⁷⁶ Οι δημόσιοι υπάλληλοι έχουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά. Εργάζονται σε ένα κοινό θεσμικό και νομικό πλαίσιο με περιορισμούς και ειδικά προνόμια. Για ένα συγκεκριμένο ποσό αμοιβής, χωρίς πολλές διακυμάνσεις, διαθέτουν τις ικανότητες και δεξιότητές τους προς εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος. Για περισσότερα βλ. Ραμματά, 2011 : 164.

Βάσει έρευνας των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή (1999) διαπιστώθηκε ότι όσοι προτιμούν το δημόσιο τομέα έχουν διαφορετικά στοιχεία προσωπικότητας από αυτούς που έλκονται από τον ιδιωτικό τομέα. Είναι περισσότερο παθητικοί και μη ανταγωνιστικοί, χωρίς να πιστεύουν ιδιαίτερα στις δυνάμεις τους. Έχουν περισσότερη ανάγκη για πιο σαφείς οδηγίες, και λιγότερη για προσωπική ανάπτυξη.

Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας των Frank Sue και Lewis Gregory οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μεγαλύτερη έμφαση, σε σχέση με τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, στην εργασιακή ασφάλεια⁷⁷ και αντλούν ικανοποίηση υπηρετώντας την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον (Ασπρίδης κ.α., 2015 : 7). Αν και θέλγονται και από τις οικονομικές ανταμοιβές, ωστόσο η αίσθηση της δημιουργικής εργασίας, της αναγνώρισης της συνεισφοράς τους και της αυτονομίας στο χώρο εργασίας φαίνεται ότι συμβάλλουν σημαντικά στην αύξηση της παραγωγικότητάς τους (Manolopoulos, 2008 : 80).

Και η έρευνα των Buelens και Van den Broeck⁷⁸ επιβεβαίωσε ότι οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο παρακινούνται λιγότερο με εξωγενή κίνητρα, ενώ οι υπάλληλοι του ιδιωτικού τομέα αποδίδουν πολύ μεγαλύτερη σημασία στις οικονομικές απολαβές. Το υποστηρικτικό εργασιακό περιβάλλον φαίνεται να παρακινεί περισσότερο τους δημόσιους υπαλλήλους σε σχέση με τους ιδιωτικούς, κάτι που δεν συμβαίνει με άλλα εσωτερικά κίνητρα, όπως για παράδειγμα η ανάληψη ευθυνών. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δουλεύουν λιγότερες ώρες και δεν είναι πρόθυμοι να καταβάλλουν υπερβολική προσπάθεια για χάρη του οργανισμού, όχι γιατί είναι τεμπέληδες αλλά γιατί ικανοποιούνται περισσότερο από θετικές επιλογές όπως το να έχουν μια ισορροπημένη ζωή μεταξύ εργασίας και οικογένειας. Η ευκαιρία να εξυπηρετήσουν την κοινωνία και το δημόσιο συμφέρον είναι πιο σημαντική σε αυτούς, ενώ παρόμοιες είναι οι ανάγκες για κατορθώματα και αυτοπραγμάτωση. Ωστόσο διαφορές παρατηρούνται στην παρακίνηση στο Δημόσιο βασικά ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο των υπαλλήλων, αλλά και με βάση άλλους παράγοντες όπως το φύλο, η ηλικία ή το περιεχόμενο της εργασίας. Το παρακινητικό προφίλ των ανώτερων στελεχών του δημοσίου υπολείπεται του

⁷⁷ Βέβαια, στις σημερινές συνθήκες, ακόμη και στους δημόσιους οργανισμούς η σιγουριά της απασχόλησης, με την έννοια της μονιμότητας, έχει τεθεί υπό αμφισβήτηση.

⁷⁸ Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο Βέλγιο σε 3.314 εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα και 409 δημοσίου υπαλλήλους. Βλ. περισσότερα στο Buelens and Van den Broeck, 2007 : 65.

αντίστοιχου των ομοιοβάθμων τους στον ιδιωτικό τομέα : τα «κελεύσματα» της νέας Μεθοδολογίας Διοίκησης Δημόσιων Φορέων και Οργανισμών (New Public Management), με έννοιες όπως η ενδυνάμωση, η πλήρης δέσμευση και η επιχειρηματικότητα πολύ πιθανόν να μην έχουν αντίκρουσμα σε πολλά διευθυντικά στελέχη του δημόσιου τομέα. Οι νέες τεχνικές της διοίκησης συχνά απαιτούν πλήρη δέσμευση και αυτό είναι ένα τίμημα που πολλοί δημόσιοι υπάλληλοι ίσως να μην είναι έτοιμοι να πληρώσουν.

Απομακρυνόμενοι από το ορθολογικό πλαίσιο του δημόσιου management και αντικρίζοντας με πιο ξεκάθαρη ματιά την ιδιαίτερη φύση της δημόσιας υπηρεσίας πρέπει να αντιληφθούμε την ειδοποιό διαφορά της παρακίνησης στο Δημόσιο με βάση την αλτρουιστική διάσταση του δημοσίου υπαλλήλου και την εξυπηρέτηση του δημοσίου αντί του προσωπικού συμφέροντος. Η προσπάθεια παρακίνησης με μέτρα κανονιστικού τύπου, για παράδειγμα με χορήγηση οικονομικών ανταμοιβών, μπορεί μεν βραχυπρόθεσμα να επιτυγχάνει θεαματικά αποτελέσματα, ωστόσο χάνει κάθε ευεργετική της δράση αυτομάτως με την απομάκρυνση των μέτρων. Οι δημόσιοι υπάλληλοι τείνουν να επιδεικνύουν μακροπροθέσμως τις αναμενόμενες βάσει της αποστολής τους συμπεριφορές, μόνο όταν οι αξίες και τα ιδανικά μιας σωστής δημόσιας υπηρεσίας αποτελούν στοιχείο της ταυτότητάς τους⁷⁹. Αυτό βέβαια για να συμβεί θα πρέπει να λειτουργούν στο πλαίσιο ενός οργανισμού που αφενός έχει ενστερνιστεί και λειτουργεί με βάση αυτές τις αξίες και αφετέρου μεριμνά για την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών τους (Vandenabeele, 2007 : 553).

Η εισαγωγή εντούτοις κάποιων τεχνικών παρακίνησης και μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στον δημόσιο τομέα, ενισχυόμενη και με την απασχόληση στο Δημόσιο ατόμων που έλκονται από τον ιδιωτικό τομέα, σίγουρα θα δώσει μια νέα πνοή και δυναμική και θα συμβάλλει στη γεφύρωση του χάσματος μεταξύ των δύο πόλων της οικονομίας. Η καλύτερη κατανόηση και συνεργασία ανάμεσα στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα θα συμβάλει με τη σειρά της και σε καλύτερες οικονομικές επιδόσεις της χώρας (Bourantas and Papalexandris, 1999 : 866).

⁷⁹ Τα άτομα επιδεικνύουν συγκεκριμένες συμπεριφορές, όταν ο θεσμός εντός του οποίου λειτουργούν τους το επιτρέπει (Vandenabeele, 2007 : 551).

Η εφαρμογή της οργανωσιακής συμπεριφοράς στον δημόσιο τομέα παρουσιάζει αξιοσημείωτη επιστημονική πρωτοτυπία, καθώς παρέχει τη δυνατότητα ανάλυσης και επίλυσης σημαντικών προβλημάτων της διαχείρισης των δημοσίων υπαλλήλων, όπως είναι η χαμηλή παραγωγικότητα, η έλλειψη εργασιακού ενδιαφέροντος, το χαμηλό επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών των εργαζομένων, κ.α. Μέσω της οργανωσιακής συμπεριφοράς επιχειρείται η κατανόηση και ο χειρισμός της συμπεριφοράς του ατόμου στο πλαίσιο των οργανώσεων (Ρωσσίδης, 2014 : 148).

5. Παρακίνηση ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Στην περίπτωση της Ελλάδας, παρά το χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας των δημοσίων υπαλλήλων, δεν εντοπίζεται καμία ξεκάθαρη πολιτική παρακίνησης εκ μέρους της κρατικής διοίκησης. Οι εργαζόμενοι στον δημόσιο τομέα φαίνεται να έχουν αρνητική εικόνα για τον οργανισμό τους, ενώ βάσει εμπειρικών ερευνών το επίπεδο ικανοποίησης, παρακίνησης και δέσμευσής τους είναι σαφώς μικρότερο (Bourantas and Papalexandris, 1999 : 859).

