



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ & ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΠΜΣ "Δημόσια Διοίκηση - Δημόσιο Μάνατζμεντ"

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

Θέμα:

**«Υποκίνηση του προσωπικού
και μετασχηματισμός της Ελληνικής Διοίκησης»**

**«Employee motivation
and reform of the Greek Public Administration»**

Καλλιόπη Χατήρα (Α.Μ.: ΔΜ2044)
Επιβλέπουσα καθηγήτρια: Μαρία – Ηλιάννα Πραβίτα

Αθήνα
Φεβρουάριος 2023

Μέλη Τριμελούς Επιτροπής

1. Μαρία-Ηλιάννα Πραβίτα

2. Ιωάννης Ψυχάρης

3. Βασίλειος Τζέμος

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η κάτωθι υπογεγραμμένη Καλλιόπη Χατήρα του Γεωργίου, με αριθμό μητρώου ΔΜ 2044, φοιτήτρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων της Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«Είμαι συγγραφέας αυτής της μεταπτυχιακής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στην εργασία. Επίσης, οι όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε ακριβώς είτε παραφρασμένες, αναφέρονται στο σύνολό τους, με πλήρη αναφορά στους συγγραφείς, τον εκδοτικό οίκο ή το περιοδικό, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η εργασία έχει συγγραφεί από μένα αποκλειστικά και αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο δικής μου, όσο και του Ιδρύματος.

Παράβαση της ανωτέρω ακαδημαϊκής μου ευθύνης αποτελεί ουσιώδη λόγο για την ανάκληση του πτυχίου μου».

Επιθυμώ την απαγόρευση πρόσβασης στο πλήρες κείμενο της εργασίας μου μέχρι και έπειτα από αίτησή μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση της επιβλέπουσας καθηγήτριας.

Η Δηλούσα



*Αφιερωμένη,
στο φύλακα άγγελο μου, τη μητέρα μου*

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Διευθυντή του Προγράμματος Μεταπτυχιακού Σπουδών «Δημόσια Διοίκηση – Δημόσιο Μάνατζμεντ» κύριο Δημήτριο Στράνη για την ευκαιρία που μου έδωσε να συμμετάσχω στο πρόγραμμα καθώς και όλους τους διδάσκοντες καθηγητές για τις εξειδικευμένες γνώσεις και ανεκτίμητες συμβουλές.

Ιδιαίτερα, θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κυρία Μαρία – Ηλιάννα Πραβίτα για την πολύτιμη συνδρομή της, την επιστημονική της καθοδήγηση και το αμείωτο ενδιαφέρον που επέδειξε καθ' όλη τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Επιπλέον, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την κυρία Σοφία Ιωαννίδου για την ενθάρρυνση και τη διαρκή υποστήριξη από την έναρξη έως την ολοκλήρωση του προγράμματος.

Πολλές ευχαριστίες επίσης σε όλους τους συμφοιτητές μου για τη συνεργασία και την ανεξάντλητη αλληλεγγύη.

Τέλος, μέσα από την καρδιά μου ευχαριστώ τον πατέρα μου, για την αμέριστη αγάπη του, την πίστη του και την υπομονή του.

Περιεχόμενα

Περίληψη	9
Abstract	10
Εισαγωγή	11
Σκοπός της Εργασίας και Κεντρικό Ερευνητικό ερώτημα.....	13
Διάρθρωση της Εργασίας.....	13
Κεφάλαιο 1: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων	15
1.1: Έννοια και στόχοι της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.....	15
1.2: Είδη διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων	16
1.3: Στρατηγική Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων: διαστάσεις, πλεονεκτήματα και δυσκολίες	17
1.4: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα.....	20
1.4.1: Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού.....	20
1.4.2: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού	22
1.4.3: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού	24
1.4.4: Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού.....	25
Κεφάλαιο 2: Θεωρίες παρακίνησης του έμφυχου δυναμικού.....	29
2.1: Έννοια, διακρίσεις και διαδικασία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού	29
2.2: Θεωρίες παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού	31
2.2.1: Θεωρίες περιεχομένου	31
2.2.1.1.: Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow	31
2.2.1.2: Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg	32
2.2.1.3: Θεωρία X και Ψ του McGregor	33
2.2.1.4: Ανθρωποκεντρική θεωρία του Rogers	34
2.2.1.5: Θεωρία παρακίνησης του Alderfer	35

2.2.2: Θεωρίες διαδικασιών.....	35
2.2.2.1: Θεωρία δικαιοσύνης του Adams	36
2.2.2.2: Θεωρία προσδοκίας του Vroom.....	37
2.2.2.3: Το πρότυπο της προσδοκίας των Porter και Lawler.....	38
2.2.2.4: Θεωρία της ενίσχυσης / λειτουργικού ερεθίσματος του Skinner	39
2.2.2.5: Θεωρία της διατύπωσης του σκοπού του Locke	39
2.2.3: Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης	40
2.2.3.1: Θεωρίες αυτοδιάθεσης των Ryan και Deci	40
2.2.3.2: Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham	41
2.2.3.3: Αυτονομία και παρακίνηση των εργαζόμενων.....	42
Κεφάλαιο 3: Σημαντικοί παράγοντες για την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού	43
3.1: Το περιβάλλον εργασίας σε κοινωνικό και φυσικό επίπεδο	43
3.2: Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας	44
3.2.1: Οι ωφέλειες της ομαδικής εργασίας.....	44
3.2.2: Παρακίνηση των ομάδων	45
3.3: Ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων	47
3.3.1: Εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα και θετική ψυχολογία.....	47
3.3.2: Εργασία και προσωπική ζωή: έννοιες ανταγωνιστικές ή αλληλοσυμπληρούμενες;.....	48
3.3.3: Οργανωσιακή κουλτούρα και εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής.....	49
3.4: Η σημασία του ‘ηγέτη’ και ο ρόλος του στην υποκίνηση των εργαζόμενων .	50
3.4.1: Η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση	50
3.4.2: Ηγετικά στυλ	51
3.4.3: Η μετασχηματιστική ηγεσία.....	52
3.4.4: Οργανωσιακή κουλτούρα και παρακίνηση	53

3.5: Διαφορά ανάμεσα στην υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο και τον Ιδιωτικό Τομέα.....	54
Κεφάλαιο 4: Η παρακίνηση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση	55
4.1: Διοικητικές παθογένειες	55
4.2: Η αναγκαιότητα και τα κυριότερα χαρακτηριστικά της παρακίνησης.....	56
4.3: Η Μνημονιακή περίοδος και οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό του Δημόσιου Τομέα.....	58
4.4: Οι ακολουθούμενες μέθοδοι υποκίνησης.....	60
4.5: Αποτύπωση της ελληνικής πραγματικότητας σε σχέση με την υποκίνηση ...	62
Κεφάλαιο 5: Προτάσεις για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	65
5.1: Προτάσεις συναφείς με την αξιοποίηση πρακτικών υποκίνησης με την συνδρομή εργαλείων που αφορούν την επιχειρησιακή διαχείριση	65
5.2: Το ζήτημα της τεχνικής που σχετίζεται με την ηγεσία στο Δημόσιο	66
5.3: Υιοθέτηση της πιο ενδεδειγμένης οργανωσιακής και διοικητικής κουλτούρας	67
5.4: Η σημασία της ηθικής και δεοντολογίας στη Διοίκηση.....	68
Συμπεράσματα	70
Πηγές - Βιβλιογραφία.....	72

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να διερευνήσει το ζήτημα της υποκίνησης του προσωπικού στο πεδίο της δημόσιας διοίκησης και παράλληλα είναι εστιασμένη στην αναγκαιότητα μετασχηματισμού του δημοσίου τομέα στην Ελλάδα. Οι τρέχουσες συνθήκες κοινωνικο-οικονομικού χαρακτήρα αλλά και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες και αυξανόμενες αναπτυξιακές προκλήσεις κάνουν αναπόφευκτη την ανάγκη επίτευξης βελτιωτικών παρεμβάσεων στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών στην Ελλάδα αλλά και στην ενίσχυση των παρεχόμενων κινήτρων στους ανθρώπους οι οποίοι απασχολούνται σε αυτούς. Στη συγκεκριμένη εργασία εξετάζονται το ζήτημα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων αλλά και θέματα σχετιζόμενα με τις υφιστάμενες θεωρίες παρακίνησης του έμψυχου δυναμικού. Ιδιαίτερη έμφαση αποδίδεται δε στις παραμέτρους εκείνες οι οποίες συντελούν στην παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το κέντρο βάρους ανάλυσης της παρούσας εργασίας, εξάλλου, τίθεται στην παρακίνηση ειδικότερα στο πεδίο της Ελληνικής Δημόσιας Διοίκησης. Καταληκτικά εξάγονται συμπεράσματα συναφή με την βελτιστοποίηση του τρόπου οργάνωσης και διοίκησης των δημοσίων φορέων στην Ελλάδα. Μέσα από την παρούσα ανάλυση καθίσταται σαφής η αναγκαιότητα ανασύνταξης του Δημοσίου και απαλλαγής του από χαρακτηριστικές δυσλειτουργίες συσχετιζόμενες με την αναποτελεσματικότητα, την κακοδιοίκηση και την κακώς νοούμενη γραφειοκρατία, καθώς και την περιορισμένη ενίοτε παραγωγικότητα του έμψυχου δυναμικού του. Στο πλαίσιο αυτό, αναδεικνύεται η αναγκαιότητα παρακίνησης των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα με γνώμονα την βελτίωση της απόδοσής τους και εν τέλει την καλύτερη εξυπηρέτηση πολιτών.

Λέξεις Κλειδιά: Υποκίνηση προσωπικού, Ελληνική δημόσια διοίκηση, Μετασχηματισμός δημοσίου τομέα, Παρακίνηση δημοσίων υπαλλήλων, Αποτελεσματικότητα.

Abstract

This thesis attempts to investigate the issue of staff motivation in the field of public administration. Concurrently it is focused on the necessity of transformation of the public sector in Greece. The current conditions of a socio-economic nature as well as the constantly changing and increasing development challenges render inevitable the need to achieve improvement interventions in the way public organizations function in Greece and also to strengthen the provided incentives to the people who are employed in them. In this specific work, the issue of human resources management is examined, as well as issues related to the existing theories of motivating human potential. In the same context, particular emphasis is placed on those parameters that contribute to the motivation of human resources.

The main point of the present analysis, after all, deals with the encouragement, especially in the field of Greek Public Administration. All in all, it comes to the conclusion relevant to the improvement of organizing and management of Public Sector in Greece. Through the present analysis, it becomes clear that the re-organization of Public Sector is needed along with its getting rid of typical malfunction related to ineffectiveness, bad management and the so-called bad bureaucracy, as well as the limited, at times, productivity of its human capital. In this concept, the need for the Public Sector staff's motivation emerges in terms of improvement of performance and after all the better service as for citizens.

Keywords: Staff's motivation, Greek Public Administration, Public Sector's transforming, Civil Servants' motivation, Effectiveness.

Εισαγωγή

Τα κίνητρα που δίνονται στους δημόσιους υπαλλήλους είναι ο προσανατολισμός τους προς την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πολίτες με σκοπό την προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος κατά τρόπο αποτελεσματικό. Η παρακίνηση όπως εκφράζεται μέσα από τις διάφορες μεθόδους της επηρεάζει πολύ τους υπαλλήλους στο δημόσιο τομέα, καθώς η συμπεριφορά και η απόδοσή τους μεταβάλλεται ανάλογα. Η έρευνα της βιβλιογραφίας δείχνει ότι τα κίνητρα προς τους δημόσιους υπαλλήλους καλλιεργούνται από την ηγεσία, με αποτέλεσμα τα κίνητρα που δίνονται να προσελκύουν εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα. Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι έχουν κίνητρο να εργαστούν στις δημόσιες υπηρεσίες συνδέεται στενά με την οικονομική κατάσταση της χώρας που έχει δημιουργήσει επισφάλειες στις εργασιακές θέσεις του ιδιωτικού τομέα. Επομένως, με φόντο την παγκόσμια οικονομική κρίση, πολλές χώρες επιλέγουν την αναδιάρθρωση της δημόσιας διοίκησης και η αρχή γίνεται από την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζόμενων μέσα από την παροχή κινήτρων και ανταμοιβών. Οι μεταρρυθμίσεις είναι απαραίτητες, αρκεί να μη μεταβληθούν οι όροι εργασίας των δημόσιων υπαλλήλων επί τα χείρω.¹

Στη χώρα μας επιρρίπτονται πολλές ευθύνες στο δημόσιο τομέα σχετικά με τη δεινή οικονομική κατάσταση στην οποία είχε περιέλθει η οικονομία. Συγκεκριμένα, ο δημόσιος τομέας χαρακτηριζόταν ανέκαθεν ως υπέρογκος και οι δημόσιοι υπάλληλοι φάνταζαν ότι πλεονάζουν. Όλα αυτά έχουν τα θεμέλια τους στο Κεϋνσιανό κράτος το οποίο μεγεθύνθηκε μετά το Β' Παγκόσμιο Πόλεμο όταν διαδόθηκε η παρεμβατική φύση του Κράτους. Αυτό σημαίνει ότι εισήχθησαν νέοι θεσμοί και δημόσιες υπηρεσίες που απαιτούσαν στελέχωση. Αρχικά, για την αντιμετώπιση των υπαλλήλων στο δημόσιο τομέα είχε ακολουθηθεί η 'μηχανιστική' προσέγγιση. Ωστόσο, με το πέρασμα των χρόνων, η εξέλιξη της ανθρωποκεντρικής θεωρίας ώθησε τη διοίκηση να επενδύσει στον ανθρώπινο παράγοντα, αφού η

¹ Vermeeren, B., Kuipers, B., and Steijn, B., "Two faces of the satisfaction mirror: a study of work environment, job satisfaction, and customer satisfaction in Dutch municipalities", *Review of public personnel administration*, Vol. 31, No 2, Sage Journals, London, 2011, pp. 171-189.

αποτελεσματικότητα και η ποιότητα του δημόσιου τομέα εξαρτώνται κυρίως από αυτόν.²

Η παροχή καλύτερων υπηρεσιών δε θα μπορούσε να υλοποιηθεί αν δεν είχε δοθεί έμφαση στην παρακίνηση των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα. Συνοπτικά, η παρακίνηση αφορά την κινητήρια δύναμη του ατόμου να πραγματοποιεί συγκεκριμένες παραγωγικές ενέργειες με ιδιαίτερη επιμέλεια, επιμονή και συνέπεια. Τα κίνητρα της εργασίας είναι ουσιαστικά οι λόγοι που καθορίζουν τη συμπεριφορά του ατόμου στη διαδικασία εργασίας. Τα κίνητρα του εργαζόμενου είναι είτε εσωτερικά, είτε εξωτερικά και κατηγοριοποιούνται ανάλογα με τις ανάγκες και το ρόλο των υπαλλήλων. Στο πλαίσιο αυτό πρέπει να τονιστεί ότι είναι το ίδιο σημαντικό να υπάρξουν εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα, διότι τότε ο εργαζόμενος στο δημόσιο τομέα αντιλαμβάνεται τον εαυτό του ως βασικό αίτιο για τη συμπεριφορά του και συνειδητοποιεί ότι είναι μέρος της αλλαγής που επιδιώκεται.³

Η σημασία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στη στελέχωση της διοίκησης είναι μεγάλη, διότι το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να ακολουθήσει τις προσπάθειες μετασχηματισμού – εκσυγχρονισμού της δημόσιας διοίκησης. Καθώς ο δημόσιος τομέας επιδιώκει την αναβάθμιση της λειτουργίας του, η στρατηγική για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τη δημόσια διοίκηση έχει αυξημένη σημασία, διότι η ποιότητα του προσωπικού συνδέεται με την αποτελεσματική άσκηση της δημόσιας πολιτικής. Η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων στη δημόσια διοίκηση είναι ένα περίπλοκο ζήτημα, δεδομένου ότι το άκαμπτο σύστημα ιεραρχίας και η γραφειοκρατική δομή δεν προσφέρονται για την αναδιοργάνωση του δημόσιου τομέα, όπως συμβαίνει στην περίπτωση του ιδιωτικού τομέα.

Ο ανταγωνισμός μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα δεν επιτεύχθηκε όπως αναμενόταν και οι αλλαγές που θα έφερνε ο ανταγωνισμός δεν ευοδώθηκαν.⁴ Έτσι, η ανακολουθία, η ασυνέχεια και η μη ανταπόκριση στις ανάγκες των πολιτών εξακολουθούν σε πολλές περιπτώσεις να αποτελούν τα πιο συνηθισμένα φαινόμενα που συνθέτουν τις αδυναμίες της δημόσιας διοίκησης. Ακόμη, σε ό,τι αφορά τους δημόσιους υπαλλήλους, η ευθυνοφοβία, η σύγχυση αρμοδιοτήτων και η αναβολή

² Johnston, J., *Public Relation and the Public Interest*, New York: Routledge, 2016, pp. 28-29.

