



**Τμήμα Πολιτικής Επιστήμης και Διεθνών Σχέσεων - Πανεπιστήμιο
Πελοποννήσου**

Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Δημοκρίτειο Πανεπιστήμιο Θράκης

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο
Θεσσαλονίκης**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων - Πανεπιστήμιο Πειραιά

Διαπανεπιστημιακό Διατμηματικό

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών

«Τοπική και Περιφερειακή Ανάπτυξη και Αυτοδιοίκηση»

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟΥΣ
ΟΤΑ**

Κατσούπα Γεωργία

Κόρινθος, Απρίλιος 2017



**Department of Political Studies and International Relations -
University of Peloponnese**

Department of Economics - Democritus University of Thrace

Department of Economics - Aristotle University of Thessaloniki

Department of Business Administration - University of Piraeus

Interuniversity Interdepartmental

Master Program in

«Local and Regional Government and Development»

**Motivating factors for employees' working in Local Government
Organizations**

Katsoupa Georgia

Corinth, April 2017

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη	5
Abstract.....	6
Εισαγωγή	7
Κεφάλαιο 1. Γενικά στοιχεία για την παρακίνηση	9
1.1 Η έννοια της παρακίνησης.....	9
1.2 Η σημασία της παρακίνησης.....	11
Κεφάλαιο 2. Θεωρίες Παρακίνησης	12
2.1 Οι θεωρίες περιεχομένου	13
2.1.1 Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών- Θεωρία του Maslow	13
2.1.2 Η θεωρία της ανάγκης Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (θεωρία του Alderfer).....	14
2.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων-Θεωρία του Herzberg	15
2.1.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών-Θεωρία του McClelland.....	16
2.2 Οι θεωρίες διαδικασιών	17
2.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας (V. Vroom)	17
2.2.2 Η θεωρία των Porter- Lawler	19
2.2.3. Η θεωρία της ισότητας (Adams).....	20
2.2.4 Η θεωρία προσδιορισμού των στόχων-Η θεωρία του Locke.....	21
Κεφάλαιο 3: Γενικά στοιχεία για τα κίνητρα.....	23
3.1 Ορισμός και σημασία των κινήτρων.....	23
3.2 Θεωρίες των κινήτρων	25
3.2.1 Οι Θεωρίες ενστίκτων.....	25
3.2.2 Οι θεωρίες ορμής και ενίσχυσης.....	26
3.2.3 Οι γνωστικές θεωρίες.....	26
3.3 Κατηγορίες των κινήτρων.....	27
3.4 Τα βασικά κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.....	29
Κεφάλαιο 4: Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)	31
4.1 Τι είναι οι ΟΤΑ	31
4.2 Ιστορική εξέλιξη των ΟΤΑ.....	31
4.3 Η παρακίνηση στους ΟΤΑ.....	32
Κεφάλαιο 5: Έρευνα	35
Μέρος Β: Εμπειρικό Μέρος.....	35
Σκοπός της έρευνας	35
Μεθοδολογία.....	36
Αποτελέσματα.....	37

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα	51
Βιβλιογραφία	52
Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο Έρευνας	54

Περίληψη

Η παρακίνηση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων, ο οποίος χρίζει ουσιαστικής μελέτης και έρευνας.

Η παρούσα εργασία δημιουργήθηκε στα πλαίσια της διπλωματικής μου εργασίας για τα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ). Στην εργασία αυτή θα προσπαθήσουμε να αναλύσουμε τους παράγοντες που παρακινούν τους εργαζομένους να είναι πιο αποδοτικοί. Ιδιαίτερη σημασία έχει και η ανάλυση του μισθού, σε σχέση με την εργασία που αποδίδει κάποιος στον Δημόσιο τομέα.

Η εργασία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος (θεωρητικά στοιχεία) αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται η έννοια και η σημασία της παρακίνησης και στο δεύτερο κεφάλαιο οι πιο διαδεδομένες θεωρίες παρακίνησης. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται ορισμένα γενικά στοιχεία για τα κίνητρα. Τέλος, το τέταρτο κεφάλαιο, αναφέρεται στο γενικό εννοιολογικό πλαίσιο και τη διαχρονική εξέλιξη των ΟΤΑ.

Το δεύτερο μέρος (εμπειρικό μέρος) περιλαμβάνει τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την επεξεργασία των 106 ερωτηματολογίων. Από τις απαντήσεις που δόθηκαν, θα συμπεράνουμε το βαθμό στον οποίο οι ΟΤΑ παρέχουν ορισμένες ανταμοιβές στους εργαζομένους. Παράλληλα θα διεξαχθούν συμπεράσματα για το κατά πόσο οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικά ορισμένα κίνητρα για την παρακίνησή τους.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, κίνητρα, αμοιβή, αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Abstract

Involvement of workers in Local Authorities (OTAs) is one of the key factors for employee performance. In general, motivation of employees is a particular important factor that requires substantial consideration and research, since it does not only concern the psychology sector but also concerns the workers and organizations themselves. The present paper was created in the framework of my diplomatic work with motivation to motivate the employees of the Local Authorities (OTA) at the Hellenic Open University. The aim is to highlight some general elements of motivation, incentive theories that have been developed, to analyze their motivations and their importance, and to study what incentives are provided by OTAs and what is considered important to the employees of these organizations. In particular, in this paper we will try to analyze the factors that motivate employees to be more productive and efficient in their work and the interpersonal relationships of employees with management and other employees. Of particular importance is the analysis of the salary in relation to the work that is done in the public sector, which will be carried out starting with a very basic definition, the definition of motivation-incitement and we will try to give the meaning and dimensions of this definition to the importance of the productivity of employees in the public sector.

Εισαγωγή

Η παρακίνηση των εργαζομένων στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) είναι ένας από τους βασικότερους παράγοντες για τη απόδοση των εργαζομένων. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι σε κάθε δημόσιο φορέα παρατηρούνται διαφορές ανάμεσα στην απόδοση, παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι μερικοί εργαζόμενοι οι είναι πιο εργατικοί και πιο ευσυνείδητοι από κάποιους άλλους, γεγονός που προξενεί αρκετά προβλήματα στην ομαλή λειτουργία του οργανισμού και στις σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων. Με βάση τα παραπάνω ο κύριος σκοπός της εργασίας αυτής είναι να εντοπίσει και να ερμηνεύσει τους παράγοντες αυτούς που λειτουργούν ως κίνητρα και παρακινούν τους εργαζομένους στους ΟΤΑ για αύξηση της απόδοσής τους και της παραγωγικότητας στην εργασία τους για την καλύτερη και γρηγορότερη εξυπηρέτηση των πολιτών και την επίτευξη των επιθυμητών στόχων. Έχει διαπιστωθεί από παλαιότερες έρευνες ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από συνδυασμούς εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων, όπως ο μισθός, η μονιμότητα και η προσφορά. Ωστόσο, η αύξηση του μισθού αποτελεί ένα από τους σημαντικότερους λόγους για ποιοτικότερη εργασία και αύξηση της απόδοσης.

Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία με την οποία οι εργαζόμενοι ωθούνται σε διάφορες ενέργειες ώστε να επιτύχουν τους στόχους ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης. Σύμφωνα με τον Χυτήρη (2001), το εργασιακό περιβάλλον ορίζεται είναι το σύνολο των ενεργειών που πράττει η διοίκηση ώστε να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεσή του ο εργαζόμενος να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Ως παρακίνηση θα λέγαμε τη δύναμη που ορίζεται από την προσπάθεια των ατόμων να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους και τους ωθεί να ενεργήσουν με επιμονή και ενθουσιασμό έτσι ώστε να πετύχουν τους στόχους που θέτει ο οργανισμός, γεγονός που αποδεικνύει την πολυπλοκότητα της έννοιας (Χυτήρης, 2001). Η διάκρισή της σε εσωτερική και εξωτερική είναι μια από τις μεγαλύτερες.

Σύμφωνα με τον Mitchell (1997), η παρακίνηση αναφέρεται σε όλα τα στοιχεία από τα οποία εξαρτάται η ένταση, η κατεύθυνση και οι προσπάθειες των εργαζομένων για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στόχου. Ειδικότερα, η ένταση δείχνει το βαθμό στον οποίο ο εργαζόμενος προσπαθεί σκληρά ή όχι. Ωστόσο, όταν υπάρχει υψηλή ένταση, δεν υπάρχει και υψηλή επίδοση του εργαζομένου στον εργασιακό χώρο, εκτός κι αν η προσπάθεια έχει μια κατεύθυνση προς όφελος του οργανισμού στον οποίο ανήκει το άτομο. Έτσι, από τη μία

πλευρά μελετάται η ποιότητα της προσπάθειας και από την άλλη η ένταση της προσπάθειας αυτής. Τέλος, η παρακίνηση έχει τη διάσταση της επιμονής. Οι Isen et al. (1991) υποστηρίζουν ότι η παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία, σύμφωνα με την οποία επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού. Σύμφωνα με τον Morris (1968), η παρακίνηση είναι μία μεταβλητή οποία αλλά συνεχώς αλλάζει. Από την άλλη, Θεοδωράτος (2004), θεωρεί ότι η παρακίνηση-υποκίνηση των εργαζομένων είναι μια προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων για την αξιοποίηση των δυνατοτήτων των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει ευνοϊκό κλίμα συνεργασίας και οι κατάλληλες συνθήκες για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί.

Η συμπεριφορά των εργαζομένων, τα κίνητρα, οι ανάγκες τους είναι μερικοί μόνο από τους παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για την παρακίνηση των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι η παρακίνηση είναι το σύνολο που προκύπτει από τις σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης ανάμεσα στις ανάγκες, στα κίνητρα και στους στόχους (Μπουραντάς, 1992).

Κεφάλαιο1. Γενικά στοιχεία για την παρακίνηση

1.1 Η έννοια της παρακίνησης

Με τον όρο “παρακίνηση”, η οποία αποτελεί ελληνική απόδοση της αγγλικής λέξης motivation που προέρχεται από το λατινικό ρήμα *movere* (κινώ), αναφερόμαστε κυρίως σε έναν παράγοντα που αφορά τον ψυχολογικό τομέα των ανθρώπων και την ικανοποίησή τους από τον εργασιακό τους χώρο. Είναι ένας πολύπλοκος και αρκετά σύνθετος όρος, όμοιος με την έννοια της υποκίνησης αλλά με μία βασική διαφορά: το γεγονός ότι η υποκίνηση, σε αντίθεση με την παρακίνηση, μπορεί να υποδηλώνει την καθοδήγηση των ατόμων από άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων προς το ατομικό συμφέρον ή δόλιους σκοπούς. Με τον συγκεκριμένο όρο αναφερόμαστε στην προθυμία ενός ατόμου- μέλους ενός οργανισμού να καταβάλει όσον το δυνατόν περισσότερη προσπάθεια για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Χατζηπαντελή, 1999) . Αυτό ασφαλώς σημαίνει ότι τα στελέχη και γενικότερα η διοίκηση σε κάθε επιχείρηση-οργανισμό προσπαθεί να δημιουργήσει τις κατάλληλες συνθήκες και προϋποθέσεις ώστε οι εργαζόμενοι ή τα μέλη να χαρακτηρίζονται από ιδιαίτερη ικανοποίηση τόσο σε ηθικό όσο και σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο για την αύξηση της απόδοσής τους και την ώθησή τους να εργαστούν με αμείωτο ρυθμό για την επίτευξη των στόχων. Ειδικότερα, η παρακίνηση αναφέρεται σε όλες τις ενέργειες από την πλευρά της διοίκησης ώστε να δημιουργήσει την απαραίτητη διάθεση στον εργαζόμενο να εργαστεί δυναμικά ή να διατηρήσει τη διάθεση και προθυμία του για εργασία σε υψηλά επίπεδα (Davis et al, 1989).

Γενικά, δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας μόνο ορισμός για την παρακίνηση. Ωστόσο, ένας κοινά αποδεκτός ορισμός ορίζει την παρακίνηση ως «τη συναισθηματική κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά συγκεκριμένο τρόπο» (Κουφίδου, 2001). Επιπλέον, όσον αφορά την παρακίνηση στον εργασιακό χώρο, η παρακίνηση είναι «το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί με συγκεκριμένο τρόπο» (Χυτήρης, 2001).

Όπως είναι σαφές, οι οργανισμοί οφείλουν να ταυτίσουν τους στόχους των εργαζομένων (όπως είναι η αύξηση της αμοιβής, η αναγνώριση, οι έπαινοι), με τους στόχους του ίδιου του οργανισμού (όπως είναι η αποδοτικότερη και πιο αποτελεσματική εργασία). Αυτό, επιτυγχάνεται μέσω του ορθού τρόπου παρακίνησης των εργαζομένων, αφού όπως

προαναφέρθηκε η παρακίνηση δημιουργεί στον εργαζόμενο την προθυμία και την επιθυμία να εργαστεί αποδοτικότερα (Κουφίδου, 2001).

Κάθε εργαζόμενος για να αυξήσει την αποδοτικότητά του πρέπει κατά την εργασία του να βρίσκεται σε κατάσταση ισορροπίας. Επιπλέον οι στόχοι της επιχείρησης δεν πρέπει να έρχονται σε αντίθεση με τις συνθήκες και τα “πιστεύω” που επικρατούν στην κοινωνία.

Αξίζει να σημειώσουμε ότι ο βαθμός παρακίνησης των εργαζομένων εξαρτάται από τους παρακάτω παράγοντες:

- i. Από το πόσο οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μια ενδεχόμενη αύξηση της προσπάθειάς τους μπορεί να οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.
- ii. Από το κατά πόσο η αύξηση της απόδοσής τους θα επιφέρει μεγαλύτερη αμοιβή.
- iii. Από τον βαθμό κατά τον οποίο οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τις αμοιβές αυτές και επιθυμούν να τις αποκτήσουν. Σε αυτό το σημείο, να αναφέρουμε ότι οι αμοιβές μπορεί να είναι είτε εσωτερικές (όπως το αίσθημα επιτυχίας, ανάπτυξης και ολοκλήρωσης) είτε εξωτερικές, οι οποίες αφορούν τις οικονομικές αμοιβές, τις προαγωγές, τους επαίνους.

Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι εργαζόμενοι θεωρούν ότι αποτελούν το κέντρο του σύμπαντος. Παρερμηνεύουν τα συστήματα υποκίνησης της διοίκησης, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα στις σχέσεις και την επικοινωνία τους με την διοίκηση και οδηγεί σε παρεξηγήσεις και επιθετικότητα. Συνήθως πρόκειται για εργαζόμενους που αντιμετωπίζουν προβλήματα προσαρμογής στο επάγγελμα, αν και πολλές φορές είναι ιδιαίτερα εργατικοί και παραγωγικοί. Κάποιοι υπάλληλοι έχοντας αποκτήσει κάποια θέση χωρίς πολλές φορές να έχουν τα απαραίτητα προσόντα ασκούν μια μορφή εξουσίας στους γύρω εργαζόμενους. Σε κάθε περίπτωση ο οργανισμός πρέπει να επικοινωνεί με τους εργαζόμενους αυτούς, διότι η συμπεριφορά τους μπορεί να οφείλεται απλά σε παρεξήγηση του τρόπου με τον οποίον θεωρούν ότι εκτιμάται η προσφορά τους. Η εκδήλωση ενδιαφέροντος της διοίκησης προς αυτά τα άτομα και η αντιμετώπιση προβλημάτων που τυχόν αντιμετωπίζουν, μπορεί να αποκαταστήσει τη σχέση τους με τον οργανισμό.

Την τελευταία δεκαετία, το σκηνικό στο πεδίο των ΟΤΑ αλλάζει ταχύτατα, με καθοριστικές συνέπειες στη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων. Οι ΟΤΑ λειτουργούν σ’ ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό. Τα ζητούμενα για κάθε ΟΤΑ είναι η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και εν τέλει η

αποδοτικότητα. Κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, δεξιότητες, γνώσεις, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Αυτοί αποτελούν τον μοναδικό παράγοντα που θα ενεργοποιήσει κι αξιοποιήσει όλους τους συντελεστές παραγωγής, ώστε να επιτευχθούν οι προκαθορισμένοι στόχοι. Η ανάγκη για αποτελεσματικότερη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων προκύπτει από δύο βασικές αιτίες: το υψηλό εργασιακό κόστος και τις πραγματοποιούμενες αλλαγές στο περιβάλλον (Χυτήρης, 2001).

1.2 Η σημασία της παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα στη Διοικητική Επιστήμη, αφού η διοίκηση θα πρέπει να γνωρίζει τι παρακινεί τους ανθρώπους να αποδώσουν περισσότερο για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί (Μπουραντάς και συν., 2003). Όταν υπάρχουν ψηλά επίπεδα παρακίνησης, οι εργαζόμενοι ωθούνται να πηγαίνουν στην εργασία τους, να εργάζονται σταθερά και να εκτελούν τα απαραίτητα καθήκοντά τους για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού ή της επιχείρησης. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι είναι τυπικοί στο ωράριο και στις υποχρεώσεις του και δεν παρεκκλίνει από το πρόγραμμα του οργανισμού. Ειδικότερα, η σημασία της παρακίνησης έγκειται στην σύνδεσή της με την αύξηση της αποδοτικότητας, αφού χωρίς την παρακίνηση δεν ικανοποιούνται οι στόχοι του οργανισμού ούτε πολλές από τις ανάγκες των εργαζομένων. Η διοίκηση οφείλει να προσπαθεί να διατηρήσει ή να αυξήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων και να παρέχουν λόγους για τους οποίους οι εργαζόμενοι θα συνεχίσουν να παραμείνουν στον οργανισμό και να εργάζονται συστηματικά και αποδοτικά (Franco et al., 2002).

Κεφάλαιο 2. Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης είναι ένα ακόμα μεγάλο κομμάτι με το οποίο θα ασχοληθούμε στην παρούσα εργασία. Αρκετοί μεγάλοι θεωρητικοί ασχολήθηκαν με την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων. Με τις θεωρίες αυτές αναλύονται και επεξηγούνται κάποια βασικά αίτια που οδηγούν τους εργαζομένους σε ευχάριστη και αποδοτική εργασία. Όπως προαναφέρθηκε, ο βασικός λόγος για τον οποίο οι άνθρωποι εργάζονται είναι η ικανοποίηση των αναγκών τους. Όσο περισσότερο οι ανάγκες τους αυτές ικανοποιούνται τόσο περισσότερη διάθεση αποκτούν για αποδοτικότερη και πιο ποιοτική εργασία. Ωστόσο, οι ανάγκες αυτές δεν καλύπτονται μόνο με χρηματικούς πόρους αλλά είναι και κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν κυρίως την ψυχολογία των ανθρώπων και δεν ικανοποιούνται με την αμοιβή.

Οι θεωρίες της παρακίνησης διαχωρίζονται σε δύο βασικές κατηγορίες. Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας ονομάζονται θεωρίες περιεχομένου και ασχολούνται με τη φύση της παρακίνησης. Στη δεύτερη κατηγορία εντάσσονται οι λεγόμενες “θεωρίες διαδικασιών”, οι οποίες ασχολούνται με τη διαδικασία της παρακίνησης. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες θεωρίες οι οποίες δεν εντάσσονται σε αυτές τις δύο κατηγορίες, όπως είναι η θεωρία X και Y του McGregor. Σε αυτό το σημείο, όμως, πρέπει να τονιστεί ότι καμία από τις θεωρίες παρακίνησης δεν μπορεί να εφαρμοστεί με τον ίδιο τρόπο σε όλους τους εργαζόμενους, αφού ο καθένας είναι μια μοναδική οντότητα με ξεχωριστή προσωπικότητα και διαφορετικές αντιδράσεις σε διάφορες καταστάσεις.

2.1 Οι θεωρίες περιεχομένου

Μερικές από τις θεωρίες που ανήκουν στη συγκεκριμένη κατηγορία είναι η θεωρία του Maslow, του Alderfer, του Herzberg και του McClelland οι οποίες αναλύουν τις ανθρώπινες ανάγκες, το πώς αυτές ιεραρχούνται και με ποιους τρόπους τα άτομα προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Ειδικότερα, οι θεωρίες αυτής της κατηγορίας μελετούν τι ουσιαστικά παρακινεί τα άτομα, δηλαδή τα κίνητρα που καθορίζουν μια θετική ή αρνητική συμπεριφορά τους σε διάφορες καταστάσεις και συνθήκες.

Όπως γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω, η θεωρίες που περιέχονται στην κατηγορία αυτή βοηθούν ώστε να κατανοηθεί η έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης. Στη συνέχεια, αναλύονται οι θεωρίες οι οποίες εντάσσονται στις θεωρίες περιεχομένου.

2.1.1 Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών- Θεωρία του Maslow

Το 1943, ο Abraham Maslow, ανέπτυξε τη λεγόμενη πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών, η οποία πρωτοδημοσιεύτηκε με τον τίτλο «A Theory of Human Motivation». Σύμφωνα με τη θεωρία του, οι ανθρώπινες ανάγκες ιεραρχούνται σε πέντε επίπεδα ανάλογα με το πόσο σημαντικές τις θεωρούν τα άτομα. Ειδικότερα, αναφέρει ότι οι άνθρωποι προσπαθούν πρώτα να ικανοποιήσουν τις βασικές τους ανάγκες και στη συνέχεια τις δευτερεύουσες ανάγκες τους. Η ιεραρχική αναπαράσταση των αναγκών αυτών παρουσιάζεται σε μια πυραμίδα, στη βάση της οποίας βρίσκονται οι σημαντικότερες ανθρώπινες ανάγκες.

Όπως φαίνεται και στο παρακάτω σχήμα, στη βάση της πυραμίδας υπάρχουν οι φυσιολογικές ή βιολογικές ανθρώπινες ανάγκες, όπως η ανάγκη του για οξυγόνο, τροφή, το νερό, και η θέρμανση, δηλαδή ό,τι είναι απαραίτητο για την ανθρώπινη επιβίωση. Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες αυτές, τα άτομα προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, οι οποίες είναι οι ανάγκες για ασφάλεια, προστασία και για την αίσθηση σιγουριάς. Στο επίπεδο αυτό κατατάσσονται και οι ανάγκες του ανθρώπου για εύρεση εργασίας, στέγαση και περίθαλψη, και γενικότερα οι ανάγκες για αξιοπρεπή διαβίωση. Στο αμέσως επόμενο επίπεδο, συναντώνται κυρίως οι ψυχολογικές και κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, όπως είναι η ανάγκη του για αγάπη, κοινωνικοποίηση και η φιλία. Στη συνέχεια, βρίσκονται ανάγκες όπως η κοινωνική και προσωπική αποδοχή, η εκτίμηση από το

κοινωνικό περιβάλλον και η εμπιστοσύνη. Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας υπάρχουν οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση, η οποία είναι μια διαδικασία ολοκληρωμένης ωρίμανσης του ατόμου ώστε να αξιοποιηθούν στο μέγιστο οι δυνατότητες και οι ικανότητές του (Χλέτσος, 2014) (Εικόνα 1).



Εικόνα 2.1. Η πυραμίδα αναγκών του Maslow

2.1.2 Η θεωρία της ανάγκης Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (θεωρία του Alderfer)

Ο Alderfer, το 1969, ανέπτυξε τη θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης, η οποία βασίστηκε στην πυραμίδα αναγκών του Maslow και αποτελεί προέκτασή της. Στην συγκεκριμένη θεωρία οι ανάγκες είναι διαχωρισμένες ως εξής:

- ✚ Ανάγκες ύπαρξης, οι οποίες αποτελούνται από τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες για ασφάλεια και προστασία.
- ✚ Κοινωνικές ανάγκες, οι οποίες αφορούν τις ανάγκες του ατόμου να αναπτύξει κοινωνικές σχέσεις μέσα από τη συμμετοχή του σε ομάδες ατόμων.
- ✚ Ανάγκες για ανάπτυξη, οι οποίες περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και αυτοεκτίμηση.

Όπως φαίνεται, η συγκεκριμένη θεωρία είναι όμοια με τη θεωρία του Maslow. Ωστόσο, η διαφορά της με την πρώτη θεωρία έγκειται στο γεγονός ότι η θεωρία του Alderfer δεν κατατάσσει τις ανάγκες σε ιεραρχική κλίμακα αλλά απλά τις χωρίζει σε τρεις κατηγορίες,

χωρίς να σημαίνει ότι ένα άτομο πρέπει πρώτα να ικανοποιήσει πρώτα μια κατηγορία αναγκών για να προσπαθήσει να ικανοποιήσει την επόμενη.

Ωστόσο, με τη συγκεκριμένη θεωρία ο Alderfer προσπάθησε να συμπληρώσει ορισμένες αδυναμίες που υπήρχαν στη θεωρία του Maslow. Μερικές από τις αδυναμίες αυτές ήταν οι ακόλουθες:

- Η θεωρία του Alderfer αφορά τις ανθρώπινες ανάγκες στο εργασιακό περιβάλλον, σε αντίθεση με τη θεωρία του Maslow η οποία αναφέρεται στις ανάγκες που έχουν οι άνθρωποι ως κοινωνικά όντα.
- Η θεωρία του Alderfer δεν απαιτεί την ικανοποίηση μιας κατηγορίας αναγκών ώστε το άτομο να επιδιώξει την επόμενη κατηγορία αναγκών, σε αντίθεση με την πυραμίδα των αναγκών του Maslow η οποία προϋποθέτει την ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών για την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου(Χυτήρης, 2001) (Εικόνα 2.2).



Εικόνα 2.2: Η θεωρία των αναγκών ύπαρξης –κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης του Alderfer

2.1.3 Η θεωρία των δύο παραγόντων-Θεωρία του Herzberg

Η συγκεκριμένη θεωρία προέκυψε έπειτα από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1959 σε 200 μηχανικούς και λογιστές πλήρους απασχόλησης επιχειρήσεων “βαριάς” βιομηχανίας και αποτελεί ακόμα μία θεωρία η οποία βασίστηκε στη θεωρία του Maslow. Ο Herzberg με τη συγκεκριμένη έρευνα ήθελε να ανακαλύψει και να αναλύσει του παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο και βελτιώνουν την απόδοσή τους. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι παράγοντες που παρακινούν τους εργαζόμενους μπορούν να χωριστούν σε δύο κατηγορίες. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι λεγόμενοι “ παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης”, οι οποίοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί παρά το γεγονός ότι δεν παρακινούν τα

άτομα για την αύξηση της απόδοσής τους στον εργασιακό χώρο. Ουσιαστικά, πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι οδηγούν σε έλλειψη δυσαρέσκειας από την πλευρά των εργαζομένων. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι λεγόμενοι “παράγοντες παρακίνησης”, οι οποίοι κάνουν τους εργαζόμενους να προσπαθούν να αυξήσουν την απόδοσή τους. Μερικοί από αυτούς τους παράγοντες είναι η αναγνώριση και η επιβράβευση του εργαζόμενου και οι νέες γνώσεις που αυτός μπορεί να αποκτήσει (Latham, 2007) (Εικόνα 3).



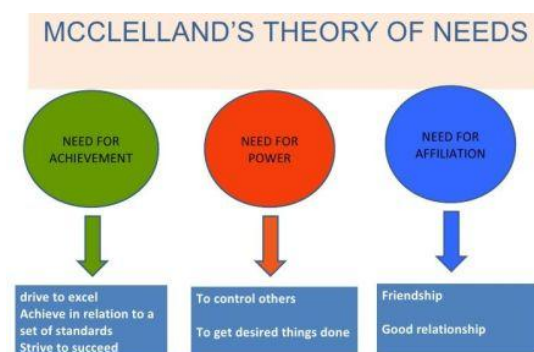
Εικόνα 2.3: Οι δύο κατηγορίες παραγόντων εργασιακής παρακίνησης του Herzberg

2.1.4 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών-Θεωρία του McClelland

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland αποτελεί ακόμα μια θεωρία παρακίνησης των εργαζομένων. Ουσιαστικά πρόκειται για ανάγκες τις οποίες δημιουργεί το κοινωνικό περιβάλλον και οι οποίες σύμφωνα με τον McClelland ομαδοποιούνται στις ακόλουθες τρεις κατηγορίες:

- ✚ Οι ανάγκες για επιτεύγματα: σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως ατομιστές, τα οποία θέλουν να αναλαμβάνουν συνεχώς πολλές και απαιτητικές αρμοδιότητες λόγω της επιθυμίας τους να προβάλλουν τον εαυτό τους και να θεωρούνται απαραίτητοι από τον οργανισμό.
- ✚ Οι ανάγκες και σχέσεις συνεργασίας και φιλίας: αναφέρεται στην ανάγκη των ατόμων για ανάπτυξη κλίματος φιλίας και συνεργασίας με τους υπόλοιπους εργαζόμενους.
- ✚ Οι ανάγκες για κύρος και εξουσία: άτομα που προσπαθούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές συνήθως να προσπαθούν να καθοδηγήσουν τους άλλους και να επιβάλλουν τη γνώμη τους με αποτέλεσμα να γίνονται αυταρχικοί. Ωστόσο, η ανάγκη αυτή, εάν συνδεθεί με την ανάγκη των ατόμων για

επιτεύγματα, μπορεί να οδηγήσει σε υψηλή απόδοση και ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό (Εικόνα 4) (Μπουραντάς, 2002).