Σύμφωνα με έρευνα του Μανωλόπουλου⁸⁰ οι συγκεντρωτικές και τυπικές δομές του Δημοσίου έχουν οδηγήσει σε μειωμένη χρήση των ενδογενών κινήτρων. Οι διοικήσεις παραδοσιακά προσπαθούσαν να παρακινήσουν με εξωγενείς ανταμοιβές, όπως οι δίκαιοι μισθοί και η αυξημένη εργασιακή ασφάλεια, μέθοδοι δηλαδή οι οποίες εν μέσω της τρέχουσας κοινωνικοοικονομικής κρίσης είναι πλέον υπό αμφισβήτηση. Οι ηθικές αμοιβές που προβλέπονται στον Υπαλληλικό Κώδικα, όπως ο έπαινος και το μετάλλιο, αφενός δεν έχουν χαρακτήρα παρακινητικού για την απόδοση του υπαλλήλου μέσου, αφετέρου έχουν πολύ περιορισμένη χρήση.

Το εξαιρετικά χαμηλό επίπεδο παραγωγικότητας του προσωπικού του δημόσιου τομέα αποτελεί σημαντικό πρόβλημα που πρέπει η χώρα μας να αντιμετωπίσει. Η απουσία κινήτρων παραγωγικότητας, δεδομένου ότι κανένα

⁸⁰ Η έρευνα διεξήχθη σε δείγμα 454 εργαζομένων από τη ΔΕΗ, την ΕΥΔΑΠ και την Ελληνική Αεροπορική Βιομηχανία, όπου το κράτος ήταν βασικός μέτοχος. Βλ. περισσότερα στο Manolopoulos, 2008 : 68.

βαθμολογικό, μισθολογικό ή άλλο κίνητρο δεν συνδέεται ουσιαστικά⁸¹ με την απόδοση στην εργασία έχει ως αποτέλεσμα η ποιοτική διεκπεραίωση των εργασιών να εναπόκειται στην επαγγελματική ευσυνειδησία του προσωπικού.

Χαρακτηριστικό είναι ότι το μισθολόγιο που θεσμοθετήθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 2000 με τον ν. 3205/2003, προέβλεπε, ως κίνητρο απόδοσης, τη χορήγηση σε μηνιαία βάση σταθερού χρηματικού ποσού που αποσκοπούσε παραδόξως στην «αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων, την προσαρμογή των υπηρεσιών και του προσωπικού στις απαιτήσεις των νέων τεχνολογιών και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης του πολίτη». Ο ν. 4024/2011, που διαδέχθηκε το προηγούμενο καθεστώς, προέβλεψε ένα νέο σύστημα βαθμολογικής και μισθολογικής εξέλιξης των υπαλλήλων. Σε μια προσπάθεια εκσυγχρονισμού της διοικητικής δράσης συνέδεσε την εξέλιξη των υπαλλήλων με την αξιολόγησή τους και την επίτευξη της στοχοθεσίας τους. Το κίνητρο απόδοσης του ν. 3205/2003 αντικαταστάθηκε από το Κίνητρο Επίτευξης Στόχων, το οποίο θα χορηγούνταν μόνο σε περίπτωση επίτευξης της στοχοθεσίας. Οι ανωτέρω προβλέψεις δεν εφαρμόστηκαν ποτέ, δεδομένου του «παγώματος» των μισθών το 2012. Το ισχύον μισθολόγιο (ν. 4354/2015), σε μια προσπάθεια αξιοποίησης του εργαλείου της αξιολόγησης, έχοντας όμως ως προϋπόθεση και την εφαρμογή της στοχοθεσίας, προβλέπει προωθημένη μισθολογική εξέλιξη για τους υπαλλήλους που βαθμολογούνται με άριστα, ενώ αντιστρόφως αναστέλλει την αυτόματη μισθολογική εξέλιξη όσων σε τρεις συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις βαθμολογούνται ως ανεπαρκείς ή ακατάλληλοι για την υπηρεσία. Περαιτέρω στον ίδιο νόμο προβλέπονταν η χορήγηση αμοιβής ανάλογα με την περιγραφή και αξιολόγηση των θέσεων εργασίας. Δυστυχώς, όμως, και σε αυτή την περίπτωση τα απαραίτητα κατ'εξουσιοδότηση σχετικά νομοθετήματα δεν εκδόθηκαν ποτέ. Θα μπορούσε να ειπωθεί ότι η εισαγωγή καινοτόμων διοικητικών πρακτικών τα τελευταία έτη, ως προϊόν αποκλειστικά «εξωτερικών» πιέσεων προς τη χώρα μας, δεν δύναται να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα χωρίς την ανάλογη προσαρμογή της οργανωσιακής μας κουλτούρας.

⁸¹ Σε νομοθετικό επίπεδο έχουν γίνει πρόσφατα προσπάθειες διασύνδεσης της μισθολογικής και βαθμολογικής εξέλιξης, καθώς και του συστήματος επιλογής προϊσταμένων, με την επίτευξη στοχοθεσίας. Η θέσπιση αυτών των διατάξεων δυστυχώς δεν έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα, δεδομένου ότι οι διατάξεις για τη στοχοθεσία παραμένουν τελικά ανεφάρμοστες.

Η διαπιστωμένη υστέρηση του δημόσιου τομέα έναντι του ιδιωτικού σε ό,τι αφορά την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποδίδεται εύστοχα στο άρθρο των Μπουραντά και Παπαλεξανδρή⁸², στο οποίο περιγράφονται οι προσδιοριστικοί παράγοντες της διάθεσης για απόδοση. Σύμφωνα με το ανωτέρω άρθρο, η υστέρηση αυτή δεν οφείλεται μόνο στη μη σύνδεση της απόδοσης με τις οικονομικές αμοιβές, αλλά και σε άλλους παράγοντες όπως :

- Στα χαρακτηριστικά του περιεχομένου εργασίας και κυρίως στην ποικιλία και σπουδαιότητα των καθηκόντων, στην αυτονομία εκτέλεσης, στην πληροφόρηση ως προς τα αποτελέσματα, στη σύγχυση και σύγκρουση ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Στην γενικότερη αναξιοκρατία.
- Στο κλίμα που επικρατεί στη δημόσια διοίκηση και κυρίως στην επικράτηση των γραφειοκρατικών ελέγχων με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών και στις πολιτικές παρεμβάσεις που ετεροπροσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα δράσης των διευθυντικών κυρίως στελεχών, αλλά και των λοιπών υπαλλήλων.
- Στην ποιότητα της «ηγετικής» συμπεριφοράς των άμεσων προϊσταμένων όλων των ιεραρχικών επιπέδων και κυρίως στην έλλειψη σύνδεσης των προσπαθειών με τις ανταμοιβές και στην απουσία προσανατολισμού των ενεργειών προς την επίτευξη των στόχων.

Πρόσθετος ανασχετικός παράγοντας είναι η πλήρης έλλειψη πνεύματος ομαδικότητας από τον δημόσιο τομέα, στον οποίο αντιθέτως κυριαρχούν ο ατομικισμός και η έλλειψη συντονισμού. Ο δημόσιος τομέας πάσχει από έλλειψη καλοσχηματισμένων ομάδων, με αποτέλεσμα να επιδιώκεται η συνολική αύξηση της παραγωγικότητας από κάθε εργαζόμενο μεμονωμένα (Ρωσσίδης, 2014 : 181).

Τα περιορισμένα μέσα παρακίνησης αφορούν σε κάποιες εξωτερικές ανταμοιβές, γεγονός καθόλου ενθαρρυντικό, δεδομένου ότι οι ενδογενείς ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν καλύτερα αποτελέσματα (Μανωλόπουλος, 2008 : 63). Γενικά, η διαδικασία κινήτρων στον δημόσιο τομέα δεν υπακούει σε καμία λογική οργανωσιακής συμπεριφοράς που θα ευνοούσε την αποτελεσματικότητα,

⁸² Η εν λόγω μελέτη διεξήχθη σε δείγμα 1.150 εργαζομένων Υπουργείων, Δημόσιων Οργανισμών, Δημόσιων Επιχειρήσεων και Ιδιωτικών Επιχειρήσεων.