³ Varma, Ch., “Importance of employee motivation and job satisfaction for organizational performance”, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol. 6, No 2, 2017, pp. 10-20.

⁴ Καρκατσούλης, Π., *Ρύθμιση, απορρύθμιση, μεταρρύθμιση*, Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης, 2011, σσ. 122-123.

εξυπηρέτησης υποθέσεων που εκκρεμούν καθιστούν περισσότερο επιτακτική την ανάγκη για την εφαρμογή στρατηγικών παρακίνησης των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα.⁵

Σκοπός της Εργασίας και Κεντρικό Ερευνητικό ερώτημα

Ο σκοπός της εργασίας αυτής είναι να αναδειχθεί η σημασία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού με στόχο το μετασχηματισμό της δημόσιας διοίκησης στη χώρα. Ο λόγος επιλογής του συγκεκριμένου θέματος εστιάζεται στην αντίληψη που έχει ο εργαζόμενος για το ρόλο του μέσα στο περιβάλλον της δημόσιας υπηρεσίας στην οποία απασχολείται, με αποτέλεσμα όσο πιο υποβαθμισμένο να νιώθει τον ρόλο του τόσο πιο περιορισμένες να είναι και οι εργασιακές του επιδόσεις. Το κεντρικό ερώτημα που τίθεται με βάση τα ανωτέρω είναι το ακόλουθο: *«ποια είναι η καταλληλότερη μέθοδος παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική δημόσια διοίκηση;»*.

Η παρούσα εργασία λοιπόν επιχειρεί να απαντήσει στην ανάγκη μετασχηματισμού και εκσυγχρονισμού της Δημόσιας Διοίκησης με απώτερο σκοπό την βελτιστοποίηση των εργασιακών επιδόσεων μέσα από την σωστή παρακίνηση του δημοσιοϋπαλληλικού προσωπικού.

Διάρθρωση της Εργασίας

Με δεδομένα όλα τα παραπάνω και στόχο να απαντηθεί το κύριο ερευνητικό ερώτημα της ανάγκης παρακίνησης των υπαλλήλων της Δημόσιας Διοίκησης στην Ελλάδα, η εργασία διαρθρώνεται σε πέντε κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο αναφέρεται στη διαχείριση ανθρώπινων πόρων και ειδικότερα αναλύονται: η έννοια και οι στόχοι της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, τα είδη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και εξηγείται η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Επίσης, το πρώτο κεφάλαιο πραγματεύεται τις διαδικασίες μέσα από τις οποίες προσελκύεται, επιλέγεται και αξιολογείται το ανθρώπινο δυναμικό.

Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια κριτική επισκόπηση των θεωριών παρακίνησης, οι οποίες διακρίνονται σε: θεωρίες περιεχομένου, θεωρίες διαδικασιών

⁵ Βλ. Καρκατσούλης, Π., όπ. π. (υποσημ. 4), σσ. 122-123.

και πιο σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης (θεωρίες αυτοδιάθεσης, η θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας και η αυτονομία στην παρακίνηση των εργαζόμενων).

Ακολούθως, στο τρίτο κεφάλαιο διερευνώνται οι σημαντικότεροι παράγοντες για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού που δεν είναι άλλοι από το περιβάλλον εργασίας, την ομάδα, την ανθρωποκεντρική κουλτούρα που υιοθετείται και το ρόλο του Ηγέτη στη διαδικασία.

Έπειτα, στο κεφάλαιο τέσσερα εξετάζεται η παρακίνηση στον ελληνικό δημόσιο τομέα. Αναλύονται οι παθογένειες της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, οι μέθοδοι παρακίνησης που ακολουθούνται και οι μεταρρυθμίσεις που προέκυψαν κατά την εποχή των Μνημονίων.

Τέλος, μέσα από το πέμπτο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην ανάγκη αξιοποίησης – για την παρακίνηση των δημόσιων υπαλλήλων – εργαλείων που αφορούν την επιχειρησιακή διαχείριση. Το κεφάλαιο εστιάζει στην υιοθέτηση της πλέον ενδεδειγμένης κουλτούρας αναφορικά με την Ελληνική δημόσια διοίκηση αλλά και στην σημασία της ηθικής και δεοντολογίας στον τρόπο λειτουργίας των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών.

Η εργασία ολοκληρώνεται με την εξαγωγή συμπερασμάτων από την προηγηθείσα ανάλυση όσον αφορά στην υποκίνηση των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα.

Κεφάλαιο 1: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων

1.1: Έννοια και στόχοι της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

Το οικονομικό περιβάλλον στην Ευρωπαϊκή Ένωση αντιμετωπίζει πολλές αναταράξεις και το αποτέλεσμα είναι οι ανθρώπινοι πόροι να γίνονται περισσότερο ευέλικτοι στον εργασιακό στίβο, με στόχο τη σταθεροποίηση της οικονομίας και των υπηρεσιών. Επομένως, και οι ιδιωτικές οργανώσεις καλούνται να ανταποκριθούν στις εν λόγω αλλαγές. Ο ανταγωνισμός είναι βασικό στοιχείο των στρατηγικών των επιχειρήσεων ως αποτέλεσμα του γεγονότος ότι η οικονομία της γνώσης βασίζεται στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτό συνεπάγεται ότι η παραγωγή μεταφέρθηκε από την ποσότητα στην ποιότητα και έτσι η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων κατέστη πιο απαραίτητη από ποτέ.⁶

Θέλοντας να αποκρυπτογραφήσουμε την έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι εύκολο να διαπιστωθεί ότι σε αυτή περιλαμβάνονται η διαχείριση του οργανισμού, η διαχείριση των σχέσεων μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού και η ανταμοιβή του προσωπικού για την προσπάθεια που καταβάλλει.⁷ Με άλλα λόγια, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού συνδέεται με την ανάπτυξη, την παρακίνηση και την ανταμοιβή των εργαζόμενων με στόχο την επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Επίσης, υποστηρίζεται ότι η διαχείριση ανθρώπινων πόρων είναι ένα διοικητικό εργαλείο, το οποίο στοχεύει στη λειτουργία της επιχείρησης με βάση τα οφέλη των υπαλλήλων και απώτερο στόχο το συμφέρον της επιχείρησης. Συνοπτικά, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων προσβλέπει στη διατήρηση του προσωπικού, την ανάπτυξή του και την επιβράβευση / παρακίνηση του για να ενδυναμωθεί και να συνεχιστεί η προσπάθεια που γίνεται.⁸ Άρα, το κύριο ζητούμενο είναι το ισορροπημένο εργασιακό περιβάλλον και η αύξηση της παραγωγικότητας μέσα από την παρακίνηση των εργαζόμενων.

⁶ Παπαδάκης, Ν., Σπυριδάκης, Μ., *Αγορά εργασίας, κατάρτιση, δια βίου μάθηση και απασχόληση*, Αθήνα: εκδ. Ι. Σιδέρης, 2014, σσ. 18-19.

⁷ Dessler, G., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: βασικές έννοιες και σύγχρονες τάσεις*, Αθήνα: εκδ. Κριτική, 2015, σ. 46.

⁸ Βλ. Dessler, G., *όπ. π.* (υποσημ. 7), σσ. 47-48.

Η στοχοθεσία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων δεν είναι άλλη από τη βελτίωση της παραγωγικότητας, της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού και το σεβασμό των νομικών / κοινωνικών υποχρεώσεων. Ακόμη, η ανάπτυξη του προσωπικού και η επίτευξη των τιθέμενων στόχων της εκάστοτε επιχείρησης αποτελεί κομμάτι των στόχων που θέτει η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων. Μέσα από όλα αυτά επιδιώκεται το ανθρώπινο δυναμικό να είναι αφοσιωμένο και να ενδυναμώνεται αδιάλειπτα η οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, ενώ παράλληλα είναι απαραίτητη η προώθηση της καινοτομίας και της εύρυθμης επικοινωνίας μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.⁹

Η σημασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι εμφανής δεδομένου ότι οι παγκόσμιες προκλήσεις είναι πολλές, τα προβλήματα που προκύπτουν μέσα από τις συγχωνεύσεις επιχειρήσεων και οργανισμών είναι εμφανή και οι εταιρικές αναδιαρθρώσεις είναι θέματα που χρήζουν άμεσης αντιμετώπισης. Επομένως, η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων καλείται να ανταπεξέλθει σε όλα τα παραπάνω.

1.2: Είδη διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων

Με δεδομένη την έννοια της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων, το ανθρώπινο δυναμικό τοποθετείται στην ανώτερη κλίμακα ενδιαφέροντος σε μια επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό, διότι οι εργαζόμενοι σχετίζονται με το περιβάλλον της επιχείρησης και τα αποτελέσματά τους πρέπει να συνάδουν με τις εταιρικές αξίες. Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων βρίσκεται στο κέντρο της φιλοσοφίας κάθε επιχειρηματικού ομίλου και η πρόσβαση είναι ανοιχτή προς όλες τις πλευρές. Ωστόσο, σε κάθε επιχείρηση οι δομές ανθρώπινου δυναμικού διαφέρουν ανάλογα με τον τύπο, το μέγεθος και την αποστολή της.

Τα είδη της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων είναι δύο: η σκληρή και η μαλακή διοίκηση των ανθρώπινων πόρων. Η μαλακή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων εκτιμά τον υπάλληλο ως πόρο, ενώ η σκληρή διαχείριση θεωρεί τον υπάλληλο ως έξοδο. Επιπλέον, στην πρώτη επιδιώκεται η αμοιβαία αφοσίωση, ενώ στη δεύτερη επιζητείται η συμμόρφωση. Επίσης, η ένταξη και η συνεργασία είναι ζητήματα της μαλακής διαχείρισης, ενώ ο έλεγχος προωθείται μέσω της σκληρής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Με βάση τα προαναφερθέντα συνεπάγεται πως η προσέγγιση

⁹ Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων: Κτιζοντας τα θεμέλια για τη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ανικούλα, 2010, σσ. 112-114.

είναι στη μια περίπτωση περισσότερο διαπραγματευτική, ενώ στην άλλη πιο ορθολογιστική.¹⁰

Οι ομοιότητες που εμφανίζονται και στα δυο είδη διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων εστιάζονται στις πολιτικές διοίκησης που υιοθετεί κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμός, με στόχο την ομαλή λειτουργία που θα επιτρέπει τη μέγιστη απόδοση των εργαζόμενων. Για παράδειγμα, οι ίσες ευκαιρίες και η ανταμοιβή των εργαζόμενων, η μη διάκρισή τους και η διαχείριση των παραπόνων αποτελούν ζητήματα που άπτονται των πολιτικών διοίκησης.¹¹

Στην τρέχουσα συγκυρία η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στρέφεται πέραν της παραδοσιακής προσέγγισης των εργαζόμενων και κατευθύνεται προς την αποκέντρωση της λογοδοσίας του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αλληλουχία με τα παραπάνω η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων αποσκοπεί στην ενημέρωση συγκεκριμένων γραμμών διαχείρισης, οι οποίες συνδέονται με την κεντρική διοίκηση μέσα από τη δόμηση μιας ισχυρής λειτουργικής σχέσης. Η επιτυχία όμως μιας επιχείρησης βασίζεται στον ορθό συνδυασμό στρατηγικής ανθρώπινου κεφαλαίου και βασικών δεξιοτήτων της επιχείρησης που διαφέρει από επιχείρηση σε επιχείρηση. Οι στρατηγικές που θα αναπτυχθούν για να προκύψει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφέρουν και εξαρτώνται κυρίως από την οργάνωση και την αφοσίωση των υπαλλήλων.¹²

1.3: Στρατηγική Διοίκηση των ανθρώπινων πόρων: διαστάσεις, πλεονεκτήματα και δυσκολίες

Στον επιχειρηματικό κόσμο υπάρχει η αντίληψη ότι η απόκτηση κεφαλαίων είναι απαραίτητη για την ίδρυση και την ευημερία της επιχείρησης. Το ανθρώπινο δυναμικό είναι εκείνο στο οποίο βασίζεται η οικονομική επιτυχία, καθώς σε αυτή συμβάλλουν οι γνώσεις, οι δεξιότητες και οι ικανότητες στην εργασία. Για το λόγο αυτό, πολλές επιχειρήσεις και οργανισμοί επιζητούν να βρουν τους καλύτερους διευθυντές και το κατάλληλο προσωπικό, ώστε η παραγωγικότητα και οι οικονομικοί στόχοι να επιτυγχάνονται. Η σημασία στη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων κρύβεται στο γεγονός ότι οι προβλέψεις γίνονται με βάση τις ικανότητες του

¹⁰ Μούζα - Λαζαρίδη, Μ. Α., *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζυγός, 2017, σσ. 83-84.

¹¹ Κάτου, Α. *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζυγός, 2019, σ. 27.

¹² Perkins, St. *The Routledge Companion to Reward Management*, London: Routledge, 2019, pp. 8-9.

ανθρώπινου δυναμικού αφού η δημιουργικότητα, η καινοτομία και η συμπεριφορά προς τους πελάτες συγκαταλέγονται στις βασικές συνιστώσες επιτυχίας του οργανισμού ή της επιχείρησης.

Η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ορίζεται ως το σύνολο των διαχειριστικών αποφάσεων και ενεργειών που καθορίζει τη μακροπρόθεσμη απόδοση της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η στρατηγική διοίκηση αφορά τις ενέργειες που κάνει μια επιχείρηση για να επιτύχει ανώτερες επιδόσεις. Πρόκειται για μια συνεχή πρακτική, η οποία απαιτεί την προσαρμογή τριών πόλων, δηλαδή της αξίας, του περιβάλλοντος και των διαθέσιμων πόρων. Άρα, η στρατηγική διοίκηση συνδέεται άμεσα με την αμφίδρομη σχέση μεταξύ των εσωτερικών και εξωτερικών χαρακτηριστικών της διοίκησης.¹³

Από όλα τα παραπάνω φαίνεται ότι η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων χαρακτηρίζεται από τον προγραμματισμό της επιχείρησης, τη φιλοσοφία διοίκησης του προσωπικού και τη σύνδεση του προσωπικού με την επιχειρηματική στρατηγική. Τα μοντέλα που συγκλίνουν στην άποψη ότι η σύνδεση του προσωπικού με την επιχειρηματική στρατηγική είναι άρρηκτη έχουν τέσσερις διαστάσεις:

- τον επανασχεδιασμό των οργανισμών
- την ηγεσία
- την ανάπτυξη μέσα στην εργασία και
- τις συνδικαλιστικές ενώσεις.¹⁴

Όσον αφορά τον επανασχεδιασμό των επιχειρήσεων και των οργανισμών, η στρατηγική διοίκηση των ανθρώπινων πόρων εστιάζει στην αναδιαμόρφωση των οργανισμών και την εργασία που προσφέρεται στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο επανασχεδιασμός προϋποθέτει την εισαγωγή νέας τεχνολογίας και τη δημιουργία αυτοδιαχειριζόμενων ομάδων εργασίας ώστε μέσω της δέσμευσης των ανώτερων στελεχών να προκύψουν αλλαγές στην κουλτούρα.¹⁵

¹³ Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., *Διοίκηση Ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Μπένου, 2016, σσ. 90-91.

¹⁴ Richard, O., Johnson, N., "Strategic human resource management effectiveness and firm performance", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No 2, London, 2001, pp. 299-310.

¹⁵ Drucker, P., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P. and Senge, P. "Looking Ahead: Implications of the Present", *Harvard Business Review*, Vol. 75, No 5, London, 1997, pp. 18-32.

Η Ηγεσία με τη σειρά της είναι εκείνη που ασκεί την κυριότερη επιρροή και μεταβάλλει τη δυναμική των εργαζόμενων με βάση τις δεξιότητές τους.¹⁶ Οι επικεφαλής είναι σημαντικό μέρος της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων, καθώς σχεδιάζουν, επιβλέπουν και εκπαιδεύουν το προσωπικό.¹⁷

Ακολουθώντας, η ανάπτυξη μέσα στην εργασία συνοψίζεται στην επένδυση και την εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού, με αποτέλεσμα οι πόροι που διατίθενται να αξιοποιούνται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο. Για το λόγο αυτό, άλλωστε, υπάρχει η έννοια της «διοίκησης μάθησης» και η έννοια της «ενδο-επιχειρησιακής εκπαίδευσης».¹⁸

Τέλος, οι συνδικαλιστικές ενώσεις αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα για τη λειτουργία της επιχείρησης, διότι αν οι σχέσεις μεταξύ της διοίκησης και των εργαζόμενων είναι ομαλές, τότε οι διαφορές λύνονται ευκολότερα.¹⁹ Επιπλέον, όταν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από τη θέση εργασίας τους και την εργοδοσία τους, η ευελιξία και η εργασιακή δέσμευση είναι δεδομένες. Επομένως, τα οφέλη είναι αυξημένα, τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους εργοδότες.