Εικόνα 2.4: Η θεωρία του McClelland

2.2 Οι θεωρίες διαδικασιών

Η δεκαετία του 1960 είναι μια ιδιαίτερα σημαντική χρονολογία για τη Διοίκηση των Ανθρωπίνων Πόρων και ειδικότερα για το ζήτημα της παρακίνησης των εργαζομένων, αφού έχουμε την εύρεση μιας νέας μεθόδου μελέτης του τρόπου με τον οποίο οι εργαζόμενοι παρακινούνται. Η μέθοδος αυτή είχε ως επίκεντρο τις διαδικασίες από τις οποίες τα άτομα παρακινούνται στον εργασιακό τους χώρο. Αξίζει να σημειωθεί ότι από τις αρχές του 1960 έως το τέλος της δεκαετίας του 1970 αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα παρακίνησης των ατόμων στην εργασία τους, γεγονός που οδήγησε στον χαρακτηρισμό της συγκεκριμένης εποχής ως “χρυσή” εποχή για την έννοια και το περιεχόμενο της παρακίνησης. Στη νέα αυτή προσέγγιση, δηλαδή στις θεωρίες διαδικασιών, περιλαμβάνονται η θεωρία της προσδοκίας (V. Vroom), η θεωρία των Porter- Lawler, η θεωρία της ισότητας (Adams) και η θεωρία προσδιορισμού των στόχων (Locke), οι οποίες αναλύονται στη συνέχεια του κεφαλαίου.

2.2.1 Η θεωρία της προσδοκίας (V. Vroom)

Η συγκεκριμένη θεωρία θεωρείται από τις σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης από τις θεωρίες διαδικασίας και προέρχεται από τις έρευνες του Lewin (1938) και του Tolman

(1959), οι οποίοι διαπίστωσαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει κάθε άτομο. Αναπτύχθηκε το 1964 από τον Vroom έπειτα από έρευνες που πραγματοποιήθηκαν και αναλύει τη διαδικασία με βάση τα άτομα διαλέγουν να δράσουν με έναν συγκεκριμένο τρόπο. Ειδικότερα, αναφέρει ότι οποιαδήποτε ενέργεια αποφασίσει ένα άτομο να πράξει εξαρτάται από το πόσο σημαντικά είναι για το άτομο τα αποτελέσματα που ενδεχομένως προκύψουν από τη συγκεκριμένη ενέργεια, το βαθμό στον οποίο πιστεύει ότι από την ενέργεια αυτή θα προκύψει κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα και από την πεποίθησή του ότι με την προσπάθειά του θα εκτελεστεί με επιτυχία η συγκεκριμένη ενέργεια. Όσον αφορά τον εργασιακό χώρο, όλα τα παραπάνω σημαίνουν ότι η παρακίνηση του εργαζομένου επέρχεται εφόσον ο ίδιος νιώθει ότι με την προσπάθειά του θα αυξηθεί η αποδοτικότητά του, ότι αν αυξήσει την αποδοτικότητά του θα ανταμειφθεί αλλά και να επιθυμεί να αποκτήσει την ανταμοιβή που προσφέρεται για την αύξηση της αποδοτικότητάς του (Vroom, 1964). Η θεωρία των προσδοκιών αναφέρει επίσης ότι θα πρέπει να υπάρχει ξεκάθαρη και εμφανής σχέση μεταξύ της προσπάθειας, της απόδοσης και της ανταμοιβής. Έτσι εξηγείται και το γεγονός ότι όσο αυξάνονται το ποσό των χρηματικών ανταμοιβών αυξάνεται και η απόδοση. Επιπλέον, επισημαίνει τους λόγους για τους οποίους τα κίνητρα που σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας είναι ισχυρότερα (Μπουραντάς 2002).

Σύμφωνα λοιπόν με τα παραπάνω ο Vroom ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης:

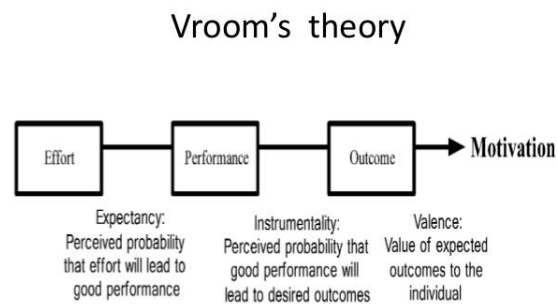
$$\text{Παρακίνηση} = f_i [\Pi(\text{Προσδοκία}) \times \text{Πρ.}(\text{βαθμός προτίμησης})]$$

Στο υπόδειγμα αυτό ως προσδοκία θεωρείται η πιθανότητα που υπάρχει να επιτευχθεί ένα αποτέλεσμα ύστερα από μια καθορισμένη ενέργεια. Οι τιμές της πιθανότητας είναι μεταξύ 0 και 1. Όταν η τιμή είναι 0, το άτομο δεν είναι αισιόδοξο για το ότι η ενέργεια αυτή θα επιφέρει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Αντίθετα, αν η τιμή είναι της πιθανότητας ισούται με 1 σημαίνει ότι το άτομο θεωρεί ότι η συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα καθορισμένο αποτέλεσμα. Επίσης, η μεταβλητή “βαθμός προτίμησης” αναφέρεται στο πόσο το κάθε άτομο επιθυμεί να επιτύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. για να είναι θετικός ο βαθμός προτίμησης πρέπει το αποτέλεσμα να θεωρείται σημαντικό από το άτομο και να επιθυμεί σε μεγάλο βαθμό να το πετύχει. Αντίθετα, αν ο βαθμός προτίμησης είναι αρνητικός τότε σημαίνει ότι το αποτέλεσμα δεν θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό από το άτομο και δεν

επιθυμεί σε μεγάλο βαθμό να το επιτύχει. Τέλος, ο βαθμός του ισούται με μηδέν όταν το άτομο αδιαφορεί για το αναμενόμενο αποτέλεσμα.

Σύμφωνα με την άποψη του F. Luthans (1992) το μοντέλο του Vroom βοηθά από τη μία πλευρά τα διοικητικά στελέχη να αποκτήσουν μία εικόνα για το πόσο πολύπλοκη είναι η παρακίνηση των εργαζομένων ως διαδικασία αλλά από την άλλη πλευρά, είναι δεν μπορεί να εφαρμοστεί αφού οι έννοιες που περιέχονται σε αυτή είναι αρκετά πολύπλοκες. Ένα ακόμα μειονέκτημα είναι ότι ο Vroom θεωρεί ότι τα άτομα ενεργούν με ορθολογικό τρόπο και είναι σε θέση να γνωρίζουν και να αξιολογούν τα αποτελέσματα των πράξεών τους (Παπάνης, 2007).

Στη θεωρία του Vroom λαμβάνεται υπόψη το πόσο πολύπλοκη είναι η έννοια της παρακίνησης στον εργασιακό χώρο. Ένα σοβαρό μειονέκτημα του μοντέλου του είναι η αδυναμία από την πλευρά πολλών επιχειρηματιών να εφαρμόσουν ένα σύστημα παρακίνησης με τις μεταβλητές του μοντέλου του Vroom (Χυτήρης, 2001) (Εικόνα 5).

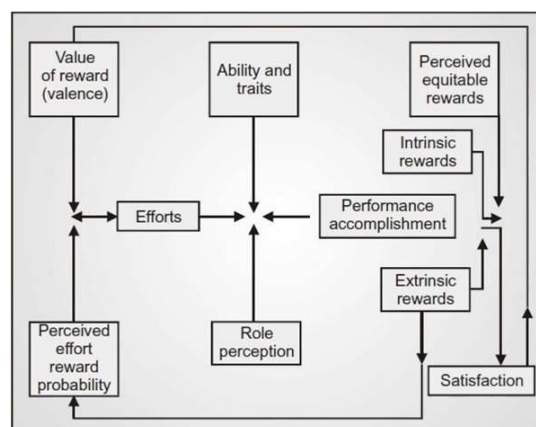


Εικόνα 2.5: Η θεωρία του Vroom

2.2.2 Η θεωρία των Porter- Lawler

Η συγκεκριμένη θεωρία αναπτύχθηκε το 1968 και αποτελεί μια εξέλιξη στο μοντέλο που ανέπτυξε το 1964 ο Vroom. Στο μοντέλο αυτό λαμβάνονται υπόψη και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά στην προσωπικότητα του κάθε ατόμου, όπως οι ικανότητές του στον εργασιακό χώρο και αναλύεται η στενή σχέση που υπάρχει ανάμεσα στην καταβαλλόμενη προσπάθεια από την πλευρά του εργαζόμενου και της τελικής του επίδοσης. Ειδικότερα, η ένταση με την οποία προσπαθεί να εκτελέσει ένα άτομο μια εργασία εξαρτάται από δύο

παράγοντες, την αντίληψη του εργαζόμενου και το πόσο σημαντική θεωρεί ο εργαζόμενος την ανταμοιβή που πρόκειται να λάβει μετά από οποιαδήποτε ενέργεια ή προσπάθειά του (Κουφίδου, 2001). Επίσης, λαμβάνονται υπόψη και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του κάθε εργαζόμενου, όπως προαναφέρθηκε, αφού ο κάθε εργαζόμενος θα πρέπει να μπορεί να καταλαβαίνει και να κατανοεί τις απαιτήσεις που αφορούν την εργασία του και τις υποχρεώσεις του. Με τον τρόπο αυτό, η απόδοση και η επίδοσή του θα βελτιωθούν με αποτέλεσμα να αποκομίσει είτε εσωτερικές ανταμοιβές, όπως αναγνώριση, εκτίμηση και σεβασμό αλλά και εξωτερικές, όπως αύξηση μισθού, μόνους, επαίνους και βραβεία. Το μοντέλο των Porter και Lawler παρουσιάζει την παρακίνηση ως ένα συνεχόμενο κύκλωμα, αφού για να συνεχίσει ο εργαζόμενος να λαμβάνει ανταμοιβές θα πρέπει συνεχώς να αυξάνει την επίδοση και την απόδοσή του ή να τη διατηρεί σε σταθερά επίπεδα (Steers et al, 2004) (Εικόνα 6).



Εικόνα 2.6: Το μοντέλο των Porter και Lawler

2.2.3. Η θεωρία της ισότητας (Adams)

Το 1963 ο Adams ανέπτυξε τη θεωρία της ισότητας, σύμφωνα με την οποία όλα τα άτομα ενεργούν ή συμπεριφέρονται με τρόπο ανάλογο με την αμοιβή τους. Αυτό σημαίνει ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά ή πράξη εξαρτάται από το πόσο δίκαιη θα είναι η ανταμοιβή. Η θεωρία αυτή θεωρεί ως ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα τις ανταμοιβές, με τη λογική ότι από αυτές καθορίζεται το πόσο θα προσπαθήσει ένα άτομο να επιτύχει ένα συγκεκριμένο

αποτέλεσμα. Παράλληλα, τα άτομα συγκρίνουν τις προσφερόμενες ανταμοιβές με όμοιες που θα λάμβανε ή έλαβε για παρόμοια εργασία στο παρελθόν. Αυτό σημαίνει ότι αν υπάρξει ανισότητα ως προς τις ανταμοιβές το άτομο νιώθει αδικημένο. Ειδικότερα, αν νιώσει ότι οι προσφερόμενη ανταμοιβή είναι λιγότερη από αυτό που πρέπει να προσφέρει, για να μπορέσει να ισοβαθμίσει την κατάσταση θα επιχειρήσει να δημιουργήσει μια ισότητα ανάμεσα στην προσπάθεια και στην ανταμοιβή προσφέροντας λιγότερα με περισσότερη προσπάθεια για αύξηση των ανταμοιβών ή στη χειρότερη περίπτωση σταματά την εργασία του για να μην νιώθει αδικημένος. Αυτό σημαίνει ότι το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και τις εκροές από την εργασία του με τις αντίστοιχες συναδέλφων, φίλων, κλπ. Ως εισροές στη θεωρία του Adams θεωρούνται όλα όσα προσφέρει το άτομο στην εργασία του(προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες) και ως εκροές όλα όσα λαμβάνει το άτομο από την εργασία του (αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές).

Η θεωρία της ισότητας του Adams οδηγεί στα ακόλουθα συμπεράσματα:

- ✚ Οι αμοιβές θα πρέπει να είναι δίκαιες για όλους τους εργαζόμενους ώστε να μην εγκαταλείψουν την προσπάθειά τους.
- ✚ Όλοι οι εργαζόμενοι εκτιμούν όλα όσα τους παρέχονται ως ανταμοιβή σε σύγκριση με άλλα άτομα που εκτελούν ή εκτέλεσαν κατά το παρελθόν όμοια εργασία (Χυτήρης, 2001).

2.2.4 Η θεωρία προσδιορισμού των στόχων-Η θεωρία του Locke

Τη δεκαετία του 1960 αναπτύχθηκε από τον Locke η θεωρία του προσδιορισμού των στόχων. Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το να προσπαθεί ένα άτομο να πετύχει ορισμένους στόχους που έχουν τεθεί είναι μια πηγή παρακίνησης. Αξίζει να τονιστεί ότι οι στόχοι που προσπαθεί ένα άτομο να επιτύχει θα έπρεπε να διαθέτουν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

- Να είναι συγκεκριμένοι: οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και πλήρως κατανοητοί από όλους.
- Να μπορούν να μετρηθούν: οι στόχοι θα πρέπει να μπορούν να μετρηθούν ώστε να διαπιστωθεί αν μπορούν να επιτευχθούν ή όχι.
- Να μπορούν να επιτευχθούν: θα πρέπει να υπάρχει η δυνατότητα επίτευξης των στόχων.

- Να σχετίζονται με τις προσδοκίες και τις απαιτήσεις του οργανισμού ή της επιχείρησης.
- Να καθορίζεται το χρονικό διάστημα κατά το οποίο οι στόχοι αυτοί θα πρέπει να επιτευχθούν.

Ο καθορισμός των στόχων παρακινεί τους εργαζόμενους για εργασία για τους εξής λόγους:

- i. Με τον καθορισμό των στόχων διευκολύνεται ο προσανατολισμός των εργαζομένων και μπορούν αν αξιολογήσουν την απόδοσή τους με την απόδοση που θα έπρεπε να έχουν και να διαπιστώσουν τυχόν αποκλίσεις.
- ii. Η θεωρία αυτή βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα θέλουν σε μεγάλο βαθμό να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί και για αυτό καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για να τους επιτύχουν.
- iii. Όσο πιο δύσκολοι είναι οι στόχοι τόσο περισσότερο προσπαθούν τα άτομα να τους επιτύχουν και τελικά βελτιώνεται η απόδοσή τους. ωστόσο, στόχοι υπερβολικά δύσκολοι, που είναι σχεδόν αδύνατο να πραγματοποιηθούν, οδηγούν σε αντίθετα αποτελέσματα, δηλαδή απογοητεύουν τα άτομα και δεν τα παρακινούν(Locke, 1968)

Κεφάλαιο 3: Γενικά στοιχεία για τα κίνητρα

Σε αυτό το κεφάλαιο θα επιχειρήσουμε να αναλύσουμε και να εξηγήσουμε τα βασικά κίνητρα που ωθούν τους εργαζομένους να γίνουν πιο αποτελεσματικοί και να αυξήσουν την απόδοσή τους. Η ζωή από μόνη εάν δεν υπάρχει κίνητρο δεν υπάρχει ενδιαφέρον ώστε να επιτευχθεί κάποιος στόχος προσωπικός. Εστιάζω το θέμα σε μια πιο γενική διάσταση. Έτσι λοιπόν και στον χώρο εργασίας, τα βασικά κίνητρα θα δώσουν ώθηση στους υπαλλήλους να εργαστούν κατάλληλα και να είναι χρήσιμοι. Περιληπτικά θα αναφέραμε ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια οι καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, τον προϊστάμενο, η εξέλιξη της προαγωγής είναι κάποια από τα κίνητρα που θα παροτρύνουν τους υπαλλήλους να είναι μέσα στο γίγνεσθαι της εργασίας τους.