αλλά υπαγορεύεται από μια πάγια απαίτηση για παροχές και ευνοϊκές ρυθμίσεις, οι οποίες περισσότερο τελικά οδηγούν τους υπαλλήλους σε μειωμένη παραγωγικότητα παρά στο αντίθετο.⁸³

6. Προτάσεις για «αξιοποίηση» της παρακίνησης στην ελληνική δημόσια διοίκηση

6.1 Εφαρμογή εργαλείων επιχειρησιακού management

Σύμφωνα με το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Μεταρρύθμιση Δημόσιου Τομέα 2014 – 2020» η ελληνική δημόσια διοίκηση πρέπει να αντιμετωπίσει, μεταξύ άλλων, την ανεπαρκή οργάνωση και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που αναλαμβάνει διαρκώς αυξανόμενα καθήκοντα με διαρκώς μειούμενα κίνητρα.

Ένα σύστημα διαχείρισης ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα, θα μπορούσε να εστιάσει στα κατωτέρω ώστε να επιφέρει δραστικές βελτιώσεις :

- Αλλαγή φιλοσοφίας, προωθώντας την ομαδική εργασία και τη δέσμευση.
- Τροποποίηση της διοικητικής κουλτούρας, διαμορφώνοντας ανθρωποκεντρικά συστήματα.
- Σύνδεση στην πράξη και όχι απλά σε νομοθετικό επίπεδο της παραγωγικότητας με τις ανταμοιβές.

Η τεχνική της παρακίνησης θα μπορούσε να προσφέρει ένα ισχυρό σύστημα κινήτρων, υποστηρίζοντας την αύξηση του εξαιρετικά χαμηλού επιπέδου παραγωγικότητας του προσωπικού του δημόσιου τομέα.⁸⁴ Η σύνδεση της απόδοσης με οικονομικά και βαθμολογικά κίνητρα θα μπορούσε θεωρητικά να επιφέρει σημαντική βελτίωση στην παραγωγικότητα των εργαζομένων. Οι στατικοί μισθοί και

⁸³ Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η περίπτωση μιας δημόσιας βιομηχανίας στην οποία, ενώ υπήρχε μεγάλο ποσοστό υποαπασχόλησης στις γραμμές παραγωγής, οι εργαζόμενοι έπαιρναν πριμ παραγωγικότητας. Αυτό συνέβαινε γιατί το πριμ παραγωγικότητας υπολογιζόταν με τα κομμάτια παραγωγής ανά ώρα. Υπήρχαν λοιπόν περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι δούλευαν μόνο μία ώρα την ημέρα, επιτύγχαναν το επίπεδο παραγωγικότητας στη μόνη αυτή ώρα απασχόλησης και έπαιρναν το πριμ, ενώ τις υπόλοιπες εργάσιμες ώρες δεν είχαν δουλειά. Αυτό βεβαίως δεν συμβάλει ούτε στην αποτελεσματικότητα, ούτε στην ανταγωνιστικότητα, ούτε στην επιβίωση της επιχείρησης στο σύγχρονο εργασιακό περιβάλλον (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016 : 580).

⁸⁴ Σοβαρό πρόβλημα επίσης αποτελεί η απουσία αξιόπιστης βάσης αξιολόγησης του προσωπικού στο δημόσιο τομέα που δυσχεραίνει τον εντοπισμό των αδυναμιών και κατ' επέκταση την ορθολογική διαχείριση του δυναμικού. Πρωταρχικό μέλημα της δημόσιας διοίκησης, πριν την εφαρμογή των τεχνικών της παρακίνησης, θα πρέπει λοιπόν να είναι η καταγραφή και ανάλυση της υφιστάμενης παραγωγικότητας του προσωπικού της, από την οποία θα προκύψουν και οι σωστές κατευθύνσεις της όλης προσπάθειας.

η ιεραρχική εξέλιξη που βασίζεται στο σύστημα της αρχαιότητας αποτελούν αντικίνητρα για την επαγγελματική προσήλωση των υπαλλήλων. Για το λόγο αυτό τα τελευταία χρόνια η εφαρμογή της πολιτικής σύνδεσης μισθών – επιδόσεων χρησιμοποιείται με αύξοντα ρυθμό στις χώρες του ΟΟΣΑ.⁸⁵

Σε πρακτικό, όμως, επίπεδο δεδομένης της παρούσης χρηματοοικονομικής στενότητας του δημοσίου τομέα και της αδυναμίας αξιολόγησης των επιδόσεων, ορθότερο είναι στην τρέχουσα φάση να δοθεί έμφαση αντί των οικονομικών κινήτρων σε ενδογενείς ανταμοιβές. Εξάλλου, όπως προαναφέρθηκε, τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να λειτουργούν πιο παρακινητικά βραχυπρόθεσμα, μακροπρόθεσμα όμως λειτουργούν τα μη οικονομικά κίνητρα (Robbins & Judge, 2011 : 247). Πρέπει λοιπόν να ληφθεί μέριμνα ώστε οι διοικήσεις του δημοσίου να αντιληφθούν την πολυπλοκότητα του φαινομένου της παρακίνησης και να χρησιμοποιούν κάποια εξωγενή κίνητρα, δίνοντας όμως έμφαση κυρίως στην εξασφάλιση όρων που θα δίνουν νόημα στα καθήκοντα των δημοσίων υπαλλήλων και θα προσφέρουν την ευκαιρία για δημιουργικότητα και προσωπική ανάπτυξη (Manolopoulos, 2008 : 81).

Στο πλαίσιο αυτό κίνητρα στον δημόσιο τομέα θα μπορούσαν να αποτελέσουν (Ρωσσίδης, 2014 : 180 επ.) :

- Τα ομαδικά κίνητρα, αξιοποιώντας τη δυναμική των ομάδων. Πρέπει να διεξαχθούν προσπάθειες για την καλλιέργεια κλίματος ομαδικότητας με την εκμετάλλευση της συνέργειας, των οικονομιών κλίμακας, του καλύτερου συντονισμού και της ανάπτυξης του προσωπικού. Τα ομαδικά κίνητρα αποσκοπούν στην υποστήριξη της συλλογικής προσπάθειας των εργαζομένων, αποτρέποντας την εμφάνιση ανταγωνιστικών διαθέσεων.
- Τα κίνητρα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων, τα οποία αποτυπώνουν την πρόθεση της διοίκησης να συμπεριλάβει τις απόψεις των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, μειώνοντας την αλλοτρίωση από την εργασία που χαρακτηρίζει τον δημόσιο υπάλληλο, εφόσον συνήθως συμμετέχει στην παραγωγική λειτουργία ως ένα ασήμαντο κομμάτι ενός γιγάντιου κρατικού μηχανισμού. Το συγκεκριμένο σύστημα έχει σαν στόχο την προώθηση της

⁸⁵ Περισσότερα από τα δύο τρίτα των χωρών του ΟΟΣΑ έχουν εισαγάγει την πληρωμή με βάση την απόδοση, έστω και σε μικρό βαθμό, στο σύνολο των δημοσίων υπηρεσιών τους. Για περισσότερα βλ. Ρωσσίδης, 2014 : 179.

αίσθησης της υπευθυνότητας και την ανάπτυξη πρωτοβουλίας του προσωπικού, με την ανάπτυξη νέων ιδεών ανεξάρτητα από τα συγκεκριμένα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Με τον τρόπο αυτό βελτιώνεται η συνολική του απόδοση, ενώ παράλληλα τροφοδοτείται η μέχρι τώρα παρωχημένη και αναποτελεσματική κεντρική διοίκηση με ένα υποστηρικτικό διοικητικό εργαλείο, προερχόμενο από το ιεραρχικό επίπεδο που βρίσκεται πλησιέστερα στο ενδεχόμενο πρόβλημα.⁸⁶ Η συμμετοχή έστω και λίγων αρχικά σε αυτή τη διαδικασία θα δημιουργήσει ένα νέο πρότυπο για την έννοια της πρωτοβουλίας μέσα στον οργανισμό.