Άρα, από την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων προκύπτουν πολλά πλεονεκτήματα. Αυτά σχετίζονται με τη σύνδεση των σχεδίων της επιχείρησης αλλά και με τους στόχους της. Συνεκδοχικά με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να προλαμβάνει αντιξοότητες και να αποφύγει λανθασμένες αντιδράσεις. Το επόμενο πλεονέκτημα συνδέεται με την επικοινωνία, καθώς η επικοινωνία μεταξύ της επιχείρησης και των εργαζόμενων είναι συνεχής, ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι που τέθηκαν. Επιπρόσθετα, η εξέταση της πορείας της επιχείρησης αποτελεί πλεονέκτημα για την εν λόγω προσέγγιση, καθώς η προσπάθεια βελτίωσης του παρόντος για την εξασφάλιση του μέλλοντος μέσα από τη διενέργεια των απαραίτητων αλλαγών είναι πολύ σημαντική.²⁰

Ωστόσο, υπάρχουν και δυσκολίες που προκύπτουν κατά την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Πρώτον, η έλλειψη γνώσεων και κατάλληλων δεξιοτήτων μπορεί να ανακόψουν τη θετική έκβαση της εφαρμογής της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Δεύτερον, η λανθασμένη διαχείριση

¹⁶ Βλ. Drucker, P., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P. and Senge, P., όπ. π. (υποσημ. 15), pp. 18-32.

¹⁷ Raczkowski, K., *Public Management: Theory and Practice*, Springer, Warsaw, 2015, pp. 99-102.

¹⁸ Βλ. Raczkowski, K., (υποσημ. 17), p. 101.

¹⁹ Davis, R., "Union Commitment and Stakeholder red tape: how unions value shape perceptions of organizational rules", *Review of Public Personnel Administration*, Sage Publications, London, 2012, pp. 365-383.

²⁰ Βλ. Davis, R., όπ. π. (υποσημ. 19), pp. 365-388.

του χρόνου αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα για τη σχεδίαση του πλάνου εργασίας και η ανεπαρκής επικοινωνία είναι το βασικότερο εμπόδιο για την εφαρμογή της στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων.²¹

Μετά την ως άνω ανάλυση το ερώτημα που γεννιέται αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα, λαμβανομένου υπόψη ότι οι ακολουθούμενες πρακτικές εν προκειμένω διαφέρουν από εκείνες που υιοθετούνται στον ιδιωτικό τομέα.

1.4: Διαχείριση ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα

1.4.1: Προσέλκυση ανθρώπινου δυναμικού

Οι προκλήσεις που δέχεται ο δημόσιος τομέας είναι περισσότερες από τον ιδιωτικό τομέα, καθώς η φύση των οργανισμών είναι διαφορετική. Οι στόχοι που τίθενται είναι ευκολότερα επιτεύξιμοι, όταν το έμπυχο δυναμικό είναι αποτελεσματικό και οι πόροι που διατίθενται είναι επαρκείς για την εκπλήρωσή τους. Αυτό σημαίνει ότι κάθε οργανισμός, ανάλογα αν είναι δημόσιος ή ιδιωτικός, έχει να αντιμετωπίσει διαφορετικά εμπόδια.

Στην περίπτωση του δημόσιου τομέα η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού πρέπει να αντιμετωπίσει την πολυπλοκότητα των διαδικασιών που σχετίζονται με την πρόσληψη ατόμων για τη στελέχωση των θέσεων μέσα από την εκπλήρωση των βασικών κριτηρίων, και την προαγωγή με βάση το χρόνο προϋπηρεσίας. Επιπρόσθετα, το σύστημα αμοιβών καθορίζεται από το νόμο και αυτή η πρακτική συνάδει με την έλλειψη κινήτρων προς τους εργαζόμενους για τη βελτίωση της απόδοσης.²²

Το βασικότερο στοιχείο για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στο δημόσιο τομέα είναι ο προγραμματισμός. Αυτό αποδίδεται στο γεγονός ότι με βάση τον προγραμματισμό θα προχωρήσει και ο στρατηγικός σχεδιασμός του οργανισμού. Ο ρόλος του προγραμματισμού είναι μεγάλος, διότι καθορίζεται ο αριθμός των εργαζόμενων, η κουλτούρα και η οργάνωση του οργανισμού. Ο προγραμματισμός γενικά αποτελεί ευθύνη του επικεφαλής που θέτει τους στόχους με το βλέμμα στραμμένο στην εκπλήρωση των αναγκών του οργανισμού συμπεριλαμβανομένων

²¹ Jackson, P., Stainsby, L., "The Public Manager in 2010: Managing Public Sector Networked Organizations", *Public Money and Management*, Vol. 20, No 1, London: Routledge, 2000, pp. 13-15.

²² Steen, T., Schott, C., "Public Sector Employees in a Challenging Work Environment", *Public Administration*, Vol. 91, No 1, Munich: Sciendo, 2018, p. 4.

των αναγκών των εργαζόμενων. Τα βασικότερα καθήκοντα που άπτονται των αρμοδιοτήτων του είναι η ανάλυση της προσφοράς και της ζήτησης του ανθρώπινου δυναμικού στην αγορά εργασίας και η πρόβλεψη των αναγκών του ανθρώπινου δυναμικού. Η δημιουργία του κατάλληλου σχεδίου για την εξασφάλιση του υψηλότερου επιπέδου ανθρώπινου δυναμικού και η επιτυχής αντιμετώπιση των προβλημάτων που θα γεννηθούν αποτελούν ακόμη ένα δείγμα των δραστηριοτήτων της διοίκησης.²³

Στο δημόσιο τομέα, το Κράτος επιδιώκει την πρόσληψη ατόμων με υψηλά προσόντα, ώστε να έχουν καλύτερη απόδοση. Η σταθερότητα της απασχόλησης, ιδίως στην περίπτωση της Ελλάδας, συνιστά το πιο σημαντικό κίνητρο για την προσέλκυση των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα. Η υγειονομική περίθαλψη και η αντίληψη του κοινωνικού συμφέροντος είναι άλλα στοιχεία προσέλκυσης. Συνεπώς, συμπεραίνει κανείς ότι το προφίλ του «εργοδότη» είναι πολύ σημαντικό για την προσέλκυση εργαζόμενων.

Αναφορικά με την ελληνική δημόσια διοίκηση, το 2004 εισήχθη το προσωπικό μητρώο τήρησης του ανθρώπινου δυναμικού, όπου αναφέρονται όλα τα δεδομένα του υπαλλήλου (όνομα, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση, περιουσιακή κατάσταση και χρόνος υπηρεσίας στο δημόσιο τομέα).²⁴ Ως τον Ιούλιο του 2010 το μητρώο των δημόσιων υπαλλήλων δεν υπήρχε, αλλά με το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης ήταν απαραίτητη η καταμέτρησή τους για την αντιμετώπιση των δυσλειτουργιών της δημόσιας διοίκησης. Επομένως, το 2010 υλοποιήθηκε εν τέλει η απογραφή των υπαλλήλων, με στόχο την καταγραφή των κενών θέσεων και την ανακατανομή του πλεονάζοντος προσωπικού.²⁵

Με βάση την απογραφή υποχρεώθηκαν όλοι οι δημόσιοι φορείς στην τήρηση στοιχείων για διορισμό / πρόσληψη, μεταφορά και αποχώρηση των εργαζόμενων.²⁶ Το επόμενο βήμα έγινε το 2016 με τη θεσμοθέτηση του Ψηφιακού Οργανογράμματος της Δημόσιας Διοίκησης και της Τοπικής Αυτοδιοίκησης, το οποίο προβλέπει τη δημιουργία βάσης δεδομένων σχετικά με τις οργανικές μονάδες του φορέα, τις προβλεπόμενες θέσεις και τα περιγράμματα των θέσεων αυτών.²⁷

²³ Nikolaou, I., Oostrom, J., *Employee Recruitment, Selection, and Assessment Contemporary Issues for Theory and Practice*, East Sussex: Psychology Press, 2015, pp. 88-90.

²⁴ Προεδρικό Διάταγμα 178/2004.

²⁵ Νόμος 3870/2010.

²⁶ Νόμος 3943/2011.

²⁷ Νόμος 4440/2016.

Πιο πρόσφατη αλλαγή του θεσμικού πλαισίου για την προσέλκυση του ανθρώπινου δυναμικού στην Ελλάδα εισάγεται το 2019. Σε συνδυασμό με τη βασική διάταξη του Υπαλληλικού Κώδικα περί προγραμματισμού πλήρωσης θέσεων ο συγκεκριμένος νόμος προβλέπει τον στρατηγικό προγραμματισμό των προσλήψεων στο δημόσιο τομέα, και ειδικότερα τα Υπουργεία αναλαμβάνουν να εκπονήσουν επικαιροποιημένα σχέδια αναγκών σε ανθρώπινους πόρους σε βάθος τετραετίας, τα οποία περιλαμβάνουν το ποσοστό των αποχωρήσεων, το ποσοστό των εκτιμώμενων κενών θέσεων και τα προαπαιτούμενα προσόντα που είναι απαραίτητα στον κάθε φορέα. Ενώ, λίγους μήνες αργότερα (είχε ωστόσο μεσολαβήσει κυβερνητική αλλαγή) θεσπίζεται το Ενοποιημένο Σχέδιο Κυβερνητικής Πολιτικής: αυτό αποτελείται από τα επιμέρους Σχέδια Δράσης των Υπουργείων, στα οποία περιλαμβάνεται ο ετήσιος προγραμματισμός προσλήψεων στη δημόσια διοίκηση και στην τοπική αυτοδιοίκηση.²⁸

Σε συνέχεια του προγραμματισμού προσλήψεων και της προσέλκυσης δημόσιων υπαλλήλων, η επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού συνιστά το επόμενο βήμα.

1.4.2: Επιλογή ανθρώπινου δυναμικού

Η επιλογή του ανθρώπινου δυναμικού, ήτοι των κατάλληλων προσώπων που ανταποκρίνονται καλύτερα στα κριτήρια επιλογής για την εκάστοτε θέση, σχετίζεται και με το ταίριασμα των χαρακτηριστικών τους με τους στρατηγικούς στόχους. Η επιλογή προσωπικού είναι μια δύσκολη υπόθεση, καθώς οι λανθασμένες αποφάσεις επιφέρουν καθυστέρηση στην εκπλήρωση των στόχων.

Οι βασικές προϋποθέσεις για την πρόσβαση στην ελληνική δημόσια διοίκηση είναι – εκτός της ύπαρξης οργανικής θέσης – η ηλικία, η ιθαγένεια και η υγεία. Το Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού έχει οριστεί ως ο εγγυητής των σχετικών διαδικασιών. Για την κάλυψη δημόσιων θέσεων απασχόλησης διενεργείται, επίσης, και διαγωνισμός από την Εθνική Σχολή Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.

Υπενθυμίζεται εν προκειμένω ότι η ΕΣΔΔΑ συνιστά μία από τις υπηρεσιακές μονάδες του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης – αυτό ιδρύθηκε με το νόμο

²⁸ Νόμοι 4590 και 4622/2019.

1388/1983, με σκοπό τον εκσυγχρονισμό της Διοίκησης και την παραγωγή ανώτατων στελεχών που θα μπορούσαν να την αναζωογονήσουν.²⁹

Στην περίπτωση του ΑΣΕΠ, που αποτελεί συνταγματικά αναγνωρισμένη ανεξάρτητη αρχή, η δημιουργία του ήταν απόρροια της ανάγκης στελέχωσης της δημόσιας διοίκησης με προσωπικό που θα διέθετε τα απαιτούμενα προσόντα και θα προσλαμβάνονταν μέσα από διαφανείς διαδικασίες. Ιδρύθηκε με τον νόμο 2190/1994 για τη διασφάλιση ίσων ευκαιριών εισαγωγής των εργαζομένων στο Δημόσιο, τον έλεγχο της νομιμότητας των διαδικασιών και την εξασφάλιση της αντικειμενικότητας.³⁰

Στην πορεία των ετών με διάφορες νομοθετικές πρωτοβουλίες προβλέφθηκαν πρόσθετες διαδικασίες για την επιλογή στελεχών, όπως η γραπτή δοκιμασία πολλαπλών επιλογών ή η προφορική συνέντευξη.³¹

Από το 2009 όταν η οικονομική κρίση χτύπησε την πόρτα της Ελλάδας, η συρρίκνωση της ελληνικής οικονομίας ήταν γεγονός και αυτό είχε επιπτώσεις στην πρόσληψη δημόσιων υπαλλήλων. Ο εξορθολογισμός της δημόσιας διοίκησης ήταν αναγκαίος υπό το πρίσμα της οικονομικής κατάρχειας, με αποτέλεσμα το ανθρώπινο δυναμικό να είναι το πρώτο που δέχτηκε αλλαγές. Συγκεκριμένα, η μείωση του αριθμού των δημόσιων υπαλλήλων και κατ' επέκταση η μείωση των εξόδων που προορίζονται για την κάλυψη των μισθολογικών αναγκών ήταν το κύριο ζητούμενο. Εξαρχής μάλιστα ορίστηκε ότι ο λόγος προσλήψεων - αποχωρήσεων εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα θα πρέπει να είναι 1:5 στο σύνολο των φορέων.³² Κατά την περίοδο της κρίσης δεν άλλαξε, πάντως, ο τρόπος επιλογής του προσωπικού, καθώς το ΑΣΕΠ διατηρούσε την αρμοδιότητα του ελέγχου της διαδικασίας των προσλήψεων ως προς την αντικειμενικότητα, τη νομιμότητα και τη διαφάνεια.^{33 34}

Ο πιο πρόσφατος σχετικός νόμος του 2021 θεσπίζει την «*αναμόρφωση του συστήματος προσλήψεων στον δημόσιο τομέα στην κατεύθυνση της βελτίωσης της ποιότητας και αποτελεσματικότητας του ανθρώπινου δυναμικού που στελεχώνει τον*

²⁹ Μαυρουδή, Γ. *Καινοτομία και Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα, 2016, σσ. 97-102.

³⁰ Βλ. Μαυρουδή, Γ., όπ. π. (υποσημ. 29), σσ. 97-102.

³¹ Βλ. Μαυρουδή, Γ., όπ. π. (υποσημ. 29), σσ. 97-102.

³² Νόμος 3833/2010.

³³ Νόμος 4152/2013.

³⁴ Για τις προσλήψεις στο Δημόσιο με βάση το προηγούμενο νομοθετικό πλαίσιο, βλ. αντί άλλων, Τζέμος, Β. (επιμ.), *Δίκαιο των Προσλήψεων - Νόμος ΑΣΕΠ (Ν 2190/1994)*. Ερμηνεία κατ' άρθρο, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

δημόσιο τομέα, με έμφαση στη διατήρηση και περαιτέρω εμπέδωση του κεκτημένου των αρχών της διαφάνειας, της αντικειμενικότητας και της αξιοκρατίας, καθώς και [την] ενίσχυση του Ανώτατου Συμβουλίου Επιλογής Προσωπικού, ως Αρχής αρμόδιας για τις προσλήψεις στον δημόσιο τομέα». Υπό αυτό το πρίσμα, οι αλλαγές που γίνονται αφορούν την πλήρωση θέσεων εργασίας του δημόσιου τομέα η οποία θα περνά μέσα από γραπτή δοκιμασία και όλες τις υπόλοιπες προβλεπόμενες από το ΑΣΕΠ διαδικασίες. Με αυτό τον τρόπο γίνεται προσπάθεια να αξιολογηθούν οι γνωστικές και αναλυτικές δεξιότητες των υποψηφίων.³⁵, με στόχο να ανιχνευτεί αν ο υποψήφιος διαθέτει τα προσόντα για να υπηρετήσει στο Δημόσιο για ένα μεγάλο χρονικό διάστημα.

1.4.3: Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού

Με την πάροδο των ετών, η οργανωτική ανάπτυξη και η επιτυχία των εργαζόμενων έχει αποκτήσει μεγάλη σημασία και για το λόγο αυτό η εκπαίδευσή τους είναι απαραίτητη. Η αυξανόμενη χρήση της τεχνολογίας και η μεταβαλλόμενη αντίληψη του ρόλου τους καθιστούν επίσης απαραίτητη τη συνεχή εκπαίδευση του προσωπικού για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της εξυπηρέτησης των πολιτών.³⁶ Τα θετικά που προκύπτουν από τη συνεχή κατάρτιση είναι η διεύρυνση των γνώσεων και των δεξιοτήτων των εργαζόμενων. Η αποτελεσματική εκπαίδευση ανταποκρίνεται στην ολοκλήρωση των στόχων με την αύξηση της απόδοσης του προσωπικού.³⁷

Οι πρακτικές κατάρτισης και ανάπτυξης που υιοθετούνται από τον εκάστοτε οργανισμό συμβάλλουν στον καλύτερο προσδιορισμό των στόχων και στον καθορισμό των πολιτικών. Η εκπαίδευση των εργαζομένων βοηθά στην ενίσχυση της απόδοσης του οργανισμού.³⁸, όσον αφορά δε στο δημόσιο τομέα, πρέπει να προσαρμόζεται στο διαρκώς μεταβαλλόμενο κανονιστικό πλαίσιο το οποίο χρειάζεται εφαρμογή.³⁹

Η κατάρτιση των εργαζόμενων έχει διάφορα στάδια από τα οποία απορρέουν αναμενόμενα οφέλη. Το πρώτο αφορά την αξιολόγηση της κατάρτισης, το δεύτερο αναφέρεται στην ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων, το τρίτο στην

³⁵ Νόμος 4765/2021.