3.1 Ορισμός και σημασία των κινήτρων

Με τον όρο κίνητρο, στην πραγματικότητα, δεν εννοούμε την ώθηση ενός ατόμου να πράξει κάτι. Ουσιαστικά, εννοούμε τη δημιουργία των κατάλληλων συνθηκών οι οποίες θα μπορούσαν να κάνουν ένα άτομο να επιθυμεί να πράξει κάτι από μόνος του, χωρίς να του το επιβάλλουν. Αυτό σημαίνει ότι ο όρος «κίνητρο» δεν αναφέρεται στους λόγους για τους οποίους οι άνθρωποι εργάζονται, αλλά σε αυτούς για τους οποίους καταβάλλει ή όχι προσπάθεια για να πραγματοποιήσει μια εργασία (Κάντας, 1998).

Τα κίνητρα αποτελούν την έννοια που συνδέεται σε μεγαλύτερο βαθμό με την παρακίνηση. Ειδικότερα, τα κίνητρα αποτελούν μια εσωτερική δύναμη που κατευθύνει το άτομο στη δράση για την ικανοποίηση μιας συγκεκριμένης ανάγκης. Η ανάγκη αυτή μπορεί να αναφέρεται σε ανάγκη για τροφή, νερό, οξυγόνο αλλά και σεβασμό, κύρος, στοργή και στόχος του ατόμου είναι η ολική ή μερική ικανοποίηση της ανάγκης του αυτής.

Ως κίνητρο, στη διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού, θεωρούνται όλα όσα παρακινούν εργαζομένους και καθορίζουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται στον εργασιακό χώρο για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ωστόσο, τα κίνητρα έχουν και ακόμα ένα ρόλο, αφού θεωρούνται και ανταμοιβές οι οποίες παρέχονται για να αναγνωριστεί μια εργασία που έγινε από τον εργαζόμενο στο παρελθόν ή που θα γίνει στο μέλλον. Σε αυτό το

σημείο αξίζει να αναφερθεί ότι στην κατηγορία των κινήτρων υπάρχουν και τα λεγόμενα «αντικίνητρα» (πειθαρχικές ποινές, μείωση μισθού), τα οποία έχουν ως στόχο να αλλάξουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Με βάση λοιπόν με τα παραπάνω, συμπεραίνουμε ότι τα βασικά στοιχεία της παρακίνησης είναι οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι, τα οποία αποτελούν τη διαδικασία της παρακίνησης. Στην αρχή, το άτομο αποκτά ανάγκες, οι οποίες παράγουν τα κίνητρα και αυτά, με τη σειρά τους, οδηγούν στον προσδιορισμό των στόχων και στην αναζήτηση τρόπων επίτευξής τους. Σε επίπεδο διοίκησης, επιχειρείται η κάλυψη των αναγκών που έχουν τα άτομα σχετικά με την εργασία τους ως κίνητρο ή ανταμοιβή, όταν αυτές γίνουν γνωστές ασφαλώς. Με τον τρόπο αυτό τα άτομα παρακινούνται με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Επίσης, αξίζει να τονιστεί, ότι οι ανθρώπινες ανάγκες και τα κίνητρα εξαρτώνται από εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες και διαφέρουν από άτομο σε άτομο ως προς την εμφάνιση, την ένταση και του τρόπου που είναι.

Σύμφωνα με τους Maslow και Herzberg, για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα κινήτρων πρέπει απαραίτητα να ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες των τόμων, τις ανάγκες για ασφάλεια, για αυτοεκτίμηση, για αυτό-ολοκλήρωση και τις κοινωνικές. Επίσης, πρέπει να παρέχει μια θετική εικόνα προς τον εργαζόμενο, ώστε ο κάθε εργαζόμενος να νιώθει περήφανος που εργάζεται για τον συγκεκριμένο οργανισμό και που είναι μέλος των υπαλλήλων του οργανισμού αυτού.

Όσον αφορά την σπουδαιότητα των κινήτρων, αξίζει να αναφερθεί ότι η παροχή κινήτρων σε μια επιχείρηση ή οργανισμό οδηγεί σε ορισμένες επιπτώσεις στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Όπως είναι σαφές, όταν τα κίνητρα είναι θετικά, όπως αμοιβή, έπαινος, αναγνώριση προσφοράς, αποδίδουν περισσότερο από τα αρνητικά, όπως ποινή, επίπληξη, φόβος, παρακράτηση αυξάνουν την απόδοση, ενώ όταν τα κίνητρα είναι αρνητικά (τα οποία χρησιμοποιούνται μόνο σε περιπτώσεις συμμόρφωσης των εργαζομένων με τους κανονισμούς του οργανισμού) μπορεί να έχουμε και μείωση της απόδοσης.

Τα άτομα διακατέχονται από πολυάριθμες ανάγκες που διαφέρουν από άτομο σε άτομο, οι οποίες προσδιορίζονται από τη φύση και από το περιβάλλον που ζει. Έτσι, όταν οι προϊστάμενοι μπορούν να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους, θα έχουν έναν σωστό προσανατολισμό για την αναγνώριση των αντίστοιχων κινήτρων που αυτές δημιουργούν. Επομένως, θα κατανοούνται τα κίνητρα εκείνα που μπορούν να

δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους, προκειμένου να ικανοποιηθούν. Καταλαβαίνοντας τον μηχανισμό παρακίνησης των εργαζομένων τους, έχουν την ικανότητα να εξωτερικεύσουν με την παροχή κατάλληλων κινήτρων, τη μέγιστη απόδοσή τους, προς όφελος των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης ή του οργανισμού (Χυτήρης, 2001).

3.2 Θεωρίες των κινήτρων

Τα ανθρώπινα κίνητρα έχουν υπάρξει αντικείμενο μελέτης των ψυχολόγων και έχουν διατυπωθεί αρκετές θεωρίες για τους αίτια παρακίνησης των ανθρώπων.

Οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για τα κίνητρα από ψυχολογικής πλευράς βασίζονται στην υπόθεση ότι κάθε οργανισμός προσπαθεί να ευχαριστήσει τα άτομα. Έτσι, ενεργού με γνώμονα την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων. Τέτοιου είδους θεωρίες κινήτρων συμπεριφοράς είναι οι θεωρίες των ενστίκτων (instinct theories), της ορμής και της ενίσχυσης (precipitation and reinforcement theories) και των γνωστικών θεωριών (cognitive theories) που αναπτύχθηκαν από τον Bentham, τον Locke και τον Stuart Mill (Buchbinder & Shanks, 2007).

3.2.1 Οι Θεωρίες ενστίκτων

Σύμφωνα με τις θεωρίες αυτές, το ένστικτο είναι αυτό που καθορίζει τη στάση των εργαζομένων ως προς τον εργασιακό τους χώρο. Το ένστικτο μπορεί να καθορίζεται από επίκτητες συμπεριφορές (πχ επιθετικότητα), δηλαδή συμπεριφορές που μπορεί από ποικίλους παράγοντες οι οποίοι επηρεάζουν το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον. Πολλοί ψυχολόγοι υποστηρίζουν ότι από τη στιγμή που το ένστικτο είναι μια συμπεριφορά που μαθαίνεται, τότε μπορεί να αλλάζει ή να προσαρμοστεί όπως αρχικά αποκτήθηκε.

3.2.2 Οι θεωρίες ορμής και ενίσχυσης

Οι θεωρίες αυτές υποστηρίζουν ότι η συμπεριφορά ενός εργαζομένου στο παρόν επηρεάζεται σημαντικά από τη συμπεριφορά του εργαζομένου στο παρελθόν. Αυτό σημαίνει ότι αν ένας εργαζόμενος πράξει με ένα συγκεκριμένο τρόπο στο παρελθόν και ο τρόπος συμπεριφοράς του επιφέρει θετικά αποτελέσματα, θα επαναλάβει την συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς και στο μέλλον, κάτι που δεν ισχύει αν τα αποτελέσματα είναι αρνητικά. Οι θεωρίες της συγκεκριμένης κατηγορίας ερμηνεύτηκαν από τον ClarkHull, σύμφωνα με τον οποίο, η ανάγκη για μια συγκεκριμένη συμπεριφορά πηγάζει από την απουσία ισορροπίας των φυσιολογικών αναγκών. Για παράδειγμα, η απουσία νερού και οξυγόνου οδηγεί τον οργανισμό σε εξαθλίωση, σε ανάγκη για εξάλειψη της αρνητικής αυτής κατάστασης και τελικά σε μια συμπεριφορά που θα οδηγήσει στη μείωση της συγκεκριμένης ανάγκης. Το κίνητρο στη θεωρία αυτή είναι μια συνάρτηση μεταξύ ανάγκης και έντασης.

Αξίζει να τονιστεί ότι τα ανθρώπινα κίνητρα δεν ερμηνεύονται σε επαρκές ποσοστό από τη θεωρία της ορμής και της ενίσχυσης. Αυτό συμβαίνει επειδή μερικά κίνητρα οφείλονται σε εξωτερικά ερεθίσματα. Η επιβράβευση μιας συμπεριφοράς με θετικά αποτελέσματα μπορεί να οδηγήσει σε θετικές επιπτώσεις, με αποτέλεσμα τη δημιουργία εξάρτησης, δηλαδή της ανάγκης για επανάληψη της συγκεκριμένης συμπεριφοράς από τον εργαζόμενο. Η ενίσχυση μιας συμπεριφοράς, όμως, είναι θέμα υποκειμενικό, δηλαδή ως διαδικασία διαφέρει από άτομο σε άτομο (Hergenhahn, 2001).

3.2.3 Οι γνωστικές θεωρίες

Οι συγκεκριμένες θεωρίες ερμηνεύτηκαν από τον ClarkHull το 1940 και αναφέρουν ότι τα άτομα χαρακτηρίζονται από εσωτερικές και βιολογικές ανάγκες που τα οδηγούν ως προς ένα συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς. Αξίζει να αναφερθεί ότι για να υπάρξει εσωτερική ισορροπία, οι εσωτερικές ανάγκες θα πρέπει να ελαττωθούν.

Διαφορές των γνωστικών θεωριών με της ορμής και ενίσχυσης:

- i. Στις γνωστικές θεωρίες δεν δίνεται μεγάλη σημασία στις ενέργειες του ατόμου κατά το παρελθόν αλλά σε προσδοκίες και απόψεις που ισχύουν στο παρόν.
- ii. Στις γνωστικές θεωρίες, η συμπεριφορά του ατόμου καθορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις φιλοδοξίες, τις προσδοκίες και τους στόχους.
- iii. Οι στόχοι στη θεωρία της ορμής και της ενίσχυσης θεωρούνται ως μια πηγή γενικής αναστάτωσης για κάθε οργανισμό ενώ στις γνωστικές θεωρίες θεωρούνται ως ένας τρόπος πρόκλησης, παρότρυνσης και καθοδήγησης του ατόμου ως προς τη συμπεριφορά του.
- iv. Οι θεωρίες της ορμής σχετίζονται κυρίως με τις βιολογικές- φυσιολογικές ανάγκες του ανθρώπου ενώ οι γνωστικές αφορούν μη φυσιολογικές ανάγκες, όπως ο σεβασμός, το κύρος κλπ.

3.3 Κατηγορίες των κινήτρων

Όπως έχει προαναφερθεί, το κίνητρο αποτελεί ίσως το σημαντικότερο στοιχείο στη διαδικασία της παρακίνησης. Ουσιαστικά, μέσω των αναγκών, τα κίνητρα καθοδηγούν το άτομο για την επίτευξη ενός στόχου. Για το λόγο αυτό, τα κίνητρα κατατάσσονται σε ορισμένες κατηγορίες. Ειδικότερα, διακρίνονται σε πρωτογενή, σε γενικά, σε δευτερογενή, σε χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα, σε ηθικά και κίνητρα του περιβάλλοντος.

i. *Πρωτογενή κίνητρα:* πρόκειται για κίνητρα τα οποία είναι έμφυτα και σχετίζονται με ανάγκες τις οποίες ο άνθρωπος δεν ελέγχει, όπως ο πόνος, ο φόβος, η πείνα και η δίψα (Deci & Ryan, 2000).

ii. *Γενικά κίνητρα:* Πρόκειται για κίνητρα τα οποία είναι έμφυτα και δεν μπορούν να διδαχθούν σε κάποιον. Είναι κίνητρα που είναι συνδεδεμένα με τη φύση των ανθρώπων αλλά δεν σχετίζονται με τις βιολογικές του ανάγκες. Τέτοιο κίνητρο είναι για παράδειγμα το κίνητρο της περιέργειας, η οποία πηγάζει από την ανάγκη του ατόμου να μάθει κάτι (Luthans, 1992).

iii. *Δευτερογενή κίνητρα:* πρόκειται για κίνητρα τα οποία οι άνθρωποι αποκτούν κατά τη διάρκεια της ζωής τους και είναι ιδιαίτερα σημαντικά για τη μελέτη του τρόπου με τον οποίο συμπεριφέρονται τα άτομα στον εργασιακό τους χώρο.