- Σχεδιασμός κατάλληλων θέσεων εργασίας, ώστε να περιλαμβάνουν ποικιλία και σπουδαιότητα καθηκόντων, προοπτικές εξέλιξης, αυτονομία και ανατροφοδότηση. Τα χαρακτηριστικά αυτά, τονίζοντας το αίσθημα της αυτοεκτίμησης και της δημιουργικότητας και ενισχύοντας το αίσθημα της ευθύνης, δύναται να προσαυξήσουν την απόδοση του προσωπικού, παρέχοντας ένα ισχυρό κίνητρο για παραγωγικότητα και επαγγελματική συνέπεια.
- Η απασχόληση των εργαζομένων στις κατάλληλες αναλόγως των προσόντων τους θέσεις και οι προοπτικές εξέλιξης σε αυτές. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα αφενός την αξιοποίηση ικανών, αλλά αδρανών υπαλλήλων και αφετέρου την αύξηση της ικανοποίησης και της απόδοσής τους. Είναι γεγονός πως οι δημόσιοι υπάλληλοι, δεδομένου του συστήματος προσλήψεων, σπανίως απασχολούνται σε θέσεις αντίστοιχες των προσόντων τους, με αποτέλεσμα οι επιδόσεις τους να μην είναι αναλογικές προς τις δυνατότητές τους.
- Η προτυποποίηση των αποτελεσμάτων, όπου αυτό είναι εφικτό, προκειμένου να ορισθεί το μέτρο βάσει του οποίου θα επιδιωχθεί η βελτίωση, παρέχοντας και μια βάση για ουσιαστική αξιολόγηση των υπαλλήλων. Χαρακτηριστική είναι η περίπτωση των νέων δημόσιων υπαλλήλων, οι οποίοι αρχικά παρουσιάζουν έντονο επαγγελματικό ζήλο, αλλά λόγω της υφιστάμενης κατάστασης σύντομα

⁸⁶ Αντί λοιπόν να εκδίδονται όλες οι οδηγίες από τους προϊσταμένους, θα πρέπει να ζητείται από τους υφισταμένους, σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο, να σχολιάζουν τους στόχους του οργανισμού και τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την επίτευξή τους. Οι προϊστάμενοι αναμένεται να ακούν τις προτάσεις χωρίς να κριτικάρουν ή να απορρίπτουν άμεσα τις ιδέες των υφισταμένων. Τέλος, είναι αναγκαίο να τους ευχαριστούν για τη συμβολή τους και να προσπαθούν να εφαρμόσουν όσες ιδέες θεωρούν πρόσφορες (Lester, 2011 : 462).

τον χάνουν, καθώς η προσπάθειά τους δεν αναμένεται να τους προσφέρει ανάλογη πρόσθετη ωφέλεια.⁸⁷

- Παροχή κινήτρων σε επίπεδο διευθύνσεων και όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο.
- Εξατομικευμένη παρακολούθηση καριέρας δημοσίων υπαλλήλων και άρα εφοδιασμός με αρμοδιότητες διαχείρισης προσωπικού και στους Τμηματάρχες, εκτός των Διευθυντών.
- Παροχή περισσότερων κινήτρων με τη μορφή επαίνων, μεταλλίων, ηθικών αμοιβών, βράβευσης προτάσεων ή μελετών. Επειδή όμως όσον αφορά στον δημόσιο τομέα, η μέτρηση της επίδοσης στις περισσότερες περιπτώσεις δεν στηρίζεται σε αντικειμενικά κριτήρια, τα προγράμματα αναγνώρισης υπαλλήλων δεν θα πρέπει να γίνονται αντικείμενο εκμετάλλευσης από τη διοίκηση, αναγνωρίζοντας τους ευνοούμενους της. Η κατάχρηση μπορεί να υπονομεύσει την αξία των προγραμμάτων αναγνώρισης και να αποθαρρύνει τους υπαλλήλους (Robbins & Judge, 2011 : 248).

Δεδομένου ότι τα ανωτέρω εργαλεία του επιχειρησιακού management χάνουν μεγάλο μέρος της ευεργετικής τους δράσης εξαιτίας του γεγονότος ότι στις περισσότερες περιπτώσεις γίνονται υποχείριο των δημοσίων υπαλλήλων, μεγάλη σημασία έχει η εφαρμογή των πορισμάτων της οργανωσιακής συμπεριφοράς (όπως η ηγεσία και η κουλτούρα), ιδίως στην περίπτωση της χώρας μας, γιατί βασίζονται στην ενίσχυση του φιλότιμου που μας χαρακτηρίζει.

6.2 Η τεχνική της ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση

Χρήσιμο εργαλείο του επιχειρησιακού management που ενδείκνυται να χρησιμοποιήσει ο δημόσιος τομέας, συνεπικουρώντας τα ανωτέρω συστήματα διοίκησης, είναι η τεχνική της ηγεσίας. Αν και η έννοια του «ηγέτη» παραπέμπει στη διοίκηση ιδιωτικών, και όχι δημοσίων, οργανισμών - γεγονός που καθιστά ενδεχομένως υπερβολική τη χρήση της όταν πρόκειται για τη δημόσια διοίκηση - ωστόσο, στο πλαίσιο της παρούσας υιοθετείται, ακόμη και στην περίπτωση του

⁸⁷ Το συγκεκριμένο σύστημα παρακίνησης, το οποίο εντάσσεται στις θεωρίες της «Διοίκησης Μέσω Στόχων» και της «Διοίκησης της Απόδοσης», επιχειρεί την παρακίνηση του προσωπικού και την παράλληλη δέσμευσή του για την υλοποίηση των τεθέντων στόχων. Βλ. περισσότερα στο Ρωσσίδης, 2014 : 156.

δημόσιου τομέα, δεδομένου ότι πρόκειται για μια έννοια που έχει επικρατήσει στα σχετικά με το management εγχειρίδια.

Η δημόσια διοίκηση διαρθρώνεται διοικητικά από ένα πολυεπίπεδο σύστημα ιεραρχίας, τα στελέχη του οποίου εξελίσσονται με το σύστημα της αρχαιότητας. Το γραφειοκρατικό αυτό σύστημα δεν θα ήταν εφικτό να εκπαιδεύσει στελέχη-ηγέτες. Αντίθετα λόγω της δομής του διαμορφώνει μεγάλο αριθμό στελεχών-γραφειοκρατών οι οποίοι ενδιαφέρονται πρωτίστως για τη διεκπεραίωση της προσωπικής τους εργασίας και δευτερευόντως για την τυπική εκτέλεση των καθηκόντων του Τμήματος που «συμβαίνει» να προΐστανται. Η ανάπτυξη των υφισταμένων τους δεν εμπεριέχεται στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις, με αποτέλεσμα να αδιαφορούν όχι μόνο για την εκπαίδευση και την κατάρτιση του προσωπικού, αλλά και για την εμπύχωση και την ψυχολογική του υποστήριξη.

Δεδομένου ότι στον δημόσιο τομέα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν έχουν αντιληφθεί τα ουσιώδη διοικητικά τους καθήκοντα και δεν λειτουργούν καν ως managers, εξυπακούεται ότι αδυνατούν να λειτουργήσουν ως ηγέτες. Παρόλα αυτά πρέπει να τονισθεί η προστιθέμενη αξία που θα είχε να λαμβάνει η δημόσια διοίκηση, αν διέθετε στις τάξεις της στελέχη-ηγέτες, που θα είχαν τη δυνατότητα να υλοποιήσουν δημόσιες πολιτικές με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο, αξιοποιώντας τους υφισταμένους τους, με τον παραγωγικότερο δυνατό τρόπο, εμπλουτίζοντας παράλληλα τις λειτουργίες του οργανισμού με νέες καινοτόμες πρακτικές. Η ανάπτυξη ηγετικών στελεχών είναι το ίδιο σημαντική για τον δημόσιο τομέα όσο είναι και για τον ιδιωτικό, με τη διαφορά ότι ο δημόσιος τομέας δεν έχει ακόμα κατανοήσει την αξία της έννοιας της ηγεσίας (Ρωσσίδης, 2014 : 180 επ.).