³⁶ Χυτήρης, Λ., *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: εκδ. Φαίδιμος, 2012, σσ. 113-123.

³⁷ Βλ. Χυτήρης, Λ., *όπ. π.* (υποσημ. 36), σσ. 113-123.

³⁸ Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ., *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: εκδ. Gutenberg, 2013, σσ. 104-106.

³⁹ Βλ. Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ., *όπ. π.* (υποσημ. 38), σσ. 104-106.

εφαρμογή του εκπαιδευτικού προγράμματος και το τέταρτο στάδιο περιέχει την αξιολόγηση του εκπαιδευτικού προγράμματος. Μέσω της εκπαίδευσης, εξάλλου, επιδιώκεται η εξισορρόπηση επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, η μείωση του άγχους, η αύξηση της παραγωγικότητας και εν τέλει της δέσμευση των εργαζόμενων απέναντι στους οργανωτικούς στόχους.⁴⁰

Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται για την εκπαίδευση των εργαζόμενων στο δημόσιο τομέα είναι η εκπαίδευση εντός της εργασίας και η εκπαίδευση εκτός της εργασίας. Η εκπαίδευση εντός της εργασίας είναι άτυπη και έχει το πλεονέκτημα της αμεσότητας, όπως επίσης θεωρείται πιο αποτελεσματική, διότι σχετίζεται με την εμπειρία. Από την άλλη μεριά, τα αρνητικά στοιχεία της εκπαίδευσης αυτού του είδους εντοπίζονται στην απουσία οργάνωσής της και κάποιες φορές τα άτομα που εκπαιδεύουν τους νεοεισερχόμενους δεν είναι καλά καταρτισμένα και τα ίδια. Η εκπαίδευση εκτός της εργασίας είναι προτιμότερη, καθώς οι εκπαιδευτές είναι άρτια εκπαιδευμένοι και η οργάνωση τους είναι υψηλή. Ωστόσο, το μειονέκτημα που καταγράφεται σχετίζεται με το χαμηλό κίνητρο των εκπαιδευόμενων και είναι περισσότερο τεχνητής φύσης η εκπαίδευση αυτού του είδους.⁴¹

Στον ελληνικό δημόσιο τομέα, η εκπαίδευση και επιμόρφωση των εργαζόμενων παρέχεται από το Ινστιτούτο Επιμόρφωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.⁴² Αυτή, άλλωστε, λαμβάνεται υπόψη και κατά τη διαδικασία επιλογής προϊσταμένων οργανικών μονάδων.

1.4.4: Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού

Όλοι οι οργανισμοί που έχουν μακροπρόθεσμη πρόβλεψη και θέτουν τους αντίστοιχους στόχους σε τακτά χρονικά διαστήματα αξιολογούν τους εργαζόμενους, διότι μέσα από την αξιολόγηση φαίνεται η πορεία του έργου. Ο στόχος της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού είναι να εκτιμηθεί η προσπάθεια του

⁴⁰ Βλ. Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ., όπ. π. (υποσημ. 38), σσ. 104-106.

⁴¹ Noe, R., *Employee training and development*, New York: MacGraw Hill, 2017, pp. 57-60.

⁴² Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης, ανακτήθηκε στις 20 Οκτωβρίου, 2021 από https://www.ekdd.gr/?s=%CE%99%CE%BD%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%8D%CF%84%CE%BF+%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%81%CF%86%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82+%CF%84%CE%BF%CF%85+%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D+%CE%9A%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%85+%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82+%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82++&post_type=

εργαζόμενου και η απόδοσή του, καθώς κάθε οργανισμός επιδιώκει να έχει τα καλύτερα αποτελέσματα και να είναι ανταγωνιστικός.⁴³

Το βασικότερο στοιχείο της αξιολόγησης των εργαζόμενων είναι η συγκεκριμενοποίηση του στόχου και η επίτευξη του αισθήματος δικαιοσύνης μεταξύ τους.⁴⁴ Η αξιολόγηση πρέπει να γίνεται μέσα σε ένα πλαίσιο το οποίο να σχετίζεται με τη θέση εργασίας και να είναι κοινώς αποδεκτή από τα διευθυντικά στελέχη και τους υφισταμένους. Συνεπώς, το σύστημα αξιολόγησης οφείλει να είναι αξιοκρατικό.⁴⁵

Οι εργαζόμενοι χρειάζεται να ενημερώνονται για την πορεία της απόδοσής τους. Όταν αντιμετωπίζουν την αξιολόγηση ως ένα μέσο καθορισμού της αμοιβής και της παραγωγής τους, δέχονται ευκολότερα τους στόχους και την παροχή κινήτρων. Εάν στηρίζονται στην πεποίθηση αυτή, θεωρούν ότι η αξιολόγηση δεν έχει ως στόχο τον εντοπισμό των χαμηλών επιδόσεων, αλλά επιδιώκει την ενεργό συμμετοχή του εργαζόμενου και την προσωπική του εξέλιξη.⁴⁶

Στην ελληνική δημόσια διοίκηση και κατά τη μεταπολιτευτική περίοδο η πρώτη προσπάθεια οργάνωσης της διαδικασίας αξιολόγησης έλαβε χώρα το 1977,⁴⁷ ενώ ένα νέο σύστημα αξιολόγησης θεσμοθετήθηκε το 1984.⁴⁸ Ακολούθησε νεότερη τροποποίηση της νομοθεσίας το 1992.⁴⁹ Το 2004 καθιερώθηκε το σύστημα διοίκησης με στόχους και η μέτρηση της αποδοτικότητας ήταν κομμάτι των εξειδικευμένων δράσεων που θα λάμβαναν μέρος για τη βελτίωση της δημόσιας διοίκησης. Χαρακτηριστικά, οι δείκτες που θα λαμβάνονταν υπόψη στην αξιολόγηση κάθε υπαλλήλου περιελάμβαναν τον χρόνο διεκπεραίωσης των αιτημάτων των πολιτών, το ποσοστό ικανοποίησης και τον όγκο των παραπόνων που συλλέγονται για κάποιο υπάλληλο καθώς και το κόστος διαχείρισης για την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Αυτοί οι δείκτες αξιολόγησης προβλέφθηκε να εφαρμόζονται σε όλα τα νομικά πρόσωπα του δημοσίου δικαίου και τους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης α' και β' βαθμού. Με τις εν λόγω ρυθμίσεις έγινε προσπάθεια να

⁴³ Dierendonck, D., & Dijkstra, M., "The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation", *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, No (S1), University of Purdue, Indiana, 2012, E1-E20.

⁴⁴ Kim, T., Holzer, M., "Public Employees and Performance Appraisal A Study of Antecedents to Employees' Perception of the Process", *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36, No 1, 2014, pp. 1-2.

⁴⁵ Βλ. Kim, T., Holzer, M., όπ. π. (υποσημ. 44), pp.1-26.

⁴⁶ Βλ. Kim, T., Holzer, M., όπ. π. (υποσημ. 44), pp.1-26.

⁴⁷ Προεδρικό Διάταγμα 611/1977.

⁴⁸ Προεδρικό Διάταγμα 581/1984.

⁴⁹ Προεδρικό Διάταγμα 318/1992.

οργανωθεί ένα ολοκληρωμένο σύστημα αξιολόγησης, το οποίο σε γενικές γραμμές μετρά την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων και την επιτυχή εκτέλεση του έργου, ενώ παράλληλα αξιολογούνται και οι ικανότητες - δεξιότητες που επέδειξαν οι υπάλληλοι κατά την εκτέλεση του καθήκοντος τους.⁵⁰ Ο νόμος αυτός, ωστόσο, δεν έτυχε της αναμενόμενης εφαρμογής.

Στην αξιολόγηση αναφέρεται και ο Δημοσιοϋπαλληλικός Κώδικας.⁵¹ Ήδη, εξάλλου, με βάση το προγενέστερο θεσμικό πλαίσιο η αξιολόγηση των προϊσταμένων περιελάμβανε κριτήρια σε σχέση με τη γνώση του αντικειμένου, τις διοικητικές ικανότητες, το ενδιαφέρον, τη δημιουργικότητα, τις υπηρεσιακές σχέσεις και την αποτελεσματικότητα. Στην αξιολόγηση των υπαλλήλων τα κριτήρια ήταν τα ίδια με την εξαίρεση των διοικητικών ικανοτήτων.⁵² Το 2016 εισήχθη ένα ακόμη σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων⁵³, ρυθμίσεις που αντικαταστάθηκαν όλως προσφάτως με τον νόμο 4940/2022 περί Συστήματος στοχοθεσίας, αξιολόγησης και ανταμοιβής για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης, ο οποίος ακολουθεί μια διαφορετική φιλοσοφία, αξιοποιώντας ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων. Μένει, βέβαια, να φανεί εν τοις πράγμασι η αποτελεσματικότητά του.

Αξίζει, τέλος, να γίνει μνεία στο Κοινό Πλαίσιο Αξιολόγησης που είναι Ευρωπαϊκής προέλευσης και επιτρέπει στις δημόσιες υπηρεσίες να αυτο-αξιολογηθούν.⁵⁴ Στην Ελλάδα, αυτό εκφράστηκε αρχικά μέσα από το νόμο 3230/2004, έχοντας περιλάβει εννέα κριτήρια σχετιζόμενα με την ηγεσία, τη στρατηγική, τη διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού και το επίπεδο των εξωτερικών συνεργασιών όπως επίσης και των πόρων που διαχειρίζεται κάθε υπηρεσία. Ακόμη, ορίστηκε να εξετάζεται αν τα αποτελέσματα είναι προσανατολισμένα προς τον πελάτη - πολίτη και να αναλύονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν για την κοινωνία. Μέσα από τους πιο πάνω δείκτες αναζητάται ο βαθμός αποτελεσματικότητας και όχι αποδοτικότητας των δημόσιων υπαλλήλων.⁵⁵ Το ΚΠΑ ρυθμίζεται πλέον από τον νόμο του 2022, ο οποίος αναμένεται να εφαρμοστεί.

⁵⁰ Νόμος 3230/2004.

⁵¹ Νόμος 3528/2007.

⁵² Βλ. Νόμος 3230/2004, όπ. π. (υποσημ. 50).

⁵³ Νόμος 4369/2016.

⁵⁴ European Institute Public Administration, ανακτήθηκε στις 20 Οκτωβρίου, 2021, από <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>

⁵⁵ Μαυρομούστακου, Η., *Αξιολόγηση δημόσιων υπαλλήλων*, Αθήνα: εκδ. Νομική Βιβλιοθήκη, 2016, σσ. 122-133.

Ας επισημανθεί, πάντως, ότι προκειμένου η διαδικασία αξιολόγησης να είναι αποτελεσματική, είναι απαραίτητο να υπάρξουν προηγουμένως περιγράμματα θέσεων, καθηκοντολόγιο και να τεθεί η στοχοθεσία. Το δε ζήτημα της αντικειμενικότητας και της αμεροληψίας των αξιολογητών αποτελεί ίσως το πιο μεγάλο «αγκάθι» στο θέμα της αξιολόγησης των υπαλλήλων του δημόσιου τομέα. Θεωρείται, έτσι, απαραίτητη η ουσιαστική αξιολόγηση, η οποία μπορεί να προκύψει μέσα από τον ειλικρινή διάλογο μεταξύ αξιολογητή και αξιολογούμενου με βάση τα προκύπτοντα δεδομένα, ενώ η όποια κρίση απαιτείται να αιτιολογείται.

Κεφάλαιο 2: Θεωρίες παρακίνησης του έμψυχου δυναμικού

2.1: Έννοια, διακρίσεις και διαδικασία της παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού

Η έννοια της παρακίνησης αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχία του εκάστοτε οργανισμού, διότι η παρακίνηση παραμένει στη βάση της ανθρώπινης δραστηριότητας και οι ενέργειες που ξεκινούν τα άτομα επηρεάζονται από τα κίνητρα που τα κινητοποιούν. Θέλοντας να οριστεί η έννοια της παρακίνησης, προσκρούει κανείς στην αδυναμία να διατυπωθεί ένας συγκεκριμένος ορισμός, μιας που όλες οι απόπειρες προσδιορισμού της συνδέονται με γεγονότα ή παράγοντες που ενεργοποιούν το άτομο και κατευθύνουν διαχρονικά τις ενέργειές του.⁵⁶ Ο πιο συγκεκριμένος ορισμός για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού που μπορεί να δοθεί είναι ο ακόλουθος: *«διαδικασία ενεργοποίησης και κατεύθυνσης του εργαζόμενου προς την επίτευξη συγκεκριμένης συμπεριφοράς και καταβολής προσπάθειας»*.⁵⁷

Το στοιχείο που έχει βαρύνουσα σημασία στην παρακίνηση είναι το κίνητρο που συνδέεται με τις ανάγκες των ατόμων. Το κίνητρο, η θέληση και η επιθυμία είναι αλληλοσυνδεόμενα, καθώς κανείς δεν μπορεί να υποχρεώσει τον εργαζόμενο να φτάσει στη μέγιστη δυνατή απόδοση, αν εκείνος δεν το επιθυμεί. Επομένως, οι οργανισμοί είναι απαραίτητο να διαμορφώνουν τις εργασιακές τους συνθήκες, με γνώμονα οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τη θέληση και συνεκδοχικά την ικανότητα βελτιστοποίησης των επιδόσεών τους.⁵⁸

Τα κίνητρα που κινητοποιούν τα άτομα ενδεχομένως είναι οι ανάγκες, οι στόχοι, οι φιλοδοξίες και θα μπορούσε να πει κανείς ότι τα κίνητρα αποκαλύπτουν τις αιτίες για την κινητοποίηση των ατόμων. Το εργασιακό κίνητρο έχει εσωτερικές και εξωτερικές δυνάμεις και προσδιορίζεται από τη μορφή εργασίας, την ένταση, την κατεύθυνση της εργασίας και τη διάρκεια. Το εργασιακό κίνητρο των εργαζόμενων μπορεί να αξιολογηθεί με βάση τη διερεύνηση των στάσεων, καθώς ο χώρος

⁵⁶ Βλ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., όπ. π. (υποσημ. 9), σ. 364.

⁵⁷ Βλ. Χυτήρης, Λ. όπ. π. (υποσημ. 36), σ. 192.

⁵⁸ Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι., *Οργανωσιακή Ψυχολογία και Συμπεριφορά*, Αθήνα: εκδ. Rosili, 2012, σ. 126.

εργασίας επηρεάζεται από μια αλληλουχία παραγόντων που προσφέρουν ενέργεια στους εργαζόμενους, οι οποίοι επιδιώκουν την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων.⁵⁹

Αξίζει να σημειωθεί ότι τα κίνητρα εμπεριέχουν πολύπλοκες ψυχολογικές διεργασίες, οι οποίες αντιστοιχούν στη δράση των ατόμων με απώτερο σκοπό την εκπλήρωση των στόχων τους. Η διαδικασία της παρακίνησης χρησιμοποιείται για τη μεγιστοποίηση της ικανοποίησης των αναγκών, άρα συναρτάται με την απόδοση στο χώρο της εργασίας. Επιπλέον με βάση την παραπάνω θεωρία, τα κίνητρα διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά.⁶⁰

Τα εσωτερικά κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους σχετίζονται με την αυτοπραγμάτωση και τα εξωτερικά είναι εκείνα που αντιπροσωπεύουν το καθήκον, τις απαιτήσεις και τις ανταμοιβές. Η εργασία πρέπει να είναι πηγή ικανοποίησης για τους εργαζόμενους αν σκοπεύουν να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους για να επιτύχουν υψηλά πρότυπα απόδοσης. Στην περίπτωση αυτή, τα κίνητρα έχουν θετική σχέση με την εργασία και την απόδοση. Όταν το εσωτερικό κίνητρο είναι υψηλό, τότε οι εργαζόμενοι να επενδύουν περισσότερο χρόνο βελτιώνοντας την εργασιακή τους απόδοση.⁶¹

Αντίθετα, τα εξωτερικά κίνητρα δεν αποδίδουν σε τέτοιο βαθμό, διότι δεν εγγυώνται την απόδοση των εργαζόμενων ελλείψει ανταμοιβών. Εξωτερικά κίνητρα όπως ο μισθός, η προαγωγή, οι περισσότερες ημέρες άδειας και τα μπόνους αντιπροσωπεύουν μια πρόβλεψη για την απόδοση. Στην περίπτωση των εξωτερικών κινήτρων, για να εξασφαλιστεί το υψηλότερο ποσοστό απόδοσης των εργαζόμενων, θα πρέπει να δημιουργηθεί η σωστή δομή, ώστε να παρέχονται στους εργαζόμενους η αυτονομία και οι απαραίτητες προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εκτέλεση των καθηκόντων τους. Στο πλαίσιο αυτό, η εκπαίδευση των εργαζόμενων κρίνεται επιβεβλημένη.