iv. *Χρηματικά-Μη χρηματικά κίνητρα*: Είναι μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων, σε οικονομικά και μη, ανάλογα με την παροχή χρημάτων ή όχι. Τα χρηματικά/οικονομικά κίνητρα με τη σειρά τους, διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα, όπως κέρδη ή παραγωγικότητα (Μπουραντάς, 2002). Η σύνδεση της απόδοσης του εργαζομένου με τις ανταμοιβές είναι ένα πολύ σημαντικό κίνητρο, χωρίς να σημαίνει ότι αυτές πρέπει να είναι απαραίτητα χρηματικές. Όταν ο εργαζόμενος ανταμείβεται για την εργασία του, σημαίνει ότι οι προσπάθειές του αναγνωρίζονται και επιβραβεύεται για τη συμβολή του στην επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Ένας τρόπος ανταμοιβών είναι και τα χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα, τα οποία σημαίνει ότι ο οργανισμός αναγνωρίζει τη συμβολή του εργαζομένου και τον επιβραβεύει. Ωστόσο, πρέπει να επισημανθεί ότι τα χρηματικά κίνητρα δεν παρακινούν σε μεγάλο ποσοστό τους εργαζόμενους για πιο συστηματική εργασία και αύξηση της απόδοσής τους και δεν θεωρούνται ιδιαίτερα αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων των οργανισμών και των επιχειρήσεων. Έχει παρατηρηθεί ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται κατά κύριο λόγο από εγγενείς ανταμοιβές, όπως είναι η εμπιστοσύνη, η αυτονομία, η ελευθερία της έκφρασης και η εργασιακή ικανοποίηση (Heinrich, 2007). Όταν το άτομο δεν έχει ικανοποιήσει στο ποσοστό που επιθυμεί τις υλικές του ανάγκες και ό,τι θεωρεί απαραίτητο για την επιβίωσή του, είναι σχεδόν αδύνατο να παρακινηθεί από μη χρηματικά κίνητρα. Ο βασικός τρόπος παρακίνησής του στην περίπτωση αυτή είναι τα χρηματικά κίνητρα, τα οποία θα τον βοηθήσουν να επιβιώσει και να αποκτήσει τα υλικά αγαθά που επιθυμεί. Αυτό, όμως, δεν σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εξαιρέσεις, αφού τα επαγγέλματα πολλών ατόμων χαρακτηρίζονται ως “λειτουργήματα”, με αποτέλεσμα να είναι δεσμευτικό και απαραίτητο να αυξήσουν την απόδοσή τους για τους ρυθμούς εργασίας τους χωρίς την ύπαρξη κινήτρων. Επιπλέον, ένα ακόμα κίνητρο το οποίο χρίζει ιδιαίτερης σημασίας και θα μπορούσε να καταταχθεί και στα μη χρηματικά κίνητρα είναι και ο σεβασμός που πρέπει να επιδεικνύεται από τη διοίκηση και τους υπόλοιπους εργαζόμενους ως προς έναν συγκεκριμένο εργαζόμενο, ώστε και εκείνος να νιώθει ικανοποιημένος από τον εργασιακό του χώρο και να αποκτά ένα ακόμα κίνητρο και ώθηση για αύξηση της απόδοσής του (Latham & Ernst, 2006).

v. *Ηθικά κίνητρα*: Με βάση αυτά τα κίνητρα ο κάθε εργαζόμενος αξιολογεί την εργασία του με αντικειμενικό τρόπο, αποφασίζει για διάφορα θέματα και έτσι δημιουργείται ένα υγιές εργασιακό κλίμα.

- vi. *Κίνητρα του περιβάλλοντος*: αφορούν την ύπαρξη των κατάλληλων συνθηκών εργασίας, όπως ο κατάλληλος φωτισμός, ο κλιματισμός, η θέρμανση, κλπ, δηλαδή παράγοντες του περιβάλλοντος οι οποίοι δεν θα αποσπάσουν την προσοχή των εργαζομένων και να επηρεάσουν τη συγκέντρωση και την απόδοσή τους. προσοχή και συγκέντρωσή τους (Χολέβας, 1995).

3.4 Τα βασικά κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον

Ένα πολύ σπουδαίο κίνητρο για τον εργαζόμενο είναι η εξέλιξη του. Όταν παρέχεται στους εργαζόμενους το κίνητρο της εξέλιξης τότε εκείνοι προσπαθούν συνεχώς να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους και να προσφέρουν τα μέγιστα στον οργανισμό. Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2008 σε διάφορες εταιρίες, οι ερευνητές κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις πρέπει να εστιάσουν αποκλειστικά σε τέσσερα κίνητρα για να παρακινήσουν περισσότερο τους εργαζόμενους, τα οποία δεν αντιμετωπίζονται ιεραρχικά, αλλά και ούτε αντικαθιστά το ένα το άλλο. Τα κίνητρα αυτά είναι τα ακόλουθα:

- i. Το κίνητρο της απόκτησης, το οποίο αφορά την ανάγκη που έχουν τα άτομα για απόκτηση υλικών αγαθών. Για το λόγο αυτό, παρέχεται από την πλευρά των οργανισμών ένα κατάλληλο σύστημα ανταμοιβών των εργαζομένων, το οποίο λειτουργεί ως κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής τους.
- ii. Το κίνητρο του δεσμού, το οποίο σχετίζεται με την ανάγκη των ατόμων να δημιουργούν σχέσεις και δεσμούς με άλλα άτομα ή ομάδες ατόμων ώστε να νιώθουν υπερήφανοι για το γεγονός ότι ανήκουν σε μια ομάδα. Για το λόγο αυτό, οι οργανισμοί προσπαθούν να προάγουν το κλίμα συνεργασίας στον εργασιακό χώρο και να τονίζουν τη σπουδαιότητα της συνεργασίας και του καλού κλίματος στον εργασιακό χώρο.
- iii. Το κίνητρο της κατανόησης, το οποίο σχετίζεται με την ανάγκη που έχουν οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν το εργασιακό τους περιβάλλον και τις αρμοδιότητές τους. Ωστόσο για να συμβεί αυτό, οι εργασίες των ατόμων και οι αρμοδιότητές τους πρέπει να είναι κατανοητές και να μην θεωρούνται βαρετές.
- iv. Το κίνητρο της υπεράσπισης, το οποίο σχετίζεται με την ανάγκη των ατόμων να

προστατευτούν από διάφορους εξωτερικούς κινδύνους. Στον εργασιακό χώρο, αφορά τη δυνατότητα του ατόμου να μπορεί να εκφραστεί ελεύθερα, και να προβάλλει χωρίς περιορισμούς τις σκέψεις και τις απόψεις του (Boxall, 2013).

Κεφάλαιο 4: Οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ)

4.1 Τι είναι οι ΟΤΑ

Οι οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης (ΟΤΑ) είναι νομικά πρόσωπα δημοσίου δικαίου, το καθένα εκ των οποίων έχει συσταθεί σε μια καθορισμένη εδαφική περιφέρεια. Σκοπός τους είναι η διοίκηση και η επίλυση τοπικών θεμάτων και προβλημάτων. Τα όργανα των ΟΤΑ προκύπτουν έπειτα από ψηφοφορία από τους δημότες της συγκεκριμένης εδαφικής περιφέρειας, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι κάθε ΟΤΑ έχει συγκεκριμένη έκταση, έδρα και πληθυσμό. Οι Δήμοι και οι Κοινότητες κάθε χώρας είναι ο πρώτος βαθμός αυτοδιοίκησης και οι περιφέρειες ο δεύτερος. Συνολικά στην Ελλάδα υπάρχουν 54 Νομαρχίες και 1030 Δήμοι και Κοινότητες.¹



4.2 Ιστορική εξέλιξη των ΟΤΑ

Ήδη, από την αρχή της Ελληνικής Επανάστασης του 1821, βασική επιδίωξη ήταν η συγκρότηση ενός κράτους που θα βασιζόταν στις αρχές της λαϊκής συμμετοχής και της αποκέντρωσης. Αξίζει να τονιστεί ότι στην Ελλάδα υπήρχε μεγάλη παράδοση στον τομέα της αυτοδιοίκησης, ακόμα και από την εποχή της Τουρκοκρατίας, όπου τα τοπικά ζητήματα επιχειρούνταν να αντιμετωπιστούν από τα τοπικά συμβούλια και τους δημογέροντες. Ωστόσο, μετά τη λήξη του πολέμου του 1821 και την απελευθέρωση του ελληνικού κράτους η κατάσταση στο συγκεκριμένο τομέα άλλαξε. Μετά το Γ΄ Ψήφισμα του Ιωάννη Καποδίστρια το 1828, οι θεσμοί της αυτοδιοίκησης σταμάτησαν να υφίστανται. Οι πρώτοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης, αλλά όχι με τη σημερινή του μορφή, δημιουργήθηκαν μετά την καθιέρωση της μοναρχίας. Μετά από δεκατρία χρόνια βασιλείας του Όθωνα, στο Βασίλειο της Ελλάδας υπήρχαν τρεις βασικές νομοθεσίες: Αντιβασιλείας (1833), Άρμανσπεργκ (Διοικητική διαίρεση του ελληνικού χώρου (1836), Κωλέττη (1845). Κοινό στοιχείο των νομοθεσιών αυτών ήταν ότι πρακτικά διατηρούσαν τα τοπικά δημόσια νομικά πρόσωπα, όπως τους δήμους, τις επαρχίες και τις νομαρχίες κάτω από τον διαρκή και αυστηρό έλεγχο της κυβέρνησης, η οποία διόριζε με άμεσο ή έμμεσο τρόπο τους επικεφαλής τους. Ο λαός συμμετείχε

¹https://diadikasies.gr/%CE%9F%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%BD%CE%B9%CF%83%CE%BC%CE%BF%CE%AF%CF%84%CE%BF%CF%80%CE%B9%CE%BA%CE%AE%CF%82_%CE%B1%CF%85%CF%84%CE%BF%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82 [Πρόσβαση: 10/4/2017]

μόνο στα δημοτικά συμβούλια, και σπανιότερα στα νομαρχιακά. Για το λόγο αυτό, οι ΟΤΑ δεν μπορούν να θεωρηθούν αιρετοί εξ' ολοκλήρου, αλλά σαν βαθμίδες της κεντρικής διοίκησης με μικρή συμμετοχή του λαού σε μερικές περιπτώσεις. Στην ίδια πορεία κατευθύνθηκαν και οι μεταρρυθμίσεις που πραγματοποιήθηκαν κατά την κυβέρνηση του Θεοτόκη το 1899 και του Μαυρομιχάλη το 1909.

Το καταλυτικό σημείο στον τομέα της τοπικής αυτοδιοίκησης είναι ο Νόμος ΔΝΖ'/1912 του Ελευθερίου Βενιζέλου, ο οποίος έδινε πλήρη αυτοδιοίκηση στους δήμους (αστικές περιοχές ή πρωτεύουσες νομών) και στις κοινότητες (αγροτικές περιοχές). Ωστόσο, δεν έγινε κάτι όμοιο με τις νομαρχίες. Αν και οι μεταρρυθμίσεις του Βενιζέλου αντιμετώπισαν πολλά εμπόδια και περιπέτειες, οι οποίες ήταν ανάλογες με τις ταραχές που αντιμετώπισε η χώρα στον τομέα της πολιτικής, ο τρόπος δράσης και οι ενέργειες του Βενιζέλου δεν άλλαξαν μέχρι τη δεκαετία του '90.

Η αμέσως επόμενη καθοριστικής σημασίας αλλαγή στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης ήταν ο νόμος 2218/1994 υπό την κυβέρνηση του Ανδρέα Παπανδρέου, ο οποίος καθιέρωνε την αιρετή νομαρχιακή αυτοδιοίκηση. Από τις τοπικές εκλογές του 1994, τα όργανα διοίκησης των νομαρχιών άρχισαν να εκλέγονται με άμεση ψηφοφορία και τα νομικά τους πρόσωπα γίνονταν δευτεροβάθμιοι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης. Επιπλέον, το 1997, η κυβέρνηση Σημίτη με τον νόμο 2539/1997 τροποποίησε τα διοικητικά όρια των πρωτοβάθμιων ΟΤΑ χωρίς ωστόσο να αλλάξει το θεσμικό τους χαρακτήρα.

Η σημερινή μορφή και υπόσταση των ΟΤΑ προέκυψε από το σύστημα «Καλλικράτης» υπό την κυβέρνηση του Γεώργιου Παπανδρέου και με την θέσπιση του νόμου 3852/2010, με τον οποίο συνενώθηκαν εκ νέου οι πρωτοβάθμιοι ΟΤΑ, καταργώντας τις νομαρχιακές αυτοδιοικήσεις και αντικαθιστώντας τις ως δευτεροβάθμιους ΟΤΑ από τις περιφέρειες, οι οποίες υπήρχαν και πριν από τον Καλλικράτη αλλά δεν ήταν μέρος των ΟΤΑ.

4.3 Η παρακίνηση στους ΟΤΑ

Όσον αφορά την παρακίνηση σε έναν δημόσιο οργανισμό, όπως είναι και οι ΟΤΑ, παράγοντες όπως η αντίληψη και οι ικανότητες των εργαζομένων δεν μπορούν να αλλάξουν, μπορούν, ωστόσο, να βελτιωθούν οι γνώσεις τους και να αυξηθούν οι προσπάθειές τους για

αποδοτική εργασία. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι και το γεγονός ότι οι οργανισμοί, και κατά συνέπεια και οι ΟΤΑ, πρέπει να εστιάσουν ιδιαίτερα στην πολιτική αμοιβών των εργαζομένων, αφού το οικονομικό κριτήριο είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων, και κυρίως όταν συνδέεται και με θετικές συμπεριφορές στον εργασιακό χώρο.

Στους ΟΤΑ, οι εργαζόμενοι πρέπει να αξιολογούνται με βάση την αξία και τις προσπάθειές τους, ενώ παράλληλα η συμμετοχή τους στην πυραμίδα της ιεραρχίας σημαίνει την αξία της γνώμης τους, την αναγνώριση των προσπαθειών τους και κατά συνέπεια την αξία του ατόμου γενικότερα για τον οργανισμό, αποδεικνύοντας στο κάθε άτομο το πόσο σημαντικό είναι για τον οργανισμό. Ωστόσο, υπάρχουν και ορισμένοι ΟΤΑ, οι οποίοι δεν αντιμετωπίζουν με θετικό τρόπο τους εργαζόμενους και δεν ανταμείβουν τις προσπάθειες των εργαζομένων με κανένα τρόπο. Αυτό συμβαίνει γιατί ενδεχομένως να υποκινούνται από κομματικά κριτήρια, αφού στους περισσότερους δήμους το κομματικό συμφέρον είναι εκείνο που επικρατεί, ακόμα και αν οι τα άτομα εργάζονται αποδοτικά. Ίσως επειδή οι περισσότεροι Δήμοι είναι αιρετοί αυτό έχει σαν συνέπεια να επικρατεί το κομματικό συμφέρον εις βάρος της εργατικότητας. Αυτό σημαίνει ότι δεν υπάρχει αντικειμενική αξιολόγηση με βάση την εργατικότητα, την εντιμότητα και την αποδοτικότητά τους και οι εργαζόμενοι δεν επιβραβεύονται, αλλά αντίθετα τιμωρούνται σε περιπτώσεις λαθών ή αποτυχιών, ακόμα και όταν αυτά είναι ασήμαντα.