Παρά τη διαφαινόμενη χρησιμότητα της ηγεσίας ως στοιχείου της οργανωσιακής συμπεριφοράς, ο δημόσιος τομέας επιδεικνύει εμφανή αδιαφορία για ενσωμάτωσή της στις πρακτικές του, διατηρώντας προϊστάμενες αρχές χωρίς καμία τεχνογνωσία για σύγχρονες μεθόδους διοίκησης και στελέχη με μοναδικό γνώμονα τη διεκπεραίωση των ατομικών επαγγελματικών τους καθηκόντων. Η ηγεσία αποτελεί ένα ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για την αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού και για την παρακινητική διαδικασία και για αυτό δεν είναι δυνατό να απουσιάζει από τη διεκπεραίωση των δημόσιων υποθέσεων. Γιατί καμία θεωρία κινήτρων δεν μπορεί να αναλύσει τις ανάγκες των υφισταμένων όσο ο

ηγέτης τους. Εάν δεν τις γνωρίζει θα πρέπει να τις μάθει, για να εφαρμόσει τη δική του πολιτική παρακίνησης. Επιπλέον, μειώνοντας τους εποπτικούς-ελεγκτικούς ρόλους του, θα πρέπει να ενισχύσει τους ρόλους που αφορούν στην ανάπτυξη της ομαδικής συνεργασίας και στη διαμόρφωση της κατάλληλης νοοτροπίας και κουλτούρας. Αφενός πρέπει να λειτουργεί ως καθοδηγητής των άλλων, καλλιεργώντας την ικανότητά του να εμπνέει, να παρακινεί και να αλληλεπιδρά με τους ανθρώπους που τον περιβάλλουν, αφετέρου θα πρέπει να επιχειρεί να ξεπερνά τα στενά σύνορα του μεμονωμένου οργανισμού στον οποίο παρέχει τις υπηρεσίες του, προσπαθώντας να εξελιχθεί σε κήρυκα της θεωρίας της ηγεσίας για ολόκληρο τον δημόσιο τομέα (Ρωσσίδης, 2014 : 159 επ.).⁸⁸

6.3 Η υιοθέτηση κατάλληλης κουλτούρας στην ελληνική δημόσια διοίκηση

Η κουλτούρα είναι ένα σύστημα κοινώς ενστερνισμένων αξιών, πιστεύω, αρχών, σημασιών που προσδιορίζουν το πώς οι άνθρωποι σκέπτονται και συμπεριφέρονται. Η κουλτούρα καθορίζει τι είναι σωστό και τι λάθος, τι είναι κατάλληλο και τι ακατάλληλο, τι είναι σημαντικό και τι ασήμαντο, τι είναι προτεραιότητα και τι δεν είναι, τι είναι δίκαιο και τι άδικο.

Είναι προφανές ότι η επικρατούσα ισχυρή δημοσιοϋπαλληλική-γραφειοκρατική κουλτούρα αποτελεί πηγή ανταγωνιστικών μειονεκτημάτων δεδομένου ότι δεν συμβάλλει αφενός στην αξιοποίηση του πολυτιμότερου κεφαλαίου της, του ανθρώπινου δηλαδή δυναμικού της, αφετέρου στη διαμόρφωση ή στην αποτελεσματική υλοποίηση κάποιας προτεινόμενης έστω «εκ των έξωθεν» στρατηγικής προς βελτίωση της αποδοτικότητάς της.

Τα οφέλη και τα χαρακτηριστικά μιας ισχυρής κατάλληλης κουλτούρας, τα οποία σαφώς πρέπει να αξιοποιηθούν και από τη δημόσια διοίκηση, αναπτύχθηκαν διεξοδικά στο προηγούμενο κεφάλαιο. Αναλογιζόμενοι/ες τη σημασία της «βασικής λειτουργίας» της, ότι πείθει δηλαδή τους ανθρώπους, ως άτομα και ως ομάδες, να κάνουν από μόνοι τους τα σωστά πράγματα σωστά, αυτό που αξίζει εν προκειμένω

⁸⁸ Ο Πλάτων στον Πολιτικό αποτυπώνει τρεις τύπους ηγεσίας. Ειδικότερα, στην πολιτική ο ηγέτης μπορεί να ενεργεί είτε ως ποιμένας, είτε ως θεραπευτής, είτε ως υφαντής. Το πληρέστερο υπόδειγμά του, ήτοι η μεταφορική αντίληψη του πολιτικού ηγέτη ως υφαντή, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι ενδείκνυται και για τον τρόπο δράσης των ανώτερων στελεχών της διοίκησης στο Δημόσιο. Βλ. περισσότερα στο Μακρυδημήτρης, 2008 : 169 επ.

να αναφερθεί είναι αν και πώς μπορεί να αλλάξει η επικρατούσα κουλτούρα. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι εφικτή, αλλά δύσκολη, ιδίως εάν αυτή είναι ισχυρή. Σύμφωνα με τους Jick και Peiperl (2003) χρειάζονται τουλάχιστον πέντε χρόνια, προκειμένου να δει κανείς την αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα (Ιορδάνογλου, 2008 : 400). Το θετικό είναι ότι πλέον υπάρχει μια ικανοποιητική τεχνογνωσία για το πώς μπορούμε να διαμορφώσουμε ή να αλλάξουμε την κουλτούρα στο χώρο εργασίας ώστε να αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, με βασικά στάδια τη διάδοση, την υποστήριξη και την εφαρμογή στην πράξη της νέας κουλτούρας, διαδικασίες που δεδομένης της περιορισμένης έκτασης της εργασίας δεν μπορούν να περιγραφούν αναλυτικά.⁸⁹

Αυτό που χρειάζεται να υπογραμμιστεί είναι ότι η εργασιακή κουλτούρα πρέπει να διοικείται, δηλαδή να διαμορφώνεται και να προσαρμόζεται, από τα ηγετικά στελέχη. Οι προϊστάμενοι όλων των ιεραρχικών επιπέδων αναμένεται να διαδώσουν και να υποστηρίξουν νέες αξίες, τις οποίες απαιτείται σαφώς να εφαρμόζουν και οι ίδιοι στην πράξη. Σημαντικό στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς, που μπορεί να ενισχύει την επιθυμητή κουλτούρα, είναι το πού εστιάζει την προσοχή του ο ηγέτης, σε ποια ζητήματα επιμένει, τι ελέγχει συστηματικά, ποιες συμπεριφορές προκρίνει. Σημασία επίσης έχει να γνωρίζουν οι υπάλληλοι ανά πάσα ώρα και στιγμή όχι απλώς τι πρέπει να κάνουν, αλλά και γιατί πρέπει να το κάνουν. Στο πλαίσιο αυτό θα πρέπει να εφαρμοσθεί μια δέσμη διαύλων επικοινωνίας για την προώθηση της νέας κουλτούρας της δημόσιας υπαλληλίας. Η προσπάθεια ενστερνισμού του επιχειρησιακού οράματος από το σύνολο του προσωπικού ενός δημόσιου οργανισμού, μετατρέποντας τον συλλογικό στόχο σε προσωπικό, αποτελεί ιδιαίτερα δημοφιλή τακτική παρακίνησης. Για την ενίσχυση αυτής της τακτικής, οι πρακτικές της υποκίνησης συνδυάζονται με εξελιγμένες μορφές επικοινωνίας προκειμένου να «πεισθούν» οι εργαζόμενοι ότι αφενός μεν η συμμετοχή στην επίτευξη ενός στόχου υψηλού δημοσίου συμφέροντος συνιστά ένα ανώτερο ιδανικό, αφετέρου δε ότι η επίτευξη ενός συλλογικού στόχου, θα ωφελήσει - εκτός από το σύνολο - εμμέσως και τους ίδιους σε ατομικό επίπεδο.

⁸⁹ Βλ. επίσης Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2016 : 598-615, Ιορδάνογλου, 2008 : 268-274 και Βακόλα & Νικολάου, 2012 : 395-402.

6.4 Η ηθική στη δημόσια διοίκηση

Η νέα κουλτούρα στη δημόσια διοίκηση θα πρέπει μεταξύ άλλων να προωθήσει τη διαφάνεια και την αξιοκρατία μέσω της ύπαρξης, για παράδειγμα, ενός αντικειμενικού και αξιοκρατικού συστήματος αξιολόγησης και επιλογών προϊσταμένων. Οι βασικές παράμετροι και τα κριτήρια αυτών των συστημάτων στην παρούσα κοινωνικοοικονομική συγκυρία θα πρέπει να αφορούν στην πρωτοβουλία, τη δημιουργικότητα και την καινοτομία, καθώς και στην έμφαση στην εξυπηρέτηση του πολίτη.

Πρωτίστως, όμως, η επαναφορά της ηθικής στην εργασία και η πεποίθηση της εξυπηρέτησης ενός ύψιστου σκοπού θα καλυτερεύσει την εικόνα που έχουν οι δημόσιοι υπάλληλοι για τον εαυτό τους και θα τους τροφοδοτήσει με δύναμη να καταβάλλουν το μέγιστο των προσπάθειών τους για τη βελτίωση της αποδοτικότητάς τους, δεδομένου ότι η σπουδαιότητα της αποστολής των δημόσιων οργανισμών αποτελεί βασικότατο παράγοντα για την παρακίνηση των εργαζομένων κάνοντας τη δουλειά τους πιο σημαντική (Wright, 2007 : 54).