Συμπερασματικά, η διαδικασία της παρακίνησης είναι πολύπλοκη και παρουσιάζει δυσκολίες δεδομένου ότι κάθε εργαζόμενος εσωτερικά παρακινείται με διαφορετικό τρόπο και σε ορισμένες περιπτώσεις τα εξωτερικά κίνητρα δεν είναι ικανά να τον ενεργοποιήσουν. Συνεπώς, η κατηγορία και η ένταση των αναγκών είναι εκείνη που κάνει τη διαφορά στα κίνητρα και τη διαδικασία της παρακίνησης.

⁵⁹ Στογγάρη, Α., Τσέκος, Θ., «Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης», *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, Αθήνα: εκδ. Gutenberg, 2016, σσ. 21-62.

⁶⁰ Σταλίκας, Αν., *Μέθοδοι έρευνας στην κλινική ψυχολογία*, Αθήνα: εκδ. Τόπος, 2011, σσ. 36-38.

⁶¹ Βλ. Στογγάρη, Α., Τσέκος, Θ., όπ. π. (υποσημ. 59), σσ. 36-38

Προκειμένου να είναι ένας εργαζόμενος παραγωγικός είναι ανάγκη να διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για τη θέση εργασίας, να γνωρίζει το στόχο / σκοπό της θέσης εργασίας την οποία καταλαμβάνει και να παρακινείται με το σωστό κίνητρο. Οι θεωρίες περί παρακίνησης των εργαζόμενων έχουν σημασία για την ερμηνεία της απόδοσής τους, διότι δίδουν ιδιαίτερη έμφαση στους παράγοντες που δρουν βελτιωτικά σε αυτή.

2.2: Θεωρίες παρακίνησης ανθρώπινου δυναμικού

2.2.1: Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου είναι εκείνες που εξετάζουν πώς ιεραρχούνται οι ανθρώπινες ανάγκες και δείχνουν τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν.

2.2.1.1.: Θεωρία ιεράρχησης αναγκών του Maslow

Το 1943 ο Abraham Maslow δημιούργησε μια πυραμίδα αναγκών του ατόμου και υποστήριξε ότι η προτεραιότητά του εμφανίζεται με βάση τις ανάγκες που καλείται να ικανοποιήσει. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι στη βάση της πυραμίδας τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες (τροφή, νερό, ζεστασιά, στέγη), στην επόμενη κλίμακα βρίσκεται η ασφάλεια, ακολουθεί η αγάπη και το αίσθημα του ανήκειν και πιο πάνω τοποθετείται η αυτοεκτίμηση. Στην κορυφή της πυραμίδας εμφανίζεται η αυτοπραγμάτωση, η οποία συνδέεται με τη δημιουργικότητα και την πληρότητα.⁶²

Η αύξουσα σειρά με την οποία οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις ανάγκες τους καθορίζει και το βαθμό της υποκίνησής τους. Στην περίπτωση του Maslow, η κατάκτηση των αναγκών προϋποθέτει να έχει ξεπεραστεί το προηγούμενο στάδιο. Αυτό αποκαλύπτει το σκεπτικό του, σύμφωνα με το οποίο οποιαδήποτε ανάγκη δεν μπορεί να ικανοποιηθεί πλήρως, αλλά αν μια ανάγκη ικανοποιηθεί στο μικρότερο δυνατό βαθμό, τότε το άτομο θα μπορέσει να κινητοποιηθεί για να κυνηγήσει την ικανοποίηση της επόμενης ανάγκης του.⁶³

Άρα, η διοίκηση κάθε οργανισμού πρέπει να καταλάβει ποιες είναι οι ανάγκες κάθε εργαζόμενου που τον ενδιαφέρουν περισσότερο και να συνδέσει την ικανοποίησή τους με την απόδοσή του.

⁶² Maslow, A., *Κίνητρα και Προσωπικότητα*, Αθήνα: εκδ. Αιώρα, 2011, σσ. 93-97.

⁶³ Βλ. Maslow, A., *όπ. π.* (υποσημ. 62), σσ. 93-97.

2.2.1.2: Θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg

Στη θεωρία του Fredrick Herzberg δηλώνεται ότι υπάρχουν μερικοί παράγοντες στο χώρο εργασίας που προκαλούν ικανοποίηση από την εργασία, ενώ ένα άλλο κομμάτι είναι εκείνο που προκαλεί δυσαρέσκεια. Αυτοί οι παράγοντες δρουν ανεξάρτητα μεταξύ τους, διότι η ικανοποίηση και η δυσαρέσκεια δε βρίσκονται στο ίδιο συνεχές. Για να βελτιωθούν οι εργασιακές συμπεριφορές και η παραγωγικότητα, πρέπει να αναγνωρίζονται και τα δυο σύνολα χαρακτηριστικών χωρίς να θεωρείται ως δεδομένο ότι η αύξηση της ικανοποίησης οδηγεί σε μείωση της δυσαρέσκειας.⁶⁴

Η βασική ιδέα του Herzberg εστιάζει στο γεγονός ότι οι τύποι αναγκών του ατόμου είναι δύο και συναρτώνται στην αποφυγή του πόνου και στην ψυχική ωρίμανση του ατόμου. Επομένως, τα άτομα δεν είναι ικανοποιημένα με την εκπλήρωση των κατώτερων αναγκών τους, αλλά αναζητούν κυρίως την ανάγκη εκπλήρωσης των ανώτερων αναγκών τους. Οι παράγοντες που έχουν κεντρική σημασία στη θεωρία αυτή είναι τα κίνητρα και οι παράγοντες υγιεινής. Στην περίπτωση των κινήτρων, οι προκλήσεις της εργασίας, η αναγνώριση των επιτευγμάτων και η ευκαιρία που έχει το άτομο να συμμετέχει και να κάνει κάτι ουσιαστικό είναι πολύ σημαντικά, ενώ παράλληλα η αίσθηση του ανήκειν και η προσωπική ανάπτυξη αποτελούν κλειδιά για την παρακίνηση του εργαζόμενου. Επιπρόσθετα, οι παράγοντες που αναφέρονται ως υγιεινή περικλείονται στην έννοια της πολιτικής που ακολουθεί ο οργανισμός, την εποπτεία, το μισθολογικό του προφίλ και τις συνθήκες που επικρατούν στην εργασία, όπως και τις διαπροσωπικές σχέσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να παρέμβει η διοίκηση ενός οργανισμού αν επιδιώξει της συνιστά η μείωση της δυσαρέσκειας των εργαζόμενων.⁶⁵

Οι πιο συχνές διορθωτικές κινήσεις που γίνονται σύμφωνα με το μοντέλο παρακίνησης του Herzberg είναι η πληρωμή λογικών μισθών, η θετική κουλτούρα εργασίας και η ασφάλεια της εργασίας των εργαζόμενων. Αν οι εργαζόμενοι επιτελούν μια εργασία επειδή αυτό ορίζεται από τη διοίκηση, τότε αυτή η εργασία είναι κίνηση, ενώ αν επιτελείται επειδή το θέλει ο ίδιος ο εργαζόμενος, τότε αυτό αποτελεί κίνητρο. Η ικανοποίηση των εργαζόμενων είναι κίνητρο, διότι έχει πολλαπλά θετικά αποτελέσματα για τον οργανισμό. Για παράδειγμα, όταν οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις γνώσεις τους, ικανοποιούν τις κοινωνικές τους ανάγκες.

⁶⁴ Robbins, St., Decenzo, D., Coulter, M., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: εκδ. Κριτική, 2011, σσ. 277-278.

⁶⁵ Βλ. Robbins, St., Decenzo, D., Coulter, M., όπ. π. (υποσημ. 64), σσ. 277-278.

Η νέα γνώση που προκύπτει μέσα από την ανταλλαγή είναι εκείνη που βοηθά τη συνοχή της ομάδας και αυτό είναι κίνητρο. Έτσι, η ικανοποίηση των εργαζόμενων αυξάνει τη δραστηριότητα του οργανισμού και οι εργαζόμενοι έχουν επιπρόσθετα κίνητρα.⁶⁶

Στη θεωρία του Herzberg η επικέντρωση στην εσωτερική πλευρά των κινήτρων για τους εργαζόμενους είναι γεγονός. Για να δοθεί μια νέα οπτική στη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων εντός του οργανισμού όπου εργάζονται, η αυτονομία τους θα πρέπει να αυξηθεί. Αυτό σημαίνει ότι η αύξηση της υπευθυνότητας και της ευθύνης έχουν θετικό πρόσημο για την παρακίνηση των εργαζόμενων, διότι με αυτόν τον τρόπο γίνονται «ειδικοί» σε έναν τομέα.

2.2.1.3: Θεωρία X και Ψ του McGregor

Η θεωρία του Douglas McGregor εδράζεται σε εκείνη του Maslow. Περιγράφονται τα αντικρουόμενα μοντέλα κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού που εφαρμόζουν οι διευθυντές στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων και δίνεται έμφαση στην οργανωτική συμπεριφορά, την επικοινωνία και την ανάπτυξη.⁶⁷

Η θεωρία των X εξηγεί τη σημασία της αυξημένης επίβλεψης, των εξωτερικών ανταμοιβών και των κυρώσεων και η θεωρία των Ψ υπογραμμίζει τη σημασία των κινήτρων και της εργασιακής ικανοποίησης, ενώ ενθαρρύνει τους εργαζόμενους να ασχολούνται με εργασίες στις οποίες δεν υπόκεινται σε άμεση επίβλεψη. Η θεωρία αυτή μπορεί να επηρεάσει την παραγωγικότητα των εργαζόμενων με διάφορους τρόπους, καθώς η θεωρία των X προσεγγίζει διαφορετικά την εργασία σε σχέση με τη θεωρία των Ψ και μπορεί να γίνει συνδυασμός αυτών των δυο. Για παράδειγμα, κατά τη θεωρία των X οι περισσότεροι άνθρωποι έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία, ενώ η θεωρία των Ψ υποστηρίζει ότι, αν η εργασία φανεί ως παιχνίδι και οι συνθήκες εργασίας είναι τόσο καλές, η εργασία για τον εργαζόμενο θα είναι κάτι φυσικό. Ακόμη, κατά τη θεωρία των X, τα περισσότερα άτομα δεν έχουν φιλοδοξίες, αλλά κατά τη θεωρία των Ψ ο αυτοέλεγχος είναι απαραίτητος για την επίτευξη των στόχων. Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία των X τα περισσότερα άτομα έχουν μικρή ικανότητα επίλυσης των προβλημάτων της οργάνωσης, ενώ κατά τη θεωρία των Ψ η υποκίνηση έχει εφαρμογή σε όλα τα άτομα ανεξαρτήτως των αναγκών τους. Τέλος, η θεωρία των X υποδεικνύει ότι τα

⁶⁶ Βλ. Robbins, St., Decenzo, D., Coulter, M., όπ. π. (υποσημ. 64), σσ. 277-278.

⁶⁷ Πολύζος, Σ., *Διοίκηση και Διαχείριση των έργων*, Αθήνα: εκδ. Κριτική, 2011, σσ. 321-323.

περισσότερα άτομα πρέπει να ελέγχονται στενά, αλλά η θεωρία των Ψ διατείνεται ότι τα άτομα μπορούν να αυτοκαθοδηγούνται, ώστε να είναι δημιουργικά.⁶⁸

Για τον McGregor δεν πρόκειται για τα δυο άκρα του ίδιου συνεχούς, αλλά ο συνδυασμός και των παραπάνω θεωριών είναι η κατάλληλη τακτική. Όσα διευθυντικά στελέχη επιλέγουν τη θεωρία X για την κατεύθυνση των εργαζόμενων και την παρακίνησή τους, έχουν ένα αυταρχικό μοντέλο διοίκησης, ενώ όσα επιλέγουν τη θεωρία των Ψ έχουν έναν πιο πρακτικό τρόπο διαχείρισης των εργαζόμενων. Μέσα από την πρακτικότητα, οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται και συμμετέχουν περισσότερο, ώστε οι στόχοι τους να επιτυγχάνονται ευκολότερα.⁶⁹

2.2.1.4: Ανθρωποκεντρική θεωρία του Rogers

Όπως προκύπτει από τις ως άνω θεωρητικές προσεγγίσεις, τα άτομα δεν είναι μηχανές και έχουν πολλές διαφορετικές ανάγκες να ικανοποιήσουν. Ο Carl Rogers έδωσε περισσότερη έμφαση στην ανθρώπινη πλευρά της παρακίνησης: η διοίκηση πρέπει να ακολουθεί τέσσερις αρχές:

- ο σεβασμός προς όλους θα πρέπει να θεωρείται δεδομένος
- εφαρμογή της ενσυναίσθησης καθώς γίνεται προσπάθεια να μπει κανείς στη θέση του άλλου με ενεργητικό και παθητικό τρόπο, με στόχο να κατανοηθούν τα εσωτερικά κίνητρα της συμπεριφοράς του
 - ειλικρίνεια και συνέπεια
 - πολύ καλή επικοινωνία.⁷⁰

Η θεωρία του Rogers εκκινεί από ένα βασικό κίνητρο το οποίο δεν είναι άλλο από την τάση για αυτοπραγμάτωση. Οι άνθρωποι θα αξιοποιήσουν όλες τους τις δυνατότητες αν οι συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας τους είναι καλές και καθένας μπορεί να επιτύχει το στόχο του, ανάλογα με τις υποκειμενικές του εμπειρίες και τα συναισθήματά του που όσο μεγαλώνει το άτομο αλλάζουν.⁷¹

Υπό αυτό το πρίσμα, ο Rogers έχει προτείνει πέντε χαρακτηριστικά τα οποία εμφανίζονται στα πλήρως λειτουργικά άτομα:

- διάθεση για εμπλουτισμό της εμπειρίας του
- επαφή με διαφορετικές εμπειρίες

⁶⁸ Βλ. Πολύζος, όπ. π. (υποσημ. 67), σσ. 321-323.

⁶⁹ Βλ. Πολύζος, όπ. π. (υποσημ. 67), σσ. 321-323.

⁷⁰ Λάμπρου, Μ., *Μυστικά επιτυχίας για οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα εποχή*, Αθήνα: εκδ. Πατάκης, 2020, σσ. 200-205.

⁷¹ Βλ. Λάμπρου, Μ., όπ. π. (υποσημ. 70), σσ. 200-205.

- καλλιέργεια της εμπιστοσύνης
- δημιουργικότητα
- ολοκληρωμένη ζωή που προκύπτει μέσα από τις νέες προκλήσεις και τις νέες εμπειρίες.⁷²

Για τον Rogers, τα πλήρως λειτουργικά άτομα είναι εκείνα που έχουν καλή ισορροπία και παρουσιάζουν πολλά ενδιαφέροντα, με αποτέλεσμα να θέλουν να γνωρίζουν περισσότερα συνεχώς. Αυτοί οι άνθρωποι έχουν υψηλές επιδόσεις στην κοινωνία και έτσι τα επιτεύγματα της ομάδας εκτιμώνται περισσότερο.

2.2.1.5: Θεωρία παρακίνησης του Alderfer

Ο Clayton Alderfer έχει τροποποιήσει τη θεωρία του Maslow, καταλήγοντας σε τρεις από όλες τις βαθμίδες που έχει επισημάνει ο Maslow. Συγκεκριμένα, πρόκειται για την ύπαρξη, τις σχέσεις και την ανάπτυξη. Η κατηγορία της ύπαρξης είναι εκείνη που περιβάλλει τις ανάγκες των ατόμων που πρέπει να ικανοποιηθούν και έτσι να εξασφαλίζεται η διαβίωσή τους. Περαιτέρω, είναι σημαντική η διατήρηση των διαπροσωπικών σχέσεων και όσον αφορά την ανάπτυξη ο Alderfer υποστήριζε ότι η επιθυμία για ανάπτυξη είναι η έμφυτη ροπή του ατόμου που οδηγεί στη βελτίωσή του.⁷³

Για να μπορεί να ευδοκιμήσει αυτή η θεωρία, ο Alderfer έχει προτείνει μια θεωρία προόδου και παλινδρόμησης, η οποία συμβαδίζει με τη νέα θεωρία που εισήγαγε. Έτσι, όταν οι ανάγκες του ατόμου ικανοποιούνται σε χαμηλότερη κατηγορία, τότε το άτομο θα επενδύσει περισσότερο στην υψηλότερη κατηγορία και, όταν οι ανάγκες μιας υψηλότερης κατηγορίας ματαιώνονται, τότε το άτομο θα επενδύσει σε κατώτερη κατηγορία.