Στους Δήμους, από τη μία πλευρά τα κίνητρα που επικρατούν (κομματικά) έχουν ως συνέπεια τη μείωση της παραγωγικότητας και από την άλλη πλευρά αρκετοί από τους εργαζόμενους θεωρούν ότι είναι το κέντρο του σύμπαντος. Για το λόγο αυτό παρερμηνεύουν τα συστήματα παρακίνησης από τη διοίκηση, με αποτέλεσμα να υπάρχουν αρνητικές συνέπειες ως προς την επικοινωνία τους με τη διοίκηση. Βέβαια, αυτό συμβαίνει κατά κύριο λόγο με εργαζόμενους οι οποίοι δεν μπορούν να προσαρμοστούν στον εργασιακό χώρο ή στο συγκεκριμένο επάγγελμα, παρά την εργατικότητα και την αποδοτικότητα οι οποίες ενδεχομένως τους χαρακτηρίζουν. Ορισμένοι άλλοι εργαζόμενοι, οι οποίοι μπορεί να μην έχουν και τα απαραίτητα εφόδια και προσόντα, συνηθίζουν λόγω της θέσης την οποία κατέχουν να ασκούν διάφορες μορφές εξουσίας προς άλλα άτομα, κάτι το οποίο δεν είναι ορθό. Για μην επικρατούν, όμως, αυτά τα αρνητικά φαινόμενα, η διοίκηση των ΟΤΑ θα πρέπει να επικοινωνεί συστηματικά με τους εργαζόμενους με συμπεριφορές άσκησης εξουσίας ώστε να μην παρεξηγείται τρόπος με τον οποίο αξιολογείται η προσφορά και η αξία

τους. Έτσι, δεν θα δημιουργούνται παρεξηγήσεις και θα αποκατασταθούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού.

Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός πως τα τελευταία χρόνια οι καταστάσεις και οι συνθήκες στους ΟΤΑ συνεχώς μεταβάλλονται με αποτέλεσμα να υπάρχουν συνέπειες στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Οι ΟΤΑ λειτουργούν σ' ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, οικονομικό, κοινωνικό και τεχνολογικό, με αποτέλεσμα να είναι ιδιαίτερα σημαντική η ανταγωνιστικότητα, η παραγωγικότητα, η ποιότητα και κατά συνέπεια η αποδοτικότητα. Το βασικό κλειδί για την επίτευξη των παραπάνω είναι οι εργαζόμενοι, (ως προσωπικότητες, αξίες, ικανότητες, , γνώσεις, συμπεριφορά), δηλαδή οι ανθρωπίνι πόροι. Αυτοί είναι ο μοναδικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να αξιοποιήσει τους συντελεστές παραγωγής με το σωστό τρόπο για την επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων (Χυτήρης, 2001).

Κεφάλαιο 5: Έρευνα

Μέρος Β: Εμπειρικό Μέρος

Σκοπός της έρευνας

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μια προσπάθεια ώστε να διερευνηθεί κατά πόσο οι Οργανισμοί Τοπικής Αυτοδιοίκησης παρέχουν στους εργαζομένους ορισμένες ανταμοιβές οι οποίες θεωρούνται σημαντικές για την παρακίνησή τους ώστε να αυξήσουν την απόδοσή τους και την ποιότητα της εργασίας τους. Επιπλέον, αναφέρονται ορισμένα κίνητρα και επιχειρείται να μελετηθεί κατά πόσο τα κίνητρα αυτά θεωρούνται σημαντικά από τους εργαζόμενους που συνέβαλαν στη διεκπεραίωση της παρούσας έρευνας.

Μεθοδολογία

Η ερευνητική ξεκίνησε τον Μάρτιο του 2017 και ολοκληρώθηκε τον Απρίλιο του ίδιου έτους. Για την επίτευξη των παραπάνω στόχων δημιουργήθηκε κατάλληλο ερωτηματολόγιο το οποίο διανεμήθηκε σε συνολικά 106 εργαζομένους των ΟΤΑ στην πόλη της Λάρισας, διαφορετικών ηλικιών, μορφωτικού επιπέδου και με διαφορετική εργασιακή εμπειρία.

Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν από δύο ερωτήσεις. Η πρώτη ερώτηση αποτελούνταν συνολικά από έντεκα κίνητρα και ζητήθηκε από τον κάθε εργαζόμενο που συμμετείχε στην έρευνα να αξιολογήσει σε πενταβάθμια κλίμακα κατά πόσο ο οργανισμός στον οποίο εργάζεται παρέχει τις ανταμοιβές αυτές. Η δεύτερη ερώτηση του ερωτηματολογίου αναφερόταν επίσης στις έντεκα ανταμοιβές της πρώτης ερώτησης, αλλά αυτή τη φορά ο κάθε εργαζόμενος κλήθηκε να αξιολογήσει με βάση την πενταβάθμια κλίμακα το πόσο σημαντικές θεωρεί τις ανταμοιβές αυτές.

Η στατιστική επεξεργασία των δεδομένων και η γραφική τους απεικόνιση πραγματοποιήθηκε με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS 20.0.

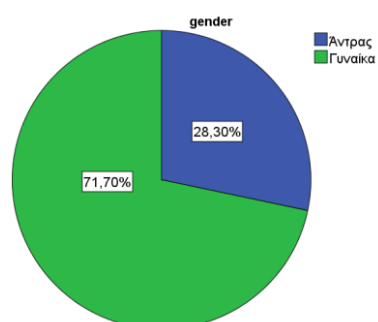
Αποτελέσματα

- **Δημογραφικά Στοιχεία**

- ✚ **Φύλο**

Όπως βλέπουμε στο παρακάτω σχήμα, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος αποτελούνταν από γυναίκες (71.7%), ενώ οι άντρες καταλάμβαναν μόνο το 28.3% (Σχήμα 5.1).

		gender			
		Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
	Άντρας	30	28,3	28,3	28,3
Valid	Γυναίκα	76	71,7	71,7	100,0
	Total	106	100,0	100,0	



Σχήμα 5.1: Φύλο ερωτηθέντων

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

- ✚ **Ηλικία**

Όσον αφορά την ηλικία των ερωτηθέντων, όπως βλέπουμε στους παρακάτω πίνακες, το δείγμα αποτελούνταν από άτομα διαφόρων ηλικιών, με τον μικτότερο εργαζόμενο να είναι 36 ετών και των μεγαλύτερο 62 ετών . στον δεύτερο πίνακα, βλέπουμε τα ποσοστά εμφάνισης της κάθε ηλικίας, με μεγαλύτερο ποσοστό στην ηλικία 47 ετών (11.3%), ενώ αρκετές ηλικίες εμφανίστηκαν μόνο μία φορά (Σχήμα 5.2).

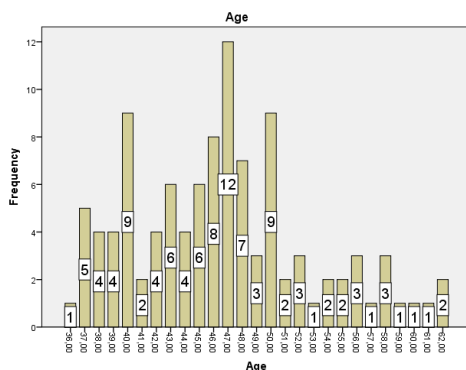
Statistics

Age

N	Δείγμα	106
Μέση τιμή		46,6038
Ελάχιστο		36,00
Μέγιστο		62,00

	Συχνότητα	Ποσοστό
36,00	1	,9
37,00	5	4,7
38,00	4	3,8
39,00	4	3,8
40,00	9	8,5
41,00	2	1,9
42,00	4	3,8
43,00	6	5,7
44,00	4	3,8
45,00	6	5,7
46,00	8	7,5
47,00	12	11,3
48,00	7	6,6
49,00	3	2,8
50,00	9	8,5
51,00	2	1,9
52,00	3	2,8
53,00	1	,9
54,00	2	1,9
55,00	2	1,9
56,00	3	2,8
57,00	1	,9
58,00	3	2,8
59,00	1	,9
60,00	1	,9
61,00	1	,9
62,00	2	1,9
Total	106	100,0

Valid



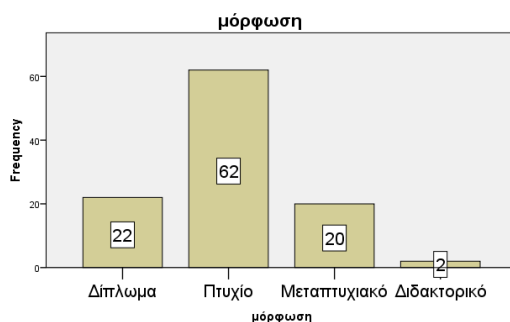
Σχήμα 5.2: Ηλικίες Εργαζομένων

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

✚ Μόρφωση

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, η συντριπτική πλειοψηφία των ερωτηθέντων ήταν κάτοχοι Πτυχίου (58.5%), και ακολουθούν οι εργαζόμενοι με Δίπλωμα (20.8%), με μεταπτυχιακό (18.9%), ενώ μόλις το 1.9% ήταν κάτοχοι Διδακτορικού (Σχήμα 5.3).

μόρφωση				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Δίπλωμα	22	20,8	20,8	20,8
Πτυχίο	62	58,5	58,5	79,2
Valid Μεταπτυχιακό	20	18,9	18,9	98,1
Διδακτορικό	2	1,9	1,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	



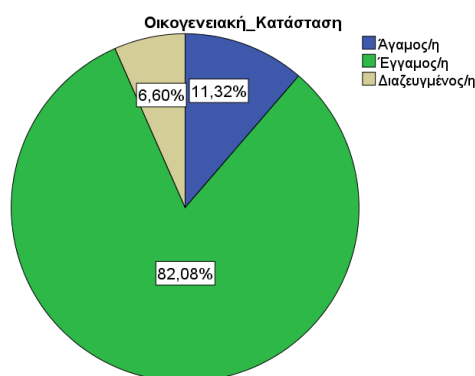
Σχήμα 5.3: Μόρφωση των εργαζομένων του δείγματος

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Οικογενειακή κατάσταση

Όπως βλέπουμε παρακάτω, το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων των ΟΤΑ που συμμετείχαν στην έρευνα (87%) ήταν έγγαμοι. Το 11.3% ήταν άγαμοι και το υπόλοιπο 6.6% διαζευγμένοι (Σχήμα 5.4).

Οικογενειακή Κατάσταση					
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό	
Valid	Άγαμος/η	12	11,3	11,3	11,3
	Έγγαμος/η	87	82,1	82,1	93,4
	Διαζευγμένος/η	7	6,6	6,6	100,0
	Total	106	100,0	100,0	



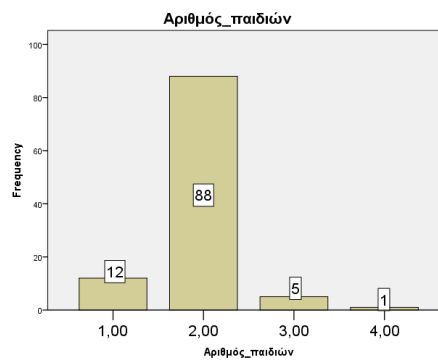
Σχήμα 5.4: Οικογενειακή κατάσταση εργαζομένων

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Αριθμός παιδιών

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα, οι 88 από τους ερωτηθέντες δήλωσαν ότι έχουν δύο παιδιά, οι 12 έχουν ένα παιδί, οι 5 έχουν 3 παιδιά και μόνος ένας έχει τέσσερα παιδιά (Σχήμα 5.5).

Αριθμός παιδιών				
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
Valid	1,00	12	11,3	11,3
	2,00	88	83,0	94,3
	3,00	5	4,7	99,1
	4,00	1	,9	100,0
Total		106	100,0	



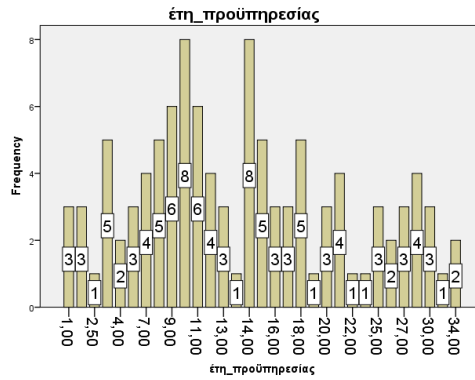
Σχήμα 5.5: Αριθμός παιδιών που έχουν οι εργαζόμενοι

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

- *Χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο οργανισμό*

Όπως βλέπουμε, κατά μέσο όρο οι εργαζόμενοι δούλευαν στον συγκεκριμένο οργανισμό 14,3 έτη. Ο εργαζόμενος με τη μικρότερη προϋπηρεσία δούλεψε στον οργανισμό ένα έτος ενώ εκείνος με τη μεγαλύτερη 34 έτη. Επίσης, βλέπουμε από το διάγραμμα ότι τα έτη προϋπηρεσία διακυμαίνονταν σε πολλά επίπεδα (Σχήμα 5.6).

Statistics	
έτη προϋπηρεσίας	
N	Δείγμα 106
Μέση τιμή	14,2925
Ελάχιστο	1,00
Μέγιστο	34,00



Σχήμα 5.6: Έτη προύπηρεσία των εργαζομένων στον οργανισμό

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

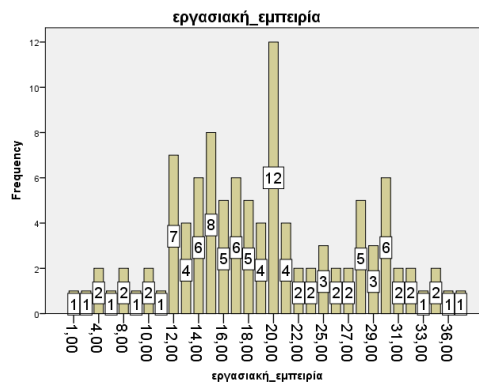
- *Χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας*

Ο μέσος όρος συνολικής εργασιακής εμπειρίας των ατόμων που συμμετείχαν στην έρευνα είναι 19.5 έτη. Ειδικότερα, η μικρότερη τιμή όσον αφορά την συνολική εργασιακή εμπειρία είναι ένα έτος και η μεγαλύτερη 38 έτη. Οι εργαζόμενοι διέφεραν ως προς τα έτη εργασιακής τους εμπειρίας (Σχήμα 5.7).