Για τους αρχαίους Έλληνες φιλοσόφους η ηθική, ως γνώση και επιλογή των αγαθών πραγμάτων στη ζωή, αποτελούσε βασικό συστατικό στοιχείο της διοίκησης.⁹⁰ Η ηθική διάσταση⁹¹ των επαγγελματιών-στελεχών της δημόσιας διοίκησης σημαίνει ότι θα ασκούν το λειτούργημά τους σύμφωνα με μια κατηγορία ηθικών, πνευματικών και αξιακών κριτηρίων και κανόνων που θα εκφράζουν την προσδοκία που έχει η κοινωνία για το επάγγελμα αυτό, αλλά και οι ίδιοι οι λειτουργοί για τον εαυτό τους. Η εν λόγω διάσταση, συνδυαζόμενη με στοιχεία επιστημονικής και επαγγελματικής επάρκειας, θα τους καλλιεργήσει την επίγνωση των δικαιωμάτων και των υποχρεώσεών τους, καθώς και την αυτοδέσμευσή τους

⁹⁰ Πρωτεύον κριτήριο και σκοπός της καλής διακυβέρνησης ήταν για τον Αριστοτέλη πώς να εθιστούν οι πολίτες στην πρακτική της αρετής.

⁹¹ Η επαγγελματική ηθική μπορεί να θεωρηθεί ότι έχει μια τριπλή διάσταση (Μακρυδημήτρης, 2013 : 504 επ.):

- Τη γνωστική-επιστημονική, εφόσον πρόκειται για ανθρώπους που γνωρίζουν καλά και χειρίζονται υπεύθυνα έναν γνωστικό τομέα που έχουν σπουδάσει και τον οποίο έχουν ασκήσει
- Την επαγγελματική, με την έννοια ενός σώματος ανθρώπων που ασκούν την επιστήμη τους ως επάγγελμα και
- Την ηθική-ιδεολογική που περιγράφεται ανωτέρω.

για την άσκηση των καθηκόντων τους σύμφωνα με τις αρχές αυτές. Η αφοσίωση στη δημόσια υπηρεσία και την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος θα προκύψει τότε ως αποτέλεσμα ελεύθερης και ανιδιοτελούς επιλογής του σώφρονος ανθρώπου, δεδομένου ότι η ηθική δεν μπορεί να γίνει αντιληπτή ως αντικείμενο τιμωρίας ή ανταμοιβής, φόβου ή υλικής ωφέλειας.

Συνεπώς η «επαγγελματική αρετή» συνιστά μια πηγή εσωτερικού αυτοελέγχου με βάση τα υιοθετούμενα ηθικά κριτήρια και αρχές. Από ποιοτικής σκοπιάς η σημασία αυτών των εσωτερικευμένων πλαισίων υπεύθυνης συμπεριφοράς που αποδέχεται και καλλιεργεί ως μέρος της κουλτούρας και της ηθικής της η δημόσια οργάνωση και τα στελέχη της είναι ίσως μεγαλύτερη από τις εξωτερικές μορφές ελέγχου της διοίκησης και της γραφειοκρατίας (Μακρυδημήτρης, 2013 : 482, 506).

Κατ' επέκταση τα κορυφαία στελέχη που προσδιορίζουν το ηθικό πνεύμα του οργανισμού, πρέπει να θέτουν υψηλά ηθικά πρότυπα που θα εκφράζουν και θα επιβεβαιώνουν την επαγγελματική αρετή και ακεραιότητα και θα ενισχύουν το κοινωνικό κύρος, το γόητρο, το ηθικό και την αυτοπεποίθηση των συνεργατών τους. Οφείλουν να προβάλλουν αυτά τα πρότυπα μέσω της συμπεριφοράς τους, να ενθαρρύνουν και να ανταμείβουν την ηθική ακεραιότητα και να αποφεύγουν την κατάχρηση εξουσίας, προσπαθώντας να ευθυγραμμίσουν τις αξίες των υπαλλήλων με τις δικές τους μέσω των λόγων και των ενεργειών τους (Μακρυδημήτρης, 2013 : 505).⁹²

⁹² Κρίσιμη συμβολή προς αυτή την κατεύθυνση συνιστά η παροχή ενός αισθήματος δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης στην πράξη, που εξασφαλίζεται με διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια ενός αντικειμενικού συστήματος αξιολόγησης και προαγωγών (Μπουραντάς, 2005 : 80).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΙΚΕΣ ΔΙΑΠΙΣΤΩΣΕΙΣ

Η Ελλάδα, η οποία δεσμεύεται από μνημονιακές υποχρεώσεις, καλείται να αλλάξει προσέγγιση και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητα του δημόσιου τομέα. Οι γραφειοκρατικά δομημένες δημόσιες υπηρεσίες καλούνται πλέον να λειτουργήσουν σε ευμετάβλητες συνθήκες, με χαρακτηριστικά στοιχεία την υψηλή αβεβαιότητα και την απρόβλεπτη εξέλιξη των κοινωνικών αναγκών.⁹³ Στην προσπάθεια αυτή σημαντικό ρόλο θα διαδραματίσει το ανθρώπινο δυναμικό της Διοίκησης. Το ανθρώπινο κεφάλαιο και ο διαρκής εμπλουτισμός του αποτελεί τον σπάνιο στρατηγικό πόρο στις σημερινές συνθήκες που απαιτούν ευελιξία, δημιουργικότητα, επιχειρηματικότητα, καινοτομίες, πρωτοβουλίες, συνεχή μάθηση και αλλαγή.⁹⁴

Η παρακίνηση των εργαζομένων στον δημόσιο τομέα προς μεγιστοποίηση της παραγωγικότητάς τους συνιστά μια αρκετά δύσκολη, αλλά συνάμα και καθοριστική λειτουργία. Η συμπεριφορά των ανθρώπων στην εργασία δεν αποτελεί τυχαίο φαινόμενο. Οι υπάλληλοι είναι σύνθετες οντότητες, η στάση και η συμπεριφορά τους όμως μπορούν να εξηγηθούν και να προβλεφθούν με ένα βαθμό επιτυχίας. Αυτό έχει αποδειχθεί σε πολλές επιχειρήσεις και οργανώσεις κατεξοχήν του ιδιωτικού τομέα που εφαρμόζουν σύγχρονες μεθόδους για τη διαχείριση και την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ιδιαίτερα ενθαρρυντική είναι η διαπίστωση ότι τελικά αυτές οι μέθοδοι μπορούν να υιοθετηθούν, με κάποιες προσαρμογές, και από την ελληνική δημόσια διοίκηση και να επιτύχουν ιδιαίτερα θεαματικά αποτελέσματα όσον αφορά στην απόδοση των υπαλλήλων της.

⁹³ Τα ερωτήματα, η αβεβαιότητα και οι αμφιβολίες της εποχής μας εντάσσονται στο πλαίσιο της κατά τον Giddens «θεσμοθέτησης της αμφιβολίας».

⁹⁴ Αν και δύσκολο, είναι πολύ σημαντικό να επιτευχθεί αφενός ένα επίπεδο θεσμικής και οργανωτικής εγγύησης και δεκτικότητας των αναδυόμενων απαιτήσεων, αφετέρου μια αυξημένη ικανότητα επαρκούς ανταπόκρισης και αντιμετώπισης των απαιτήσεων αυτών (Μακρυδημήτρης, 2013 : 477).

Οι δημόσιοι υπάλληλοι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, αισθάνονται εμπιστοσύνη, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, επιδιώκουν και ελπίζουν να φτάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, προσπαθούν και επιτυγχάνουν απαιτητικούς στόχους, αναπτύσσονται συνεχώς, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, νιώθουν αυτοεκτίμηση και είναι υπερήφανοι γι' αυτά που κάνουν και για τον οργανισμό στον οποίο ανήκουν, τον οποίον εν τέλει θεωρούν ως «δικό» τους. Με αυτόν τον τρόπο βρίσκουν νόημα στην εργασία τους και έχουν διάθεση από μόνοι τους να κάνουν «τα σωστά πράγματα σωστά».