2.2.2: Θεωρίες διαδικασιών

Οι θεωρίες διαδικασιών είναι εκείνες που υποστηρίζουν πως η παρακίνηση είναι μια διαδικασία. Τα άτομα έχουν την ικανότητα να μαθαίνουν από προηγούμενες εμπειρίες και έτσι μπορούν να λάβουν αποφάσεις με βάση τις πληροφορίες που έχουν συλλέξει. Υπό την έννοια αυτή, διαφέρουν από τις θεωρίες περιεχομένου σύμφωνα με τις οποίες η παρακίνηση είναι υποσυνείδητη.⁷⁴

⁷² Βλ. Λάμπρου, Μ., όπ. π. (υποσημ. 70), σσ. 200-205.

⁷³ Βλ. Ξηροτύρη-Κουφίδου, όπ. π. (υποσημ. 9), σ. 360.

⁷⁴ Βλ. Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. όπ. π. (υποσημ.58), σ. 137.

2.2.2.1: Θεωρία δικαιοσύνης του Adams

Στη θεωρία του John Stacey Adams κεντρικό ρόλο παίζει η δικαιοσύνη. Συγκεκριμένα, αν η κατανομή των πόρων είναι ίση, τότε οι εισροές των εργαζόμενων που προσφέρουν σε μια εργασία και το αποτέλεσμα που λαμβάνουν πρέπει να είναι ισοσκελισμένο. Προκειμένου να επιτευχθεί η μεγιστοποίηση των ανταμοιβών των ατόμων υφίσταται η τάση δημιουργίας συστημάτων των οποίων οι πόροι δύναται να χαίρουν δίκαιης κατανομής. Η πεποίθηση περί δίκαιης μεταχείρισης παρακινεί τους εργαζόμενους να διατηρήσουν τη δικαιοσύνη στις σχέσεις με τους συναδέλφους τους.⁷⁵

Είναι λογικό ότι τα άτομα συγκρίνουν τις επιδόσεις τους με τους άλλους συναδέλφους. Οι εισροές καθενός ταυτίζονται με τη συνεισφορά του και έτσι δίνεται σε κάθε εργαζόμενο το δικαίωμα στην ανταμοιβή. Ωστόσο, η ανταμοιβή σχετίζεται και με το περιβάλλον στο οποίο εργάζεται καθένας. Οι εισροές που δίνουν το «δικαίωμα» στην ανταμοιβή είναι ο χρόνος, η εκπαίδευση, η εμπειρία, η προσπάθεια και η αφοσίωση. Η σκληρή δουλειά είναι στοιχείο που προστίθεται στις εισροές, ενώ παράλληλα η ικανότητα, η ανοχή και η ευελιξία συμβάλλουν στην ανταμοιβή των εργαζόμενων και κατ' επέκταση στην ισότητα.⁷⁶

Από την άλλη μεριά, ως εκροές λογίζονται οι θετικές και αρνητικές συνέπειες που βιώνει ένα άτομο μέσα από την αλληλεπίδρασή του με τους υπόλοιπους. Ως αναλογία εισροών και εκροών, το άτομο πρέπει να λαμβάνει μεγάλη ικανοποίηση από την εργασία του. Αυτό σημαίνει ότι η ασφάλεια εργασίας, ο μισθός και τα έξοδα συνιστούν πολύ βασικούς παράγοντες. Θα μπορούσε να προστεθεί ότι και η ευθύνη, το αίσθημα επιτυχίας, ο έπαινος και τα κατάλληλα ερεθίσματα είναι εκείνα που ανταποκρίνονται στις εκροές που ικανοποιούν τους εργαζόμενους.

Στους περισσότερους οργανισμούς, οι κυριότερες παραδοχές που μπορούν να εφαρμοστούν είναι οι ακόλουθες:

- οι εργαζόμενοι αναμένουν μια δίκαιη μεταχείριση με βάση αυτά που προσέφεραν
- οι ίδιοι οι εργαζόμενοι έμμεσα καθορίζουν ποια θα έπρεπε να είναι η ανταμοιβή τους καθώς συγκρίνουν την απόδοσή τους με την απόδοση των άλλων συναδέλφων τους

⁷⁵ Κινίκι, Ο., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: εκδ. Επίκεντρο, 2017, σσ. 302-304.

⁷⁶ Βλ. Κινίκι, Ο., όπ. π. (υποσημ. 75), σσ. 302-304.

▪ οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται την ανισότητα θα επιδιώξουν να την περιορίσουν και στρέφονται προς την αλλαγή των εισροών, ενώ παράλληλα περιμένουν και άλλες εκροές.⁷⁷

Ας σημειωθεί, βέβαια, πως η δικαιοσύνη είναι μια πολύ ευρεία έννοια και κάθε άτομο έχει τη δική του αντίληψη σχετικά με αυτή. Ας μην παραβλέπεται, επίσης, και ο αναλυτικός χαρακτήρας των διαφόρων θεωριών. Με άλλα λόγια, κάποιος μπορεί να θεωρεί δίκαιη μια κατάσταση ακόμη και αν αδικείται, ενώ κάποιος άλλος να θεωρεί όλο το σύστημα άδικο, ακόμη και αν δεν αδικείται.

2.2.2.2: Θεωρία προσδοκίας του Vroom

Στη θεωρία αυτή, το άτομο ενεργεί με τρόπο που μαρτυρά ότι υπάρχει κίνητρο για τη συμπεριφορά αυτή έναντι των άλλων, μια που οι υπόλοιποι αναμένουν αυτή τη συμπεριφορά. Στην ουσία το κίνητρο της επιλογής της συμπεριφοράς είναι εκείνο που καθορίζει το επιθυμητό αποτέλεσμα. Στον πυρήνα τούτης της διαδικασίας βρίσκεται η γνωστική διαδικασία με βάση τον τρόπο που ένα άτομο επεξεργάζεται τα διάφορα κίνητρα γύρω του.⁷⁸

Η θεωρία της προσδοκίας των κινήτρων εξηγεί τη συμπεριφορική διαδικασία, γιατί τα άτομα επιλέγουν μια συμπεριφορά έναντι μιας άλλης. Αυτή η θεωρία ερμηνεύει γιατί τα άτομα παρακινούνται για την επίτευξη στόχων, όταν πιστεύουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση ανάμεσα στην προσπάθεια και την απόδοση. Η ευνοϊκή απόδοση θα έχει και μια ευνοϊκή ανταμοιβή, ενώ η ανταμοιβή κάνει τη δράση κάθε ατόμου να αξίζει. Η θεωρία των προσδοκιών έχει τρία στοιχεία: η προσπάθεια οδηγεί στην απόδοση, η απόδοση σχετίζεται με την αποτελεσματικότητα και η αποτελεσματικότητα συνδέεται με την ανταμοιβή.

Στους οργανισμούς όπου η προσδοκία είναι έντονη, η θεωρία του Victor Vroom είναι πολύ σημαντική, διότι η ένταση της εργασιακής προσπάθειας είναι εξαρτώμενη από την αντίληψη ότι η προσπάθεια του ατόμου θα καταλήξει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Επομένως, οι managers πρέπει να διασφαλίσουν ότι τα συστήματα που χρησιμοποιούνται είναι συνδεδεμένα άρρηκτα με την απόδοση και την ανταμοιβή. Για να βελτιωθεί η σχέση μεταξύ της προσπάθειας και της απόδοσης, χρειάζεται να αναδειχθεί ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα έχει ως αποτέλεσμα την

⁷⁷ Βλ. Κινίκι, Ο., όπ. π. (υποσημ. 75), σσ. 302-304.

⁷⁸ Batteman, Th., Snell, S., *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Τζιόλας, 2016, σσ. 94-96.

καλύτερη απόδοση και έτσι οι εργαζόμενοι θα προσδοκούν και καλύτερη ανταμοιβή.⁷⁹

2.2.2.3: Το πρότυπο της προσδοκίας των Porter και Lawler

Οι Lyman Porter και Edward Lawler βασίστηκαν στη θεωρία του Vroom και την εξέλιξαν με γνώμονα την πεποίθηση ότι η προσωπικότητα καθενός έχει μεγάλη σημασία. Η συγκεκριμένη θεωρία είναι ένα πολυπαραγοντικό μοντέλο που δίνει έμφαση στην ατομική συμπεριφορά και το περιβάλλον που περιστοιχίζει το άτομο. Τα άτομα είναι λογικά όντα και λαμβάνουν συνειδητές αποφάσεις, ενώ παράλληλα έχουν διαφορετικές ανάγκες, επιθυμίες και στόχους. Σε όλα αυτά συντείνουν και οι προσδοκίες που έχουν. Αυτό συνεπάγεται ότι τα άτομα αποφασίζουν μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών και αυτή η μέθοδος λήψης αποφάσεων τα οδηγεί σε ένα επιθυμητό αποτέλεσμα.⁸⁰

Τα βασικά στοιχεία του ανωτέρω μοντέλου είναι η προσδοκία, η εργαλειακή λειτουργία και το σθένος του ατόμου. Αυτά τα στοιχεία μεταφράζονται μέσα από το γεγονός ότι η προσπάθεια εξαρτάται από την αξία της ανταμοιβής. Η προσπάθεια που καταβάλλεται οδηγεί σε απόδοση, η οποία επηρεάζεται από τις ικανότητες που διαθέτει καθένας και την αντίληψη για το ρόλο που επιτελεί μέσα σε έναν οργανισμό. Η απόδοση επηρεάζει την ανταμοιβή και έτσι ασκείται μακροπρόθεσμη επιρροή σχετικά με την αντιληπτή πιθανότητα προσπάθειας - ανταμοιβής. Η ανταμοιβή και η δικαιοσύνη είναι αλληλένδετες με την ικανοποίηση. Η εργαλειακότητα φαίνεται από το γεγονός ότι συνδέεται η προσπάθεια και η απόδοση με την ανταμοιβή.⁸¹

Στο συγκεκριμένο πρότυπο διαπιστώνεται πως το κίνητρο δεν είναι μια απλή σχέση αιτίου και αποτελέσματος, αλλά αποτελεί ένα πιο σύνθετο φαινόμενο. Για να έχουν περισσότερα κίνητρα οι εργαζόμενοι με βάση τη θεωρία των Porter και Lawler οι ικανότητές τους θα πρέπει να έχουν μεγαλύτερη συμβατότητα με τη θέση εργασίας στην οποία τοποθετούνται. Ακόμη, τα επίπεδα απόδοσης πρέπει να είναι εφικτά και μόνο η επιτυχής απόδοση θα ανταμείβεται. Σε όλα αυτά ως προστεθεί ότι χρειάζεται οι παρεχόμενες ανταμοιβές να εκτιμώνται από τους εργαζόμενους.

⁷⁹ Βλ. Batteman, Th., Snell, S., όπ. π. (υποσημ. 78), σσ. 94-96.

⁸⁰ Συλλογικό έργο, *Διοίκηση επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Τζιόλας, 2011, σσ. 102-105.

⁸¹ Βλ. Συλλογικό έργο, όπ. π. (υποσημ. 80), σσ. 102-105.

Επομένως, θα μπορούσε να πει κανείς ότι δημιουργείται ένα κύκλωμα το οποίο ανατροφοδοτείται από τον εργαζόμενο καθώς ο εργαζόμενος προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια. Αυτή η διαρκής προσπάθεια θα του αποφέρει και την ανταμοιβή.

2.2.2.4: Θεωρία της ενίσχυσης / λειτουργικού ερεθίσματος του Skinner

Στη θεωρία αυτή μεγάλο ρόλο διαδραματίζει η προγενέστερη εμπειρία του ατόμου, διότι αυτή λειτουργεί αντανακλαστικά. Αυτό σημαίνει ότι οι μελλοντικές δραστηριότητες θα είναι προσανατολισμένες στο βαθμό αποδοχής που είχαν οι προηγούμενες.

Κατά τη θεωρία του Burrhus Frederic Skinner, το άτομο επηρεάζεται από τα εξωτερικά ερεθίσματα και η εκάστοτε συμπεριφορά έχει τα αίτιά της στο περιβάλλον. Επιπλέον, η δράση του ατόμου είναι εκείνη που εκδηλώνεται πάντα με βάση τις συνέπειες που μπορεί να προκύπτουν. Στην περίπτωση που το άτομο έχει θετική συμπεριφορά, τότε θα ακολουθήσει η επιβράβευση και έτσι το άτομο θα γνωρίζει πως αυτή η συμπεριφορά είναι αποδεκτή και θα την ενισχύσει, άρα υπάρχουν και πολλές πιθανότητες αυτή να επαναληφθεί.⁸²

Ωστόσο, η μετέπειτα μελέτη έχει ωθήσει τα διευθυντικά στελέχη να μην ανταμείβουν την εργασία όλων με τον ίδιο τρόπο, διότι τα καθήκοντα καθενός είναι διαφορετικά και τα αληθινά κίνητρα κάθε εργαζόμενου δεν είναι προφανή. Επομένως, είναι προτιμότερο να δίνονται οι ανταμοιβές με βάση την αποτελεσματική συμπεριφορά και την απασχόληση.⁸³

2.2.2.5: Θεωρία της διατύπωσης του σκοπού του Locke

Η θεωρία αυτή αναδεικνύει το στόχο και όχι το κίνητρο ως βασικό στοιχείο για την παρακίνηση των εργαζόμενων. Ο Edwin Locke σκέφτηκε ότι ο στόχος κινητοποιεί περισσότερο τους ανθρώπους, διότι η ανθρώπινη δράση οργανώνεται από ένα στόχο. Οι στόχοι όμως για να λειτουργήσουν πρέπει να είναι σαφείς, ρεαλιστικοί και να τίθενται με σειρά προτεραιότητας, ενώ πρέπει να είναι αποδεκτοί και από τους υφιστάμενους. Επιπρόσθετα, η εκπλήρωσή τους να αμείβεται και αυτό είναι που δεσμεύει τους υπαλλήλους περισσότερο.⁸⁴

⁸² Ρεκλείτης, Π., Στεφοπούλου, Ε., Χάλας, Ι., *Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα: ΕΚΔΔΑ, 2010, σσ. 90-92.

⁸³ Βλ. Ρεκλείτης, Π., Στεφοπούλου, Ε., Χάλας, Ι., *όπ. π.* (υποσημ. 82), σσ. 90-92.

⁸⁴ Βλ. Batteman, Th., Snell, S., *όπ. π.* (υποσημ. 78), σσ. 103-105.

Ο στόχος επιλέγεται, διότι το άτομο θα μεταβάλλει τη συμπεριφορά του, ώστε να τον επιτύχει και έτσι έχει βρεθεί μια γραμμική σχέση μεταξύ της δυσκολίας του στόχου και της απόδοσης των εργαζόμενων. Η επίτευξη των στόχων προέρχεται μέσα από την ενεργητικότητα, την επιμονή των εργασιών και τις αποτελεσματικές στρατηγικές που προκύπτουν με γνώμονα την πραγμάτωσή τους.

Το πρώτο βήμα είναι ο στόχος να γίνει αποδεκτός και αυτή είναι η πρώτη κίνηση για την παραγωγή κινήτρων. Η προσπάθεια και η διαχείριση της δυσκολίας είναι τα στάδια που μεσολαβούν, ώστε να επιτευχθεί ο στόχος και μετά από την υλοποίησή του πρέπει να ακολουθεί ανατροφοδότηση, διότι μόνο έτσι η αποτελεσματικότητά τους θα διαρκέσει στο χρόνο. Η ανατροφοδότηση είναι πιο αποτελεσματική όταν κατευθύνεται στην επίτευξη υψηλότερων στόχων και μπορεί να είναι προσανατολισμένη είτε στο αποτέλεσμα είτε στη διαδικασία. Αυτή απαιτείται επίσης να είναι συγκεκριμένη, διότι έτσι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι αξιολογείται η δράση τους ανάλογα.⁸⁵

2.2.3: Σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης

Είναι λογικό ότι σε ένα παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον, το οποίο μεταβάλλεται συνεχώς, οι δραστηριότητες των οργανισμών θα είναι αντίστοιχες. Αυτό σημαίνει ότι οι θεωρίες παρακίνησης καλούνται να προσαρμοστούν σε νέα δεδομένα.