Statistics

εργασιακή εμπειρία

N	Δείγμα	106
	Μέση τιμή	19,5158
	Ελάχιστο	1,00
	Μέγιστο	38,00



Σχήμα 5.7: Συνολική εργασιακή εμπειρία εργαζομένων (σε έτη)

Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

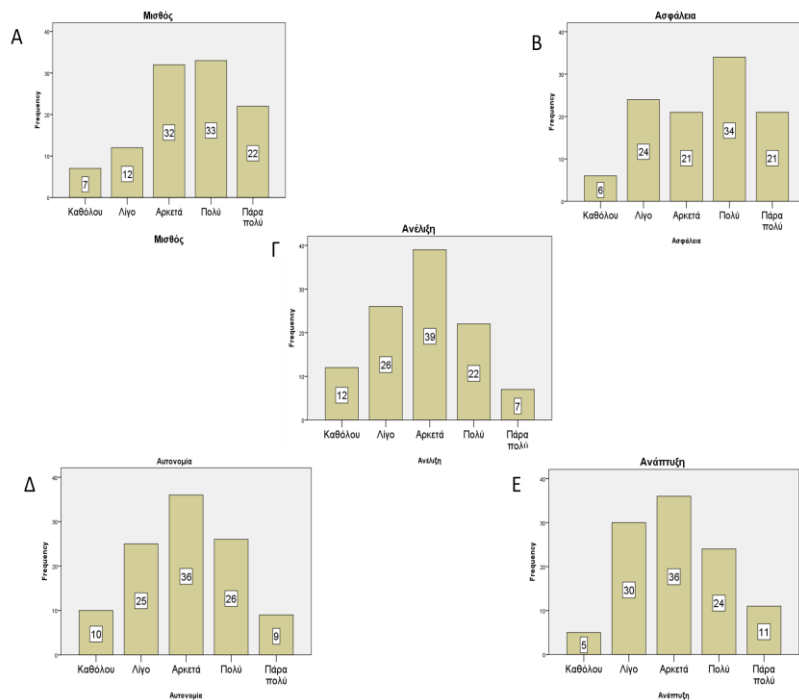
εργασιακή εμπειρία

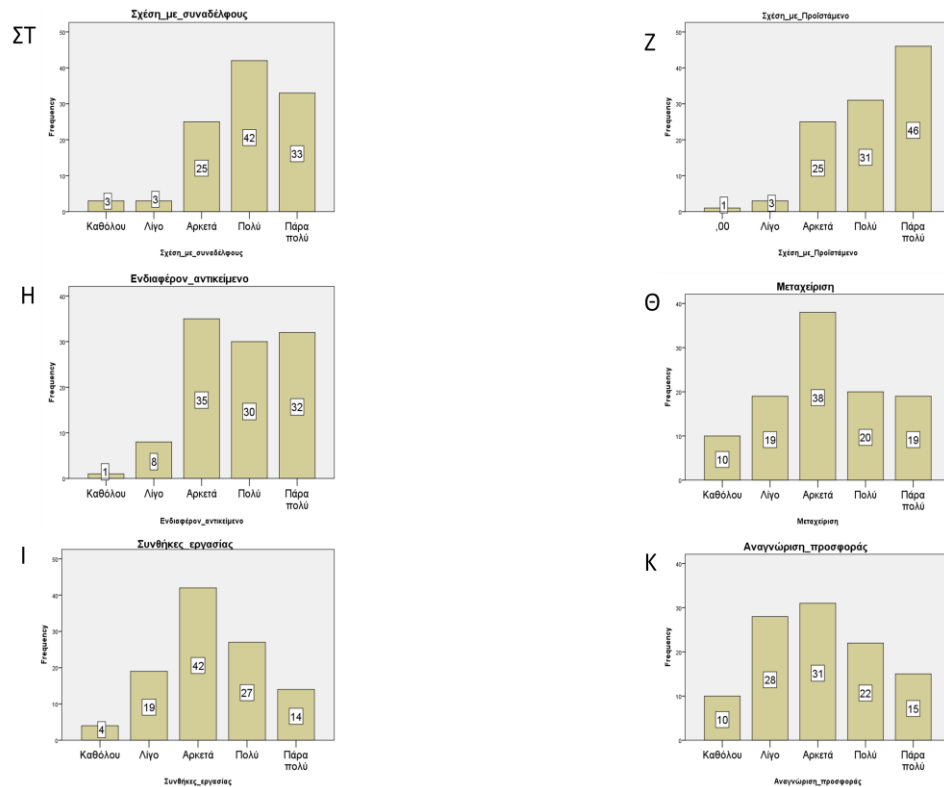
	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο Ποσοστό	Αθροιστικό Ποσοστό
1,00	1	,9	,9	,9
2,00	1	,9	,9	1,9
4,00	2	1,9	1,9	3,8
6,67	1	,9	,9	4,7
8,00	2	1,9	1,9	6,6
9,00	1	,9	,9	7,5
10,00	2	1,9	1,9	9,4
11,00	1	,9	,9	10,4
12,00	7	6,6	6,6	17,0
13,00	4	3,8	3,8	20,8
14,00	6	5,7	5,7	26,4
15,00	8	7,5	7,5	34,0
16,00	5	4,7	4,7	38,7
17,00	6	5,7	5,7	44,3
18,00	5	4,7	4,7	49,1
19,00	4	3,8	3,8	52,8
Valid 20,00	12	11,3	11,3	64,2
21,00	4	3,8	3,8	67,9
22,00	2	1,9	1,9	69,8
24,00	2	1,9	1,9	71,7
25,00	3	2,8	2,8	74,5
26,00	2	1,9	1,9	76,4
27,00	2	1,9	1,9	78,3
28,00	5	4,7	4,7	83,0
29,00	3	2,8	2,8	85,8
30,00	6	5,7	5,7	91,5
31,00	2	1,9	1,9	93,4
32,00	2	1,9	1,9	95,3
33,00	1	,9	,9	96,2
35,00	2	1,9	1,9	98,1
36,00	1	,9	,9	99,1
38,00	1	,9	,9	100,0
Total	106	100,0	100,0	

Μέρος Α: Έρευνα για την παρακίνηση

1. Παροχή ανταμοιβών

Όπως παρατηρούμε στην Εικόνα 5.8Α, οι 87 από τους συνολικά 106 εργαζόμενους των ΟΤΑ αναφέρουν ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται παρέχει αρκετά έως πάρα πολύ ως ανταμοιβή τον μισθό. Επιπλέον, αρκετά υψηλός είναι και ο αριθμός των ατόμων που αναφέρουν ότι παρέχεται εργασιακή ασφάλεια ως ανταμοιβή, με αρκετούς όμως (24 άτομα) να δηλώνουν “Λίγο” (Εικόνα 5.8Β). Όμοιες ήταν και οι απαντήσεις των εργαζομένων για το βαθμό στον οποίο οι οργανισμοί παρέχουν ως ανταμοιβές την Ίση μεταχείριση (Εικόνα 5.8Θ) και τις καλές συνθήκες εργασίας (Εικόνα 5.8Ι). Όσον αφορά την παροχή ανέλιξης ως ανταμοιβή, οι περισσότεροι δήλωσαν ότι οι οργανισμοί που εργάζονται παρέχουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό την ανέλιξη ως ανταμοιβή (39 άτομα), αλλά αρκετά άτομα δήλωσαν και “Λίγο” (25 άτομα) (Εικόνα 5.8Γ). Ανάλογες ήταν οι απαντήσεις τους και για την Αυτονομία (Εικόνα 5.8Δ), την ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεών τους (Εικόνα 5.8Ε), και την αναγνώριση και την εκτίμηση της προσφοράς του εργαζομένου (Εικόνα 5.8Κ). Οι θετικότερες απαντήσεις εμφανίζονται στον βαθμό που οι οργανισμοί παρέχουν ως ανταμοιβές καλή σχέση με τους εργαζομένους (Εικόνα 5.8ΣΤ), καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο (Εικόνα 5.8Ζ) και ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας (Εικόνα 5.8Η).

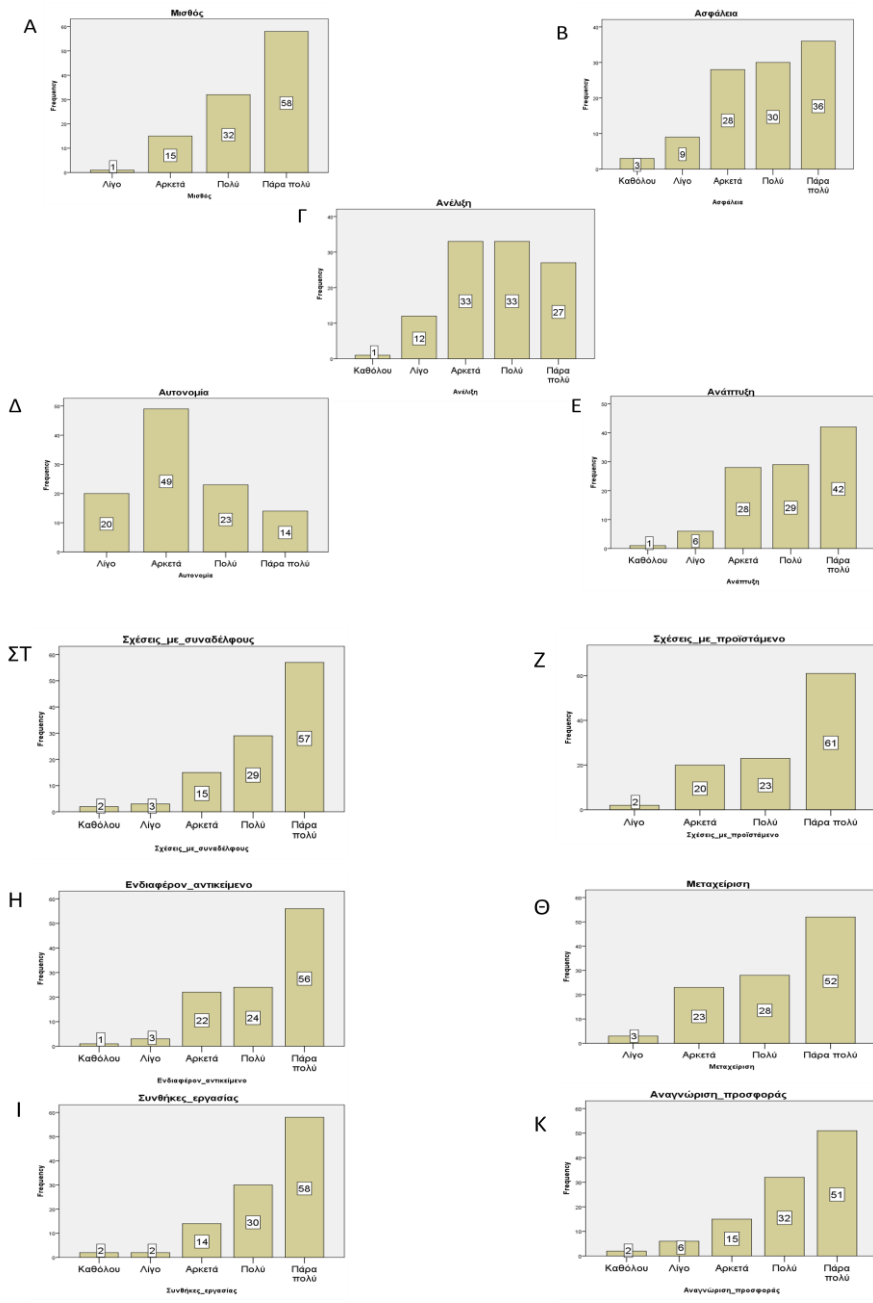




Σχήμα 5.8: Παροχή ανταμοιβών από τους ΟΤΑ. Διαγράμματα τα οποία δείχνουν κατά πόσο οι ΟΤΑ προσφέρουν στους εργαζόμενους ως ανταμοιβές Α) Μισθό, Β) Εργασιακή Ασφάλεια, Γ) Ανέλιξη και προαγωγή, Δ) Αυτονομία, Ε) Ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων, Στ) Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, Ζ) Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Η) Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, Θ) Ίση μεταχείριση, Ι) Καλές συνθήκες εργασίας, Κ) Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς τους.

2. Σημαντικότητα ανταμοιβών

Όπως βλέπουμε στην εικόνα 5.9Α, η συντριπτική πλειοψηφία του δείγματος θεωρεί ότι ο μισθός είναι πάρα πολύ σημαντική ανταμοιβή. Ανάλογες ήταν και οι απαντήσεις για την εργασιακή ασφάλεια (Εικόνα 5.9Β), την ανέλιξη και προαγωγή (Εικόνα 5.9Γ), την ανάπτυξη των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους (Εικόνα 5.9Ε), τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους (Εικόνα 5.9ΣΤ), τις σχέσεις με τον προϊστάμενο (Εικόνα 5.9Ζ), το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας (Εικόνα 5.9Η), την ίση μεταχείριση (Εικόνα 5.9Θ), τις καλές συνθήκες εργασίας (Εικόνα 5.9Ι) και την αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς του εργαζομένου στον οργανισμό (Εικόνα 5.9Κ). Επίσης, αρκετά σημαντική ανταμοιβή θεωρείται και η αυτονομία και η δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, με μερικούς εργαζομένους, ωστόσο, να θεωρούν την ανταμοιβή αυτή λίγο σημαντική (Εικόνα 5.9Δ).



Σχήμα 5.9: Σημαντικότητα ανταμοιβών. Διαγράμματα τα οποία δείχνουν κατά πόσο οι ερωτηθέντες θεωρούν σημαντικές ανταμοιβές Α) τον Μισθό, Β) την Εργασιακή Ασφάλεια, Γ) την Ανέλιξη και προαγωγή, Δ) την Αυτονομία, Ε) την Ανάπτυξη των δεξιοτήτων και των γνώσεων, Στ) τις Καλές σχέσεις με τους συναδέλφους, Ζ) τις Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο, Η) το Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, Θ) την Ίση μεταχείριση, Ι) τις Καλές συνθήκες εργασίας, Κ) την Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς τους.

- Ο ρόλος της μόρφωσης στο βαθμό σπουδαιότητας των αναφερόμενων ανταμοιβών

Σύμφωνα με την ανάλυση πολλαπλής διακύμανσης, παρατηρούμε ότι αφού $p < 0.01$ και $F = 149.397$, η μόρφωση παίζει καθαριστικό ρόλο στην αξιολόγηση των παραπάνω ανταμοιβών από τους εργαζομένους που συμμετείχαν στην έρευνα.

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,947	149,397 ^b	11,000	92,000	,000
	Wilks' Lambda	,053	149,397 ^b	11,000	92,000	,000
	Hotelling's Trace	17,863	149,397 ^b	11,000	92,000	,000
	Roy's Largest Root	17,863	149,397 ^b	11,000	92,000	,000
μόρφωση	Pillai's Trace	,631	2,275	33,000	282,000	,000
	Wilks' Lambda	,482	2,318	33,000	271,753	,000
	Hotelling's Trace	,857	2,354	33,000	272,000	,000
	Roy's Largest Root	,498	4,257 ^c	11,000	94,000	,000

a. Design: Intercept + μόρφωση

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Ειδικότερα, όπως φαίνεται και στους παρακάτω πίνακες, η μόρφωση επηρεάζει την αξιολόγηση όλων των ανταμοιβών εκτός από την αυτονομία, τις σχέσεις με τον προϊστάμενο και την αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς του εργαζομένου στον οργανισμό ($p > 0.05$).