Ένα τέτοιο εργασιακό περιβάλλον απαιτεί, μεταξύ άλλων, κατάλληλες πολιτικές και συστήματα κινήτρων. Επίσης, προϋποθέτει την κατάλληλη κουλτούρα και ηγετική συμπεριφορά των προϊσταμένων σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα. Ακολουθώντας τις ιδιωτικές επιχειρήσεις, οι δημόσιοι οργανισμοί θα μπορούσαν να ενδυναμώσουν τη λειτουργία τους εφαρμόζοντας σύγχρονες μεθόδους παρακίνησης, όπως ένα αξιοκρατικό σύστημα αξιολόγησης που θα ανταμείβει τους καλύτερους, όπως τον ανασχεδιασμό των θέσεων εργασίας, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, τη χρήση ομαδικών κινήτρων και άλλων που αναπτύχθηκαν λεπτομερώς στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.⁹⁵

Οι πρωταγωνιστές στη σύγχρονη δημόσια διοίκηση - ειδικά στην Ελλάδα που δεν ακολούθησε ταυτόχρονα με τις υπόλοιπες ευρωπαϊκές χώρες τη διοικητική μεταρρύθμιση - βρίσκονται έτσι μπροστά σε μια ευθύνη και πρόκληση να εξαλείψουν ό,τι αρνητικό ίσχυε στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον των υπαλλήλων, όπως ενδεικτικά επισημάνθηκε η υποταγή στην ιεραρχία και η μη συμμετοχή των κατώτερων ιεραρχικά εργαζομένων στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων, ο συγκεντρωτισμός και η μη εκχώρηση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχίας, η «φτωχή» ομαδική συναντίληψη και η ατομοκεντρική εργασία, το έλλειμμα σε ικανούς ηγέτες και η έλλειψη στόχων και οραμάτων (Ραμματά, 2011 : 143 επ.).

⁹⁵ Τα εν λόγω θέματα καλύπτουν μεγάλο μέρος των παρατηρήσεων και συστάσεων της Έκθεσης του ΟΟΣΑ για την ελληνική διοίκηση (2011), καθώς και των απαιτήσεων των Μνημονίων.

Στις ημέρες μας η Ελλάδα βρίσκεται σε ένα «κριτικό σταυροδρόμι και υιοθετούνται ριζικές μεταρρυθμίσεις» (Λαδής, 2016 : 391).⁹⁶ Στρατηγική μεταρρύθμισης στο ανθρώπινο δυναμικό και μέριμνα για αυτό σημαίνει εξασφάλιση ότι το προσωπικό δεν θα είναι δυσαρεστημένο και θα εργάζεται για τους στόχους της υπηρεσίας με δυναμισμό (Ραμματά, 2011 : 351). Μεταξύ άλλων, η έλλειψη κινήτρων και κυρίως ο απαξιωτικός χαρακτήρας που έχει λάβει η ιδιότητα του δημόσιου υπαλλήλου είναι έννοιες που πρέπει να ξεπεραστούν με πολύ προσεκτικά σχεδιασμένα σταθερά βήματα. Αξιοποιώντας τα παράθυρα ευκαιρίας εν μέσω των μεταρρυθμίσεων της τρέχουσας μεταβατικής περιόδου θα ήταν δυνατό να τεθούν οι βάσεις για να διορθωθούν οριστικά τα λάθη του παρελθόντος, ώστε να προκύψει ένα καθ' όλα υγιές δημοσιοϋπαλληλικό σώμα με τα αυθεντικά πλεονεκτήματα και ευεργετήματα που είχε κατά τη θεμελίωσή του. Αυτή η πορεία αναγκαστικά πρέπει να περάσει μέσα από την ανάπτυξη, την ενδυνάμωση, την κινητοποίηση, τη σωστή αξιολόγηση και αναγνώριση κάθε δημοσίου υπαλλήλου (Ραμματά, 2011 : 165). Αντ' αυτού η υπερφορτωμένη και πιεστική μεταρρυθμιστική ατζέντα των τελευταίων ετών έχει επιβαρύνει υπέρμετρα τον αδύναμο πολιτικοδιοικητικό μας μηχανισμό, με αποτέλεσμα να είναι πλέον αμφίβολη τόσο η επάρκεια όσο και η σαφήνεια της μεταρρυθμιστικής στόχευσης (ΕΛΙΑΜΕΠ, 2018: 20).

Λαμβάνοντας υπόψη αφενός τη μεγάλη σημασία του κοινωνικού πλαισίου στο χώρο εργασίας και αφετέρου την ιδιοσυγκρασία του λαού μας – με βασικό στοιχείο το φιλότιμο – θα πρέπει να αναλογιστούμε ότι τον σημαντικότερο ίσως ρόλο για την αύξηση της παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων θα διαδραματίσει η υιοθέτηση επιτέλους μιας σωστής οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς και ηγετικής συμπεριφοράς. Η απουσία και των δύο έχει στιγματίσει την πορεία της δημόσιας διοίκησης.

⁹⁶ Σύμφωνα με την Έκθεση του ΟΟΣΑ (2011), «Η λήψη δραστικών μέτρων για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας, της λογοδοσίας και της ακεραιότητας της δημόσιας διοίκησης, ώστε αυτή να είναι σε θέση να επιτελέσει τον σκοπό της, συνιστά στην παρούσα φάση προτεραιότητα, ενδεχομένως και την σημαντικότερη εκ των μεταρρυθμιστικών προτεραιοτήτων της Ελλάδας. Ενδεχόμενη αποτυχία εφαρμογής μιας μεγάλης και ολοκληρωμένης μεταρρύθμισης της δημόσιας διακυβέρνησης στην Ελλάδα είναι πιθανό να θέσει σε κίνδυνο τις ευρύτερες μεταρρυθμίσεις που απαιτούνται προκειμένου να εισέλθει η χώρα και πάλι σε τροχιά βιώσιμης ανάπτυξης».

Η δημιουργία ηγετικών στελεχών, σε συνδυασμό με την εφαρμογή μιας μεστής πολιτικής κινήτρων, θα μπορούσαν να αποβούν καταλυτικές για την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού και συνεπώς για τη βελτίωση της συνολικής αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης. Οι ηγέτες του Δημοσίου πρέπει να επανεκτιμήσουν το ρόλο τους και τις αντιλήψεις τους για τη σημασία της ενδογενούς και εξωγενούς παρακίνησης στη δημόσια διοίκηση. Διαφορετικά το τίμημα δεν θα είναι μόνο βραχυπρόθεσμο με την έννοια της φτωχής αποδοτικότητας των εργαζομένων. Το χειρίστο είναι ότι αυτό που διακυβεύεται είναι η απώλεια του ήθους στο δημόσιο τομέα σε μακροπρόθεσμη πλέον βάση.

Η συναισθηματική νοημοσύνη είναι καθοριστικό στοιχείο στην άσκηση ηγεσίας και κατ' επέκταση στην απόδοση του οργανισμού. Πέρα όμως από τη συναισθηματική νοημοσύνη των οργανισμών για τους οποίους εργαζόμαστε, η διάθεση αυτών των ικανοτήτων μάς δίνει τη δυνατότητα να επιβιώσουμε διατηρώντας ανέπαφη την ανθρωπιά και την ψυχική μας υγεία. Και καθώς οι εργασιακές συνθήκες μεταβάλλονται, αυτές οι ανθρώπινες δεξιότητες μπορούν να μας βοηθήσουν όχι μόνο να φέρουμε εις πέρας τα καθήκοντά μας, αλλά και να καλλιεργούμε την ικανότητά μας για ευχαρίστηση, ακόμη και για χαρά στην εργασία (Goleman, 2011 : 444).

Πλέον όλων, όμως, καθοριστικότερη σημασία έχει η καθιέρωση μιας νέας κουλτούρας, με γνώμονα την ηθική και την επαγγελματική αρετή της δημόσιας υπαλληλίας, βάσει των οποίων η προαγωγή του δημοσίου συμφέροντος θα έχει περίοπτη θέση, καλλιεργώντας μια συλλογική συνείδηση και καθιστώντας σαφές πως η βελτίωση της λειτουργίας του κράτους συνεπάγεται βελτίωση της προσωπικής θέσης όχι μόνο των εργαζομένων, αλλά και του συνόλου των Ελλήνων πολιτών.