2.2.3.1: Θεωρίες αυτοδιάθεσης των Ryan και Deci

Οι Richard Ryan και Edward Deci βασίστηκαν στη θεωρία των Porter και Lawler, αλλά η δική τους προσέγγιση ως βασικό στοιχείο θέτει την αντίληψη του αυτοκαθορισμού, η οποία αποτελεί μέρος της μακροθεωρίας όσον αφορά τις εγγενείς τάσεις ανάπτυξης και τις εγγενείς ψυχολογικές ανάγκες των ανθρώπων. Επομένως, στην περίπτωση αυτή διακρίνεται το κίνητρο πίσω από την επιλογή που κάνει κάθε άτομο χωρίς να έχει παρέμβει κανένας εξωτερικά. Η συμπεριφορά είναι αυτοπαρακινούμενη και αυτοκαθορισμένη.⁸⁶

Η εσωτερική παρακίνηση την οποία προβάλλουν οι Ryan και Deci δείχνει την επιθυμία που έχει κάποιος να συμμετέχει σε μια δραστηριότητα ανεξαρτήτως αν απολαμβάνει τη συμμετοχή αυτή και αν είναι σύμφωνη με τις αξίες του. Αν το άτομο αισθανθεί ότι καταπιέζεται, τότε το κίνητρό του θα μειωθεί. Έτσι, οι διευθυντές των

⁸⁵ Βλ. Batteman, Th., Snell, S., όπ. π. (υποσημ. 78), σσ. 103-105.

⁸⁶ Griffin, R., *Fundamentals of Management*, Boston: Cengage, 2021, pp. 217-221.

οργανισμών είναι απαραίτητο να δίνουν τόσο εσωτερικά, όσο και εξωτερικά κίνητρα για να κινητοποιήσουν τους εργαζόμενους να εξελιχθούν ως εργαζόμενοι και ως άτομα.

Η εξωτερική παρακίνηση παίρνει τη μορφή της εξωτερικά ρυθμιζόμενης συμπεριφοράς, της συμπεριφοράς που προκύπτει μέσα από κανόνες και την αυτόνομη παρακίνηση των εξωτερικών κινήτρων η οποία εμπεριέχει τη συνειδητή εκτίμηση ενός στόχου. Παρ' όλα αυτά, οι ανάγκες είναι έμφυτες και μπορούν να αναπτυχθούν σε ένα κοινωνικό πλαίσιο, αλλά μερικά άτομα έχουν μεγαλύτερες ανάγκες από τους υπόλοιπους με αποτέλεσμα να δημιουργούνται ατομικές διαφορές. Οι ατομικές διαφορές όμως εστιάζονται σε έννοιες που προκύπτουν από το βαθμό ικανοποίησης ή μη των ατόμων⁸⁷

2.2.3.2: Θεωρία των χαρακτηριστικών της εργασίας των Hackman και Oldham

Στην περίπτωση των Richard Hackman και Greg Oldham η θεωρία τους υποστηρίζει ότι η ίδια η θέση εργασίας δίνει τα κίνητρα. Όταν αυτή είναι ελκυστική, τότε οι εργαζόμενοι έχουν περισσότερα κίνητρα να εργαστούν.

Τα βασικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει μια θέση εργασίας είναι η ποικιλία των απαιτούμενων δεξιοτήτων, η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση. Συγκεκριμένα, κάθε θέση εργασίας χαρακτηρίζεται από μια ποικιλία εργασιών που πρέπει να ικανοποιηθούν από τον εργαζόμενο, ο οποίος καλό είναι να έχει τη δυνατότητα να δει ολοκληρωμένο το έργο του καθώς γνωρίζει την ταυτότητα του έργου. Η σπουδαιότητά του είναι εκείνη, όταν ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται καλύτερα την επίδραση της εργασίας του στη ζωή των άλλων και αυτό από μόνο του αποτελεί ένα κίνητρο. Η αυτονομία παρέχει πληθώρα κινήτρων στους εργαζόμενους καθώς σε αυτή την περίπτωση οι ίδιοι μπορεί να ορίσουν τα χρονοδιαγράμματα και τις διαδικασίες. Τέλος, η ανατροφοδότηση αποτελεί μια διαδικασία, η οποία δίνει μια ξεκάθαρη εικόνα στον εργαζόμενο κατά πόσο τα πήγε καλά και έτσι γνωρίζει το αποτέλεσμα.⁸⁸

Αυτά όλα λειτουργούν ενισχυτικά, διότι σε μια βαρετή και μονότονη εργασία δε θα είναι τόσο αποδοτικοί, ενώ μια δύσκολη δουλειά ενισχύει τα κίνητρα των εργαζόμενων. Η εναλλαγή θέσεων εργασίας στον ίδιο οργανισμό αυξάνει τις

⁸⁷ Βλ. Griffin, όπ. π. (υποσημ. 86), pp. 217-221.

⁸⁸ Βλ. Griffin, όπ. π. (υποσημ. 86), pp. 224-226.

προκλήσεις, η δε συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων συνιστά ακόμη μια παράμετρο που μπορεί να βοηθήσει τα άτομα να ενεργοποιηθούν περισσότερο.⁸⁹

2.2.3.3: Αυτονομία και παρακίνηση των εργαζόμενων

Το επίπεδο της αυτόνομης παρακίνησης των εργαζόμενων διαφέρει ανάλογα με το χώρο εργασίας και όσοι παρακινούνται αυτόνομα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι σε σύγκριση με όσους παρακινούνται από εξωτερικούς παράγοντες. Επιπλέον, η αυτόνομη παρακίνηση των εργαζόμενων σχετίζεται με την ευημερία, την καινοτομική συμπεριφορά και την απόδοσή τους. Άρα, όποιοι εργαζόμενοι νιώθουν ότι είναι ελεύθεροι στην εργασία τους, τότε αυτό το αίσθημα ακολουθεί όλες τις εκφάνσεις του εργασιακού βίου τους.⁹⁰

Η αυτονομία στο χώρο εργασίας δεν συνεπάγεται μόνο ότι οι εργαζόμενοι αποφασίζουν για την εξέλιξη των πραγμάτων στο χώρο τους, αλλά παράλληλα οι αποφάσεις αυτές πρέπει να έχουν νόημα και για τους ίδιους. Έτσι, η αυτονομία είναι συνάρτηση της ευκαιρίας. Η συμπεριφορά του ατόμου προσαρμόζεται στο χώρο εργασίας και έτσι ο εργαζόμενος θεωρεί ότι το αποτέλεσμα στην εργασία του έχει διαμορφωθεί και από τον ίδιο. Άρα, η χαρά και το ενδιαφέρον αποτελούν παράγοντες παρακίνησης.

Κατά γενική ομολογία, οι εργαζόμενοι που απολαμβάνουν αυτονομία στην επιτέλεση των καθηκόντων τους είναι περισσότερο χαρούμενοι, πιο αφοσιωμένοι και παραγωγικοί. Συνεπώς, είναι προς όφελος των οργανισμών να ενθαρρύνουν την αυτονομία των εργαζόμενων. Η δημιουργία κουλτούρας εμπιστοσύνης, η αντιμετώπιση των λαθών ως ευκαιρίας μάθησης, και η καλή επικοινωνία είναι μερικά από τα κλειδιά για την προώθηση και εδραίωση της αυτονομίας.⁹¹

Η αυτονομία των εργαζόμενων δεν έχει νόημα όταν τα διευθυντικά στελέχη εξακολουθούν να ασκούν μικροδιαχείριση στον οργανισμό θέτοντας εμπόδια στην ανεξαρτησία. Η σωστή ισορροπία θα μπορούσε να επιτευχθεί μέσα από την ολοκλήρωση των καθηκόντων των εργαζόμενων με όποιο τρόπο τους ευχαριστεί, αλλά ταυτόχρονα αυτοί να είναι σε ετοιμότητα ανά πάσα στιγμή. Στην επιτυχία και τη διατήρηση της αυτονομίας των εργαζόμενων οδηγούν οι σαφείς στόχοι.

⁸⁹ Βλ. Griffin, όπ. π. (υποσημ. 86), pp. 224-226.

⁹⁰ Stone, R., Cox, A., Gavin, M., *Human Resource Management*, New Jersey: John Wiley & Sons, 2020, pp. 324-326.

⁹¹ Βλ. Stone, R., Cox, A., Gavin, M., όπ. π. (υποσημ. 90), pp. 324-326.

Κεφάλαιο 3: Σημαντικοί παράγοντες για την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού

3.1: Το περιβάλλον εργασίας σε κοινωνικό και φυσικό επίπεδο

Τα περιβάλλοντα εργασίας είναι σε αντιστοιχία με το προϊόν εργασίας, τις εργοδοτικές προσδοκίες και την προτεραιότητα των εργαζόμενων. Το εργασιακό περιβάλλον αντικατοπτρίζει την κουλτούρα την οποία υιοθετεί ο εκάστοτε οργανισμός και έτσι δημιουργείται ένα σύστημα προσδοκιών και προνομίων. Στη σύγχρονη εποχή, το εργασιακό περιβάλλον δίνει την ευκαιρία στους εργαζόμενους να ενεργούν χωρίς την επίβλεψη των εργοδοτών. Αποτελεί, έτσι, έναν ακόμη παράγοντα υποκίνησης των εργαζόμενων.⁹² Στο πλαίσιο αυτό οι ανθρώπινες σχέσεις είναι εκείνες στις οποίες δίνεται ιδιαίτερη έμφαση, διότι η αποτελεσματικότητα του οργανισμού είναι αυξημένη, όταν τα άτομα συνεργάζονται και η συμπεριφορά τους μπορεί να προβλεφθεί.⁹³

Τα στοιχεία που είναι απαραίτητα για την προαγωγή της κοινωνικότητας εντός του εργασιακού περιβάλλοντος είναι η ανεξαρτησία, η κοινωνική υποστήριξη και οι αλληλεπιδράσεις των εργαζόμενων σε εσωτερικό και εξωτερικό επίπεδο. Η κοινωνική υποστήριξη βοηθά τους υπαλλήλους να αντιληφθούν καλύτερα το ρόλο της εργασίας τους και μέσα από την αλληλεπίδραση μπορούν να λάβουν και βοήθεια από τους συναδέλφους. Το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης είναι η ανατροφοδότηση σε συναδελφικό επίπεδο και αυτή η πρακτική συμβάλλει στη δημιουργία κινήτρων για την εργασία.⁹⁴

Ως προς το φυσικό περιβάλλον, όταν οι εργαζόμενοι εργάζονται σε ένα περιβάλλον ζεστό, με ηρεμία και δεν υπάρχουν κίνδυνοι, οι μελέτες αποδεικνύουν ότι είναι περισσότερο αποδοτικοί. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι συνθήκες που δημιουργούνται είναι περισσότερο ασφαλείς για την ψυχική και τη σωματική υγεία των εργαζόμενων, καθώς η εργασιακή ρουτίνα τους γίνεται περισσότερο εύκολη. Αν το εργασιακό περιβάλλον δεν είναι το επιθυμητό, τότε είναι εμφανές ότι τα προβλήματα άγχους μεταξύ των εργαζόμενων θα διογκωθούν και έτσι η

⁹² Βλ. Dessler, G., όπ. π. (υποσημ. 7), σ. 31.

⁹³ Βλ. Dessler, G., όπ. π. (υποσημ. 7), σ. 35.

⁹⁴ Τζωρτζιάκης, Κ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και e-HRM*, Αθήνα: εκδ. Rosili, 2021, σσ. 45-47.

παραγωγικότητα θα επηρεαστεί αρνητικά. Αυτό μεταφράζεται σε απώλεια κινήτρων από την πλευρά των εργαζόμενων και έτσι οι ανάγκες τους δεν καλύπτονται.⁹⁵

3.2: Ο ρόλος της ομαδικής εργασίας

3.2.1: Οι ωφέλειες της ομαδικής εργασίας

Η σημασία της συμμετοχής του ατόμου στις ομάδες είναι ενδεικτική της επίτευξης των οργανωσιακών στόχων, η οποία αντανάκλα την εργασιακή πορεία του εκάστοτε οργανισμού. Οι ομάδες μέσα σε έναν οργανισμό μπορεί να είναι μόνιμες ή να μεταβάλλονται. Αυτό σημαίνει ότι, όταν τα άτομα νιώθουν ότι μοιράζονται κάτι, δημιουργείται μια αίσθηση ενότητας και έτσι η ομάδα μπορεί να βοηθήσει στην επίλυση των δύσκολων προβλημάτων, ενώ παράλληλα ο καταγιγισμός ιδεών δημιουργεί ισχυρότερους συνεκτικούς δεσμούς στο πλαίσιο της ομάδας, ενισχύοντας παράλληλα τη δημιουργικότητά της. Οι ομάδες που σχηματίζονται στην περίπτωση των εργασιακών χώρων είναι τυπικές και αυτό σημαίνει ότι αναλαμβάνει καθένας συγκεκριμένους ρόλους και στόχους. Ωστόσο, σε κάθε περίπτωση οι συμμαχίες προκύπτουν μέσα σε έναν οργανισμό, διότι η κοινωνική επαφή είναι γεγονός.⁹⁶

Τα πλεονεκτήματα που απορρέουν από την ομαδική εργασία είναι αρκετά και για το λόγο αυτό είναι τόσο δημοφιλής. Η ομάδα παρακινεί ευκολότερα τους εργαζόμενους καθώς πολλές εξ αυτών είναι αυτοδιοικούμενες και έτσι ο έλεγχος υποκαθίσταται. Η επιθυμία των εργαζόμενων για την ομαδική εργασία ταυτίζεται σε πολλές περιπτώσεις με την επιθυμία των επιχειρήσεων/οργανισμών και αυτό δείχνει την αμοιβαία ικανοποίηση και των δυο πλευρών. Αυτό το αίσθημα οφείλεται στο γεγονός ότι καθένας διαθέτει ευρύτερη γνώση, ενώ παράλληλα υπάρχουν και πολλοί υποστηρικτικοί μηχανισμοί οι οποίοι συμπληρώνουν δεξιότητες και ικανότητες. Αυτό σημαίνει ότι η εμπειρία κάποιων μελών μπορεί να ανταλλαχθεί μέσα από την ομαδική εργασία.⁹⁷

Συνοπτικά, οι σημαντικές ιδέες δεν προέρχονται από ένα μόνο άτομο και οι καινοτόμες ιδέες προκύπτουν μέσα από την ομαδική εργασία. Ακόμη, η ομαδική εργασία προσφέρει χαρά στους εργαζόμενους, ενώ παράλληλα, όταν κάποιος

⁹⁵ Βλ. Τζωρτζάκης, Κ., όπ. π. (υποσημ. 94), σ.σ. 45-47.

⁹⁶ Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: εκδ. Παπαζήση, 2019, σσ. 82-83.

⁹⁷ Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Broken Hill Publisher, 2017, σσ. 127-128.

εργάζεται στα πλαίσια μιας ομάδας, πολλές φορές αναπτύσσεται και ως άτομο. Άλλωστε, μοιράζοντας τον όγκο εργασίας μέσα σε μια ομάδα, το αποτέλεσμα είναι να μην εξουθενώνονται οι εργαζόμενοι.

Αναλυτικότερα, όταν η ομάδα εργάζεται πάνω σε ένα ζήτημα είναι αναμενόμενο πως οι ιδέες που θα προκύψουν θα είναι πιο χρήσιμες και πρακτικές. Έτσι, οι ιδέες είναι περισσότερο καινοτόμες και θεωρείται ότι η επιτυχία είναι συλλογική. Η συλλογική εργασία προσφέρει πολλές ευκαιρίες και δίνει προοπτικές νέων γνώσεων και νέων προκλήσεων. Η χαρά των συμμετεχόντων είναι μεγαλύτερη όταν η επιτυχία έρχεται μέσα από την ειλικρινή ανατροφοδότηση, τον αμοιβαίο σεβασμό και έτσι τα άτομα της ομάδας παρακινούνται ευκολότερα. Η εργασιακή ικανοποίηση από μόνη της συνιστά έναν στόχο και συνεκδοχικά ο οργανισμός επωφελείται περισσότερο. Επίσης, η εξέλιξη του ατόμου είναι μεγαλύτερη μέσα σε μια ομάδα. Αυτό συμβαίνει γιατί ο ένας μαθαίνει από την εμπειρία και τα λάθη του άλλου, από την ανακάλυψη των δυνατών και αδύνατων σημείων του. Εξάλλου, τα μέλη της ομάδας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού δένονται μεταξύ τους και έτσι παρέχεται αλληλοϋποστήριξη, ενώ κατανοούν το άγχος της ολοκλήρωσης της εργασίας σε σύγκριση με τους προϊσταμένους. Η συνεργασία βοηθά όλη την ομάδα, καθώς τα μέλη της χρησιμοποιούν τις μοναδικές τους δεξιότητες και δημιουργείται ένα περιβάλλον που βασίζεται στον αλληλοσεβασμό και στην αλληλοϋποστήριξη. Συνεπώς, οι πιο καλές ιδέες μπορούν να προκύψουν όταν υπάρχει ένα επίπεδο εμπιστοσύνης και όταν συντελείται εποικοδομητική κριτική.⁹⁸

3.2.2: Παρακίνηση των ομάδων

Τα κύρια στοιχεία τα οποία δρουν ανασχετικά στην παρακίνηση των ομάδων και γενικότερα των εργαζόμενων είναι η αδικία, καθώς τα διευθυντικά στελέχη κάποιες φορές καταφεύγουν στην «αθώα ανειλικρίνεια» και ευνοούν τους πιο παλιούς εργαζόμενους. Στην περίπτωση αυτή, δεν αποκλείεται να χαθεί η εμπιστοσύνη τους και να μειωθούν τα κίνητρα, με αποτέλεσμα να μειωθεί η παραγωγικότητα. Άλλη περίπτωση - εμπόδιο για την παρακίνηση ομάδων είναι οι αόριστοι στόχοι, οι συνεχώς μεταβαλλόμενοι και οι υπερβολικά φιλόδοξοι. Είναι αλήθεια ότι χωρίς σαφείς στόχους απόδοσης και ανατροφοδότηση οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να είναι αφοσιωμένοι στη δουλειά και δεν είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν την καλύτερη

⁹⁸ Βλ. Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., όπ. π. (υποσημ.97), σσ. 127-128.