Tests of Between-Subjects Effects						
Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Ασφάλεια	11,766 ^a	3	3,922	3,577	,017
	Αυτονομία	2,432 ^b	3	,811	,945	,422
	Μισθός	5,491 ^c	3	1,830	3,355	,022
	Ανέλιξη	11,672 ^{d,e}	3	3,891	4,346	,006
Intercept	Ασφάλεια	364,081	1	364,081	332,084	,000
	Αυτονομία	278,593	1	278,593	324,751	,000
	Μισθός	490,764	1	490,764	899,510	,000
	Ανέλιξη	434,047	1	434,047	484,818	,000
μόρφωση	Ασφάλεια	11,766	3	3,922	3,577	,017
	Αυτονομία	2,432	3	,811	,945	,422

Error	Μισθός	5,491	3	1,830	3,355	,022
	Ανέλιξη	11,672	3	3,891	4,346	,006
	Ασφάλεια	111,828	102	1,096		
	Αυτονομία	87,502	102	,858		
	Μισθός	55,650	102	,546		
	Ανέλιξη	91,318	102	,895		
Total	Ασφάλεια	1671,000	106			
	Αυτονομία	1239,000	106			
	Μισθός	2101,000	106			
CorrectedTotal	Ανέλιξη	1791,000	106			
	Ασφάλεια	123,594	105			
	Αυτονομία	89,934	105			
	Μισθός	61,142	105			
	Ανέλιξη	102,991	105			

- a. R Squared = ,095 (Adjusted R Squared = ,069)
b. R Squared = ,027 (Adjusted R Squared = -,002)
c. R Squared = ,090 (Adjusted R Squared = ,063)
d. R Squared = ,020 (Adjusted R Squared = -,009)
e. R Squared = ,113 (Adjusted R Squared = ,087)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	DependentVariable	Type III Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
CorrectedModel	Ανάπτυξη	11,672 ^a	3	3,891	4,346	,006
	Σχέσεις_με_συναδέλφους	7,312 ^{b,c}	3	2,437	3,116	,029
Intercept	Ανάπτυξη	434,047	1	434,047	484,818	,000
	Σχέσεις_με_συναδέλφους	494,742	1	494,742	632,517	,000
μόρφωση	Ανάπτυξη	11,672	3	3,891	4,346	,006
	Σχέσεις_με_συναδέλφους	7,312	3	2,437	3,116	,029
Error	Ανάπτυξη	91,318	102	,895		
	Σχέσεις_με_συναδέλφους	79,782	102	,782		
Total	Ανάπτυξη	1791,000	106			
	Σχέσεις_με_συναδέλφους	2066,000	106			
CorrectedTotal	Ανάπτυξη	102,991	105			
	Σχέσεις_με_συναδέλφους	87,094	105			

- a. R Squared = ,113 (Adjusted R Squared = ,087)
b. R Squared = ,087 (Adjusted R Squared = ,060)
c. R Squared = ,084 (Adjusted R Squared = ,057)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	DependentVariable	Type III Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
CorrectedModel	Συνθήκες_εργασίας	12,005 ^{a,c}	3	4,002	5,033	,003
	Σχέσεις_με_προϊστάμενο	3,670 ^b	3	1,223	1,723	,167
Intercept	Συνθήκες_εργασίας	369,244	1	369,244	464,409	,000
	Σχέσεις_με_προϊστάμενο	534,296	1	534,296	752,580	,000
μόρφωση	Συνθήκες_εργασίας	12,005	3	4,002	5,033	,003
	Σχέσεις_με_προϊστάμενο	3,670	3	1,223	1,723	,167
Error	Συνθήκες_εργασίας	81,098	102	,795		
	Σχέσεις_με_προϊστάμενο	72,415	102	,710		
Total	Συνθήκες_εργασίας	1995,000	106			
	Σχέσεις_με_προϊστάμενο	2081,000	106			
CorrectedTotal	Συνθήκες_εργασίας	93,104	105			
	Σχέσεις_με_προϊστάμενο	76,085	105			

a. R Squared = ,084 (Adjusted R Squared = ,057)

b. R Squared = ,048 (Adjusted R Squared = ,020)

c. R Squared = ,129 (Adjusted R Squared = ,103)

Tests of Between-Subjects Effects

Source	DependentVariable	Type III Sum of Squares	df	MeanSquare	F	Sig.
CorrectedModel	Αναγνώριση_προσφοράς	1,433 ^a	3	,478	,471	,703
	Μεταχείριση	5,750 ^b	3	1,917	2,564	,059
Intercept	Αναγνώριση_προσφοράς	456,197	1	456,197	449,540	,000
	Μεταχείριση	416,647	1	416,647	557,280	,000
μόρφωση	Αναγνώριση_προσφοράς	1,433	3	,478	,471	,703
	Μεταχείριση	5,750	3	1,917	2,564	,059
Error	Αναγνώριση_προσφοράς	103,510	102	1,015		
	Μεταχείριση	76,260	102	,748		
Total	Αναγνώριση_προσφοράς	1948,000	106			
	Μεταχείριση	1967,000	106			
CorrectedTotal	Αναγνώριση_προσφοράς	104,943	105			
	Μεταχείριση	82,009	105			

a. R Squared = ,014 (Adjusted R Squared = -,015)

b. R Squared = ,070 (Adjusted R Squared = ,043)

- *Ο ρόλος του φύλου στο βαθμό σπουδαιότητας των ανταμοιβών*

Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα αφού $p > 5\%$, το φύλο δεν επηρεάζει το πόσο σημαντικές θεωρούν οι ερωτηθέντες τις συγκεκριμένες ανταμοιβές.

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,946	894,787 ^b	2,000	103,000	,000
	Wilks' Lambda	,054	894,787 ^b	2,000	103,000	,000
	Hotelling's Trace	17,375	894,787 ^b	2,000	103,000	,000
	Roy's Largest Root	17,375	894,787 ^b	2,000	103,000	,000
gender	Pillai's Trace	,009	,467 ^b	2,000	103,000	,628
	Wilks' Lambda	,991	,467 ^b	2,000	103,000	,628
	Hotelling's Trace	,009	,467 ^b	2,000	103,000	,628
	Roy's Largest Root	,009	,467 ^b	2,000	103,000	,628

a. Design: Intercept + gender

b. Exact statistic

- *Ο ρόλος της εργασιακής εμπειρίας στην αξιολόγηση της σημαντικότητας των ανταμοιβών*

Όπως βλέπουμε στον παρακάτω πίνακα, αφού $p > 5\%$, τα έτη εργασιακής εμπειρίας δεν επηρεάζουν το πόσο σημαντικές θεωρούν οι ερωτηθέντες τις συγκεκριμένες ανταμοιβές.

Multivariate Tests ^a						
Effect		Value	F	Hypothesis df	Error df	Sig.
Intercept	Pillai's Trace	,964	978,048 ^b	2,000	73,000	,000
	Wilks' Lambda	,036	978,048 ^b	2,000	73,000	,000
	Hotelling's Trace	26,796	978,048 ^b	2,000	73,000	,000
	Roy's Largest Root	26,796	978,048 ^b	2,000	73,000	,000
εργασιακή_εμπειρία	Pillai's Trace	,557	,922	62,000	148,000	,635
	Wilks' Lambda	,510	,943 ^b	62,000	146,000	,596
	Hotelling's Trace	,829	,963	62,000	144,000	,558
	Roy's Largest Root	,614	1,466 ^c	31,000	74,000	,092

a. Design: Intercept + εργασιακή_εμπειρία

b. Exact statistic

c. The statistic is an upper bound on F that yields a lower bound on the significance level.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα

Από την ολοκλήρωση της έρευνας προκύπτουν αρκετά χρήσιμα συμπεράσματα. Ένα από τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι το γεγονός ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των ερωτηθέντων, οι οργανισμοί στους οποίους εργάζονται παρέχουν στους υπαλλήλους σε αρκετά μεγάλο βαθμό ανταμοιβές όπως μισθό, καλές σχέσεις με τους εργαζομένους και τον προϊστάμενο, ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας, ίση μεταχείριση και καλές συνθήκες εργασίας. Θετικές είναι και οι απαντήσεις τους όσον αφορά την εργασιακή ασφάλεια, την ανέλιξη, την ανάληψη πρωτοβουλιών, την προαγωγή και την αναγνώριση της προσφοράς τους από τον οργανισμό, με αρκετούς εργαζομένους ωστόσο να μην είναι ιδιαίτερα ικανοποιημένοι από το βαθμό στον οποίο παρέχονται οι ανταμοιβές αυτές.

Όσον αφορά τη σημαντικότητα των παραπάνω ανταμοιβών, από την έρευνα βλέπουμε ότι όλες οι μορφές ανταμοιβών θεωρούνται ιδιαίτερα σημαντικές από τους εργαζομένους, αφού θεωρούν ότι είναι καθοριστικής σημασίας παράγοντες για την παρακίνησή τους για εργασία και αύξηση της απόδοσής τους για την καλή εξυπηρέτηση των πολιτών και την επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Ένα ακόμα ιδιαίτερα σημαντικό συμπέρασμα από την παρούσα έρευνα είναι ότι σύμφωνα με τις απαντήσεις των εργαζομένων, φαίνεται ότι το μορφωτικό τους επίπεδο καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τον τρόπο που αξιολογούν τη σπουδαιότητα των παραπάνω ανταμοιβών και το πόσο σημαντικές τις θεωρούν. Αντίθετα, η σπουδαιότητά τους δεν εξαρτάται καθόλου από το φύλο και από τα έτη εργασιακής εμπειρίας του δείγματος, γεγονός το οποίο αποτελεί αρκετά μεγάλη έκπληξη.

Συνοψίζοντας, συμπεραίνουμε ότι η παρακίνηση και οι ανταμοιβές είναι έννοιες στενά συνδεδεμένες μεταξύ τους, οι οποίες θεωρούνται αρκετά σημαντικές από τους εργαζομένους. Τέλος, αν και οι ΟΤΑ παρέχουν σε αρκετά μεγάλο βαθμό ανταμοιβές, μπορεί να υπάρξει και περαιτέρω βελτίωση του βαθμού παροχής ανταμοιβών από τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Κάντας, Α. (1998). Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα

Κουφίδου, Σ. (2001), Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, *Η πρόκληση του 21ου αιώνα στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα: Εκδ. ΑνικούλαΣάκκουλα

Μπουρααντάς, Δ. (1992), Management, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά, Αθήνα: Εκδ. Team

Μπουρααντάς, Δ., Βάθης, Α., Παπακωνσταντίνου, Χ., Ρεκλείτης, Π. (1999), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Οργανισμών, Αθήνα

Μπουρααντάς, Γ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδ: Μπένου

Παπαγιαννάκη, Α. (2011), Αξιολόγηση της απόδοσης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ή οργανισμούς, Αθήνα

Παπάνης, Δ. (2007), «Θεωρίες για τα κίνητρα της Εργασίας», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα

Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: στελέχωση, παρακίνηση, αμοιβές, διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης, εργασιακό κλίμα, Μεταίχιμο, Αθήνα

Χλέτσος, Β. (2014), Η Ιεράρχηση των Ανθρωπίνων Αναγκών κατά τον Maslow

<http://mythagogia.blogspot.gr/2014/11/maslow.html> [Πρόσβαση: 1/4/2017]

Χολέβας Ι. (1995), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Αθήνα: Interbooks

Χυτήρης, Α. (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις*, Αθήνα: Interbooks

Ξένη Βιβλιογραφία

Berelson, B. and Steiner, G. (1964), Human Behavior: An Inventory of Scientific Findings. New York: Harcourt, Brace & World.

Buchbinder, S., Shanks, N. (2007), Introduction to health care management. Jones & Bartlett, Sudbury, MA

Davis, K. and Newstrom, J. (1989). Human Behavior at Work, Organizational Behavior, 8th Edition, McGraw-Hill, USA

Deci, E., Ryan, R. (2000), The “What” and “Why” of Goal pursuits: Human needs and self-Determination of Behavior, vol 11, No 4, pp. 227-268.

Franco LM, Bennett S, Kanfer R (2002). Health-sector reform and public-sector health worker motivation: a conceptual framework, *Social Science and Medicine*, 54:1255–1266.

Heinrich, C. (2007), “ False or Fitting Recognition? The use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements”, *Journal of Policy Analysis and Management*, vol 26, No2, pp. 281-304

Isen A., Baron R. (1991), Positive affect as a factor in organizational behavior. *In: Staw BM, Cummings LL*, Research in organizational behavior. Greenwich, CT: JAI Press;. 1–53.

Latham P., Ernst, C. (2006), “Keys to motivating tomorrow’s workforce”, *Human Resource Management Review*, vol 16, pp. 181-198

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

Locke, E. A. (1968). Toward a theory of task motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3(2), 157-189.

Luthans F. (1992), Organizational behavior, New York: McGraw-Hill Book Co. *Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems*, Sage Publications.

Mitchell, R. 1997. Matching motivational strategies with organizational contexts, *Research in Organizational Behavior*, 19: 57–94

Morris, J. (1968), *The Art of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts

Steers, M., Mowday, T., & Shapiro, L. (2004). The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, 29, 379-387.

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

Παράρτημα Ι: Ερωτηματολόγιο Έρευνας

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α: ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1. Αξιολογείστε το βαθμό (κλίμακα 1-5) στον οποίο ο οργανισμός που εργάζεστε σας παρέχει τις ακόλουθες ανταμοιβές:

1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Αρκετά, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα Πολύ

ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1	2	3	4	5
1. Μισθός					
2. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας					
3. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής					
4. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών					
5. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων					
6. Καλές σχέσεις με συναδέλφους					
7. Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο					
8. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας					
9. Ίση μεταχείριση					
10. Καλές συνθήκες εργασίας					
11. Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς					

2. Αξιολογείστε τις ακόλουθες ανταμοιβές ανάλογα με το πόσο (κλίμακα 1-5) είναι σημαντικές για εσάς:

1 = Καθόλου, 2 = Λίγο, 3 = Αρκετά, 4 = Πολύ, 5 = Πάρα Πολύ

ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	1	2	3	4	5
1. Μισθός					
2. Αίσθημα εργασιακής ασφάλειας					
3. Δυνατότητα ανέλιξης / προαγωγής					
4. Αυτονομία / δυνατότητα ανάληψης πρωτοβουλιών					
5. Ανάπτυξη δεξιοτήτων και γνώσεων					
6. Καλές σχέσεις με συναδέλφους					
7. Καλές σχέσεις με τον προϊστάμενο					
8. Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας					
9. Ίση μεταχείριση					
10. Καλές συνθήκες εργασίας					
11. Αναγνώριση και εκτίμηση της προσφοράς					

ΜΕΡΟΣ Β: ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

3. Φύλο:

Ανδρας

Γυναίκα

4. Ηλικία:

5. Μόρφωση:

Δίπλωμα

Πτυχίο

Μεταπτυχιακό

Διδακτορικό

6. Οικογενειακή Κατάσταση:

Άγαμος/η

Έγγαμος/η

Διαζευγμένος/η

Άλλο

Αριθμός παιδιών

7. Χρόνια προϋπηρεσίας στο συγκεκριμένο οργανισμό:

8. Χρόνια συνολικής εργασιακής εμπειρίας:

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΘΕΡΜΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