Η Ελλάδα, παρότι βρίσκεται σε μια εξαιρετικά δυσμενή θέση, έχει τα εχέγγυα να επιτύχει ιδιαίτερα εντυπωσιακές διοικητικές αλλαγές. Η πορεία προς την εξυγίανση και την ανάπτυξη περνά μέσα από την εφαρμογή ενός μοντέλου διοίκησης που θα διαγράψει όλες τις πρακτικές του παρελθόντος και θα εστιάσει στον καθένα από τους παραπάνω παράγοντες ως βάσεις για τη δημιουργία ενός νέου τρόπου διακυβέρνησης. Τότε μόνο οι όποιες μεταρρυθμιστικές προσπάθειες θα μπορέσουν να αποδώσουν καρπούς. Η πεποίθηση ότι η δημιουργία ενός

βέλτιστου και ταυτόχρονα αποτελεσματικού εργασιακού περιβάλλοντος μπορεί να είναι όχι μόνο ευγενής επιδίωξη, αλλά και «ρεαλιστική ουτοπία», πρέπει να αποτελέσει οδηγό των επαγγελματιών της διοίκησης στο τόσο σημαντικό αυτό εγχείρημα. Αναλογιζόμενοι/ες τα οφέλη για τη χώρα μας, ας γίνουμε όλοι/ες αρωγοί σε αυτή την προσπάθεια, ως Έλληνες και Ελληνίδες πολίτες πάνω από όλα, αν εκτιμάμε τον εαυτό μας και έχουμε προσδοκίες ως υπεύθυνα πρόσωπα και πολιτικά δρώντες/σες.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΗΓΕΣ

Βιβλία

1. Βακόλα Μ. & Νικολάου Ι., 2012, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Αθήνα : Rosili
2. Chandler J.A. (Επιστημ. Επιμ. Καλλιόπη Σπανού), 2003, *Δημόσια Διοίκηση : Συγκριτική Ανάλυση*, Αθήνα : Παπαζήσης
3. Chevallier J., 1993, *Διοικητική Επιστήμη*, Αθήνα-Κομοτηνή : Αντ. Ν. Σάκκουλας
4. Collins J., 2001, *Good to Great*, London : Random House Business Books
5. Daft R.L., 2003, *Management*, 6th Edition, U.S.A. : Thomson Learning/South-Western
6. Dessler G., 2015, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού : Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Αθήνα : Κριτική
7. Goleman D., 2011, *Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας*, Αθήνα : Πεδίο
8. Ιορδάνογλου Δ., 2008, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις : Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα : Κριτική.
9. Κέφης Β.Ν., 2005, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ : Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα : Κριτική
10. Λαδή Στ., 2016, «Ιστορικός Θεσμισμός και Οικονομική Κρίση. Παραδείγματα από τη Διοικητική Μεταρρύθμιση» στο Α.-Ι.Δ. Μεταξάς, επιμ., *Πολιτική Επιστήμη. Διακλαδική και συγχρονική διερεύνηση της πολιτικής πράξης*, τόμος V Πολιτικοί Θεσμοί, Αθήνα : Ι. Σιδέρης, σελ. 381-397.
11. Lester B.R. (Επιστημ. Επιμ. Τρύφωνας Σπ.), 2011, *Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη*, Αθήνα : Κριτήριο
12. Μακρυδημήτρης Αντ. & Μιχαλόπουλος Ν. (Επιμ.), 2010, *Εκθέσεις Εμπειρογνομώνων για τη Δημόσια Διοίκηση : 1950-1998*, Αθήνα : Παπαζήσης
13. Μακρυδημήτρης Αντ. & Μ. Ηλ. Πραβίτα, 2012, *Δημόσια Διοίκηση : Στοιχεία Διοικητικής Οργάνωσης*, Ε' έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας

14. Μακρυδημήτρης Αντ., 2013, *Διοικητική Επιστήμη II : Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, Ε' έκδοση, Αθήνα-Θεσσαλονίκη : Σάκκουλας
15. Μπουραντάς Δ., 2002, *Μάνατζμεντ*, Αθήνα : Μπένος
16. Μπουραντάς Δ., 2005, *Ηγεσία : Ο δρόμος της Διαρκούς Επιτυχίας*, Αθήνα : Κριτική
17. Μπουραντάς Δ. & Παπαλεξανδρή Ν., 2016, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα : Μπένος
18. Ξηροτύρη – Κουφίδου Στ., 2010, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων : Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*, Θεσσαλονίκη : Ανίκουλα
19. Ραμματά Μ., 2011, *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και στο Μάνατζμεντ*, Αθήνα : Κριτική
20. Robbins S.P. & Judge T.A., 2011, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις*, Αθήνα : Κριτική
21. Ρωσσίδης Ι.Φ., 2014, *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα : Σταμούλης
22. Σπανού Κ., 2018, «Ανθρώπινο Δυναμικό» στο Κ. Σπανού (Συντονισμός-επιμέλεια), *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη Διάρκεια της Κρίσης : Επισκόπηση / Περιγραφή / Αποτίμηση*, ΕΛΙΑΜΕΠ, Αθήνα : Παπαζήσης, σελ. 51-78.
23. Τζωρτζάκης Κ. & Τζωρτζάκη Α.Μ., 2007, *Οργάνωση και Διοίκηση*, Δ' Έκδοση, Αθήνα : Rosili
24. Χυτήρης Λ., 2017, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα : Μπένος
25. Χυτήρης Λ., 2018, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Γ' Έκδοση, Αθήνα : Μπένος

Άρθρα – Ερευνητικά Έργα

1. Ασπρίδης Γ., Κατσιμάρδος Π., Μπούας Κ. και Ρωσσίδης Ι., 2015, «Οι βέλτιστες πρακτικές παρακίνησης και η εφαρμογή τους στην ελληνική δημόσια διοίκηση για την αύξηση της αποδοτικότητάς της», Διαθέσιμο στο https://www.researchgate.net/publication/319645619_Oi_beltistes_praktikes_parakineses_kai_e_epharmoge_tous_sten_ellenike_demosia_dioikese_gia_ten_auxese_tes_apodotikotetas_tes (πρόσβαση 10 Οκτωβρίου 2018)

2. Bourantas D. and Papalexandris N., 1999, "Personality traits discriminating between employees in public- and in private- sector organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), 858-869
3. Buelens M. and Van den Broeck H., 2007, "An Analysis of Differences in Work Motivation between Public and Private Sector Organisations", *Public Administration Review*, 67 (1), 65-74
4. Καρκατσούλης Π., 2014, *Διοικητική Παθολογία και Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Διαθέσιμο στο <https://www.hba.gr/5Ekdotis/UplPDFs/sylltomos14/589-606%20Karkatsoulis%202014.pdf>
5. Μακρυδημήτρης Αντ., 2008, «Τύποι ηγεσίας στον Πολιτικό του Πλάτωνος», *Ελληνική Επιθεώρηση Πολιτικής Επιστήμης*, τ.32, σελ. 155-176
6. Μακρυδημήτρης Αντ., 2004, «Τι πρέπει να προσέχει κανείς όταν διοικεί – Αξιώματα και αρχές », στο Τσούκας Χ.Κ., Θεοχαράκης Β. και Μυλωνόπουλος Ν. (επιμ.) « Σύγχρονες Τάσεις στο Μάνατζμεντ», Αθήνα : Καστανιώτης
7. Manolopoulos D., 2008, "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, 30 (1), 63-85
8. Σκαρπαλέζος Γ., 2015, Τελική Εργασία «Διαφορές και ομοιότητες των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων στον Δημόσιο και τον Ιδιωτικό Τομέα», Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, Τμήμα Διοίκησης και Οικονομικής Διαχείρισης
9. Σπανού Κ., 2016, «Η πολιτική ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική διοίκηση: Διαχρονικές επιλογές, διαχρονικά προβλήματα», στο *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση & Ανάπτυξη. Εμπειρίες και προτάσεις*, Πρακτικά Συνεδρίου, Βουλή των Ελλήνων - Γραφείο προϋπολογισμού του κράτους στη Βουλή, σελ. 57-65
10. Vandenabeele W., 2007, "Toward a public administration theory of public service motivation: An institutional approach", *Public Management Review*, 9 (4), 545-556
11. Wright B.E., 2001, "Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model", *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 559-586

12. Wright B.E., 2007, « Public Service and Motivation: Does Mission Matter? », *Public Administration Review*, 67 (1), 54-64

Νομοθεσία

1. Π.δ. 318/1992 (ΦΕΚ Α' 161)
2. Ν. 3528/2007 (ΦΕΚ Α' 26)
3. Ν. 4369/2016 (ΦΕΚ Α' 33)

Ιστότοποι

www.oecd.org