δυνατή προσπάθεια. Επιπλέον, οι πολλοί κανόνες και οι δυσκίνητες πολιτικές αναστέλλουν την παρακίνηση των εργαζόμενων, ενώ παράλληλα ο συνεχής ανταγωνισμός με όλους αποτελεί φρένο για τη δημιουργικότητα και την πραγμάτωση των στόχων. Στο ίδιο μήκος κύματος δρα και η στενή επιτήρηση των εργαζόμενων που τους υπενθυμίζει τα λάθη που έχουν κάνει. Αυτή η πρακτική είναι πολύ απωθητική και αναστέλλει την προσπάθειά τους για καλύτερη απόδοση στην εργασία.⁹⁹

Οι ομάδες παρακινούνται αποτελεσματικότερα όταν υπάρχει η πεποίθηση ότι όλα τα μέλη έχουν πολλές δεξιότητες και γνώσεις που βοηθούν στην εξέλιξη των εργασιών που πρέπει να διεκπεραιωθούν μέσα σε αυτή. Επιπρόσθετα, η ομάδα παρακινείται ευκολότερα όταν η προσδοκία που γεννιέται είναι ανάλογη των ικανοτήτων των μελών της και η τεχνογνωσία είναι απαραίτητη για την επίτευξη των στόχων. Επομένως, το κίνητρο της ομάδας ενισχύεται μέσα από την εμπιστοσύνη στην ικανότητα των μελών.¹⁰⁰ Τα βασικά, λοιπόν, χαρακτηριστικά της κινητοποίησης των ομάδων είναι οι ικανότητες των μελών, η προσωπικότητά τους, η συνοχή της ομάδας και ο κοινός στόχος. Ακόμη, η ηγεσία συνιστά έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση των μελών.¹⁰¹

Η καταλληλότητα των κινήτρων που θα δοθούν στην ομάδα εξαρτάται από το μέγεθός της. Η ικανοποίηση των ατόμων που συμμετέχουν σε μικρές ομάδες είναι μεγαλύτερη, αλλά οι ικανότητες των ατόμων σε μια ομάδα είναι απαραίτητο να είναι ίδιες, ώστε να αποδοθούν οι κατάλληλοι ρόλοι και να υπάρξει επιτυχία στην αποστολή που έχει ανατεθεί. Η επιτυχία συναρτάται με την προσωπικότητα των μελών και έτσι η συνοχή της ομάδας είναι αυξημένη και οδηγεί στην αλληλοπαρακίνηση. Η δέσμευση της ομάδας αυξάνεται όταν ο στόχος είναι μεγάλος και επικοινωνείται με σαφή και σωστό τρόπο, ενώ μεγάλο ρόλο παίζει και ο 'ηγέτης' καθώς αναλαμβάνει να καθοδηγήσει τους υπόλοιπους. Η παρακίνηση βρίσκει το νόημά της, όταν η αποστολή είναι ενδιαφέρουσα και υπάρχει ατομική και συλλογική ανταμοιβή.¹⁰²

⁹⁹ Robbins, St., Judge, T., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: εκδ. Κριτική, 2018, σσ. 227-228.

¹⁰⁰ Βλ. Robbins, St., Judge, T., ό. π. (υποσημ. 99), σσ. 227-228.

¹⁰¹ Χυτήρης, Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: εκδ. Φαίδιμος, 2013, σσ. 182-183.

¹⁰² Βλ. Χυτήρης, Λ., όπ. π. (υποσημ. 101), σ. 217.

3.3: Ανθρωποκεντρική προσέγγιση της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων

3.3.1: Εργασιακή ικανοποίηση, κίνητρα και θετική ψυχολογία

Η ικανοποίηση από την εργασία αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για τη συνέχιση της προσπάθειας των εργαζόμενων σε ατομικό και συλλογικό επίπεδο. Η ικανοποίηση από την εργασία περιλαμβάνει πολυδιάστατες ψυχολογικές αντιδράσεις που συντίθεται από γνωστικές, συμπεριφορικές και συναισθηματικές οπτικές των εργαζόμενων για την εργασία τους. Γενικότερα, η εργασιακή ικανοποίηση αφορά την ευχαρίστηση που απορρέει από τη δουλειά και συνιστά μια υποκειμενική κατασκευή, καθώς προκύπτει από την ατομική θετική συναισθηματική κατάσταση του ατόμου. Ένα άτομο για να είναι ικανοποιημένο από την εργασία του πρέπει οι συναισθηματικοί και οι γνωστικοί μηχανισμοί του να ενεργοποιούνται ισότιμα.¹⁰³

Αντίθετα, στην περίπτωση ενός ατόμου δυσαρεστημένου από την εργασία του, η δυσαρέσκεια οφείλεται στη μη συμβατότητα των αξιών του με τις αξίες που προβάλλονται από την θέση εργασίας που καταλαμβάνει και τις απαιτήσεις που προκύπτουν από αυτή. Η μειωμένη ικανοποίηση και τα κίνητρα που δίνονται μπορούν επίσης να δημιουργήσουν προβλήματα στην καθημερινότητα του εργαζόμενου, καθώς η επαγγελματική εξουθένωση είναι επιβλαβής για την υγεία του. Επομένως, λαμβανομένης υπόψη της θεωρίας του Vroom, εν προκειμένω φαίνεται να υπερτονίζεται η αξία των εξωτερικών κινήτρων.¹⁰⁴

Τα κίνητρα που έχουν ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα είναι η ικανοποίηση από τον οργανισμό, από τη διοίκηση, από τους συναδέλφους και από τις συνθήκες εργασίας και τις παρεχόμενες συνθήκες εξέλιξης. Με την ανθρωποκεντρική διοίκηση ανθρώπινων πόρων αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και παρέχονται περισσότερα κίνητρα για αύξηση της παραγωγικότητας.¹⁰⁵

Ως προς τη θετική ψυχολογία που δημιουργείται μέσα σε μια ομάδα, το ευχάριστο κλίμα συνιστά ένα ακόμη κίνητρο στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Η πίστη στην αίσθηση του «ανήκειν» ικανοποιεί τον εργαζόμενο και η πίστη στη συνεισφορά της διαφορετικότητας είναι τόσο σημαντική που η ομάδα προοδεύει μέσα από την ειδική συνεισφορά καθενός. Ο στόχος της θετικής ψυχολογίας είναι να αλλάξει τα δεδομένα στην ψυχολογία του εργαζόμενου σχετικά με την εργασία του

¹⁰³ Βλ. Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ., όπ. π. (υποσημ. 38), σσ. 110-112.

¹⁰⁴ Βλ. Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ., όπ. π. (υποσημ. 38), σσ. 110-112.

¹⁰⁵ Βλ. Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ., όπ. π. (υποσημ. 38), σσ. 113-114.

και σχετίζεται με τις υποκειμενικές εμπειρίες καθενός. Ασφαλώς, η θετική ψυχολογία συνδέεται με τα ατομικά χαρακτηριστικά, αλλά η θετική οργανωσιακή συμπεριφορά ξεκινά από την ηγεσία του οργανισμού και κατευθύνει ανάλογα και τους εργαζόμενους. Πρώτοι οι A. Maslow και C. Rogers ανέπτυξαν την έννοια της θετικής ψυχολογίας, καθώς θεώρησαν ότι οι εργαζόμενοι δεν πρέπει να επικεντρώνονται σε ένα συγκεκριμένο αρνητικό σύμπτωμα στον τομέα εργασίας τους, αλλά στην αυτοπραγμάτωσή τους, και να έχουν την απαιτούμενη αποδοχή. Για να είναι όμως αποδεκτό ένα άτομο στον χώρο εργασίας του είναι απαραίτητο να έχει την κατάλληλη συμπεριφορά. Επομένως, η αυτοπραγμάτωση προσκρούει στα όρια των άλλων. Το άτομο που την επιδιώκει, θα πρέπει να προβάλλει την ενσυναίσθησή του και να κατανοεί τους γύρω του.¹⁰⁶

3.3.2: Εργασία και προσωπική ζωή: έννοιες ανταγωνιστικές ή αλληλοσυμπληρούμενες;

Η εργασία και η προσωπική ζωή φαίνονται ως ανταγωνιστικές έννοιες. Σημαντική καθίσταται εν προκειμένω η διαχείριση του χρόνου. Η ισορροπία έχει διαφορετικό νόημα για τον καθένα, διότι τα προσωπικά χαρακτηριστικά και η οικογενειακή κατάσταση ή η θέση που κατέχει στον κλάδο εργασίας του, καθοδηγούν τη συμπεριφορά του. Η εύρεση της χρυσής τομής είναι το ζητούμενο καθώς η ευεξία και η υγεία καθορίζουν την επαγγελματική επίδοση. Αν η εξισορρόπηση αυτή επιτευχθεί, τότε είναι προφανές ότι η παραγωγικότητα θα αυξηθεί και η δέσμευση του εργαζόμενου με τον οργανισμό θα ισχυροποιηθεί.¹⁰⁷

Εντούτοις, η ευέλικτη μορφή εργασίας που έχει αρχίσει να εμφανίζεται ανέστειλε το ενδιαφέρον των εργοδοτών και των μελετητών γύρω από αυτή την παράμετρο. Ο επανακαθορισμός των προτεραιοτήτων και η οικονομική κρίση ήταν τα σημεία κλειδιά για την «παραμέληση» των αναγκών της οικογένειας και της εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη, η ανάπτυξη της τεχνολογίας επιτρέπει την ενασχόληση των εργαζόμενων με θέματα του οργανισμού και στο σπίτι, με αποτέλεσμα η κατάσταση να δυσχεραίνεται περισσότερο, καθώς το ισοζύγιο ανάμεσα σε οικογένεια και εργασία μεταβάλλεται. Επομένως, οι νέες μορφές εργασίας δεν

¹⁰⁶ Βλ. Χυτήρης, Λ., όπ. π. (υποσημ. 101), σ. 220.

¹⁰⁷ Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζηγός, 2020, σσ. 376-377.

έχουν διακριτά όρια μεταξύ της δουλειάς και της οικογένειας, με άμεση συνέπεια αυτά τα δύο να φαίνονται αντιμαχόμενα.¹⁰⁸

Η ισορροπία μεταξύ προσωπικής και οικογενειακής ζωής μπορεί να προκύψει μόνο μέσα από τη μικρότερη δυνατή σύγκρουση ρόλων. Αυτές συγκρούονται ενίοτε, διότι απαιτείται αρκετός χρόνος και για τις δυο και το άτομο πρέπει να υιοθετήσει νέους ρόλους. Οι γυναίκες αντιμετωπίζουν συχνότερα αυτό το πρόβλημα, κυρίως λόγω της μητρότητας. Η απόκτηση της τέλει ισορροπίας είναι αδύνατη και πολλές φορές η προσωπική ζωή τίθεται εις βάρος της εργασίας στην περίπτωση των γυναικών, ενώ στην περίπτωση των ανδρών η εργασία υπερκαλύπτει το χρόνο τους μην αφήνοντας πολλά περιθώρια για την ενασχόλησή τους με την οικογένεια.¹⁰⁹ Οι συνέπειες από την ανισορροπία μεταξύ της οικογενειακής και της επαγγελματικής ζωής οδηγούν στη δυσαρέσκεια των εργαζόμενων που αντανακλάται τελικά στην απόδοσή τους.

3.3.3: Οργανωσιακή κουλτούρα και εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ένα σύνολο κανόνων, αξιών και συμπεριφορών με αποτέλεσμα να θεωρείται βασικός παράγοντας για τη λειτουργικότητα, την απόδοση και την ποιότητα των υπηρεσιών του οργανισμού. Δημιουργεί μια αίσθηση ταυτότητας και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις.¹¹⁰

Η ισχυρή ισορροπία μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής περνά μέσα από την οργανωσιακή κουλτούρα κάθε οργανισμού, διότι ο ποιοτικός χρόνος με την οικογένεια δίνει τη δυνατότητα να μειωθεί το άγχος του ατόμου και να οδηγηθεί η ομάδα ευκολότερα στην επιτυχία. Η κουλτούρα του οργανισμού μπορεί να έχει πολλά θετικά χαρακτηριστικά, αυτή εξαρτάται δε σε μεγάλο βαθμό από την ηγεσία του. Στο πλαίσιο της κουλτούρας που καλλιεργείται, οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι πιέζονται ή είναι ευχαριστημένοι και παρακινούνται για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί. Όταν η ισορροπία μεταξύ της οικογενειακής ζωής και της καριέρας διαταράσσεται, ακόμη και η υγεία των εργαζόμενων μπορεί να διαταραχθεί.¹¹¹

¹⁰⁸ Λέιτερ, Μ., Μασλάς, Κρ., *Πώς να αντιμετωπίσετε την επαγγελματική εξουθένωση*, Αθήνα: εκδ. Κλειδάριθμος, σσ. 38-40.

¹⁰⁹ Βλ. Λέιτερ, Μ., Μασλάς, Κρ., όπ. π. (υποσημ. 108), σσ. 38-40.

¹¹⁰ Κάτου, Α., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Θεσσαλονίκη: εκδ. Ζυγός, 2017, σ. 399.

¹¹¹ Βλ. Κάτου, Α., όπ. π. (υποσημ. 110), σσ. 400-401.

Αλληλένδετο με τα παραπάνω είναι το ζήτημα της ηθικής που προκύπτει σε κάθε οργανισμό μέσα από την αλληλεπίδραση και τη διαρκή επικοινωνία των εργαζόμενων με την ηγεσία, καθώς η κουλτούρα του οργανισμού επηρεάζει την ηθική των εργαζόμενων. Η ηθική της επιχείρησης συνεπάγεται την ειλικρίνεια, τη δικαιοσύνη, την αξιοπιστία, το συμπάσχειν, χαρακτηριστικά που οφείλει να προάγει η ηγεσία της.¹¹²

Αν ένας οργανισμός διέπεται από μια οργανωσιακή κουλτούρα που πιέζει πολύ τους εργαζόμενους να φτάσουν το στόχο που τέθηκε χωρίς να εκτιμά την ανάγκη για ισορροπία ανάμεσα στην προσωπική ζωή και την καριέρα τους, με αποτέλεσμα να επιζητά η καριέρα περισσότερο χρόνο, τότε θα εμφανιστεί το σύνδρομο της επαγγελματικής εξουθένωσης. Οι περιβαλλοντικοί παράγοντες που ωθούν σε αυτή την κατάσταση είναι ο φόρτος και οι συνθήκες εργασίας, οι ανεπαρκείς αμοιβές και οι κακές σχέσεις με τους συναδέλφους. Ακόμη, η προσωπικότητα των εργαζόμενων παίζει μεγάλο ρόλο, αλλά και οι πολύ υψηλές προσδοκίες. Αν η ηγεσία διαθέτει υψηλή συναισθηματική νοημοσύνη, τότε το εργασιακό κλίμα που δημιουργείται είναι θετικό, δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αναπτυχθούν και να ισορροπήσουν εργασιακή και προσωπική ζωή.

3.4: Η σημασία του ‘ηγέτη’ και ο ρόλος του στην υποκίνηση των εργαζόμενων

3.4.1: Η ηγεσία στη Δημόσια Διοίκηση

Οι ‘ηγέτες’ είναι σημαντικοί για όλους τους τύπους οργανισμών και διαδραματίζουν διαφορετικούς ρόλους, καθώς εκτελούν διαφορετικές σημαντικές λειτουργίες στον οργανισμό. Ο σκοπός κάθε οργανισμού είναι η επιβίωση και η διατήρηση της ενότητάς του. Αυτό σημαίνει βελτίωση της απόδοσής του και έτσι οι οργανισμοί θα είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί και αποτελεσματικοί για το κοινωνικό σύνολο.

Η ηγεσία εντός της οργάνωσης μπορεί να επηρεάσει ένα σύνολο προσώπων προς την επίτευξη ενός στόχου και η ηγετική συμπεριφορά επηρεάζει την εσωτερική - εξωτερική παρακίνηση των εργαζόμενων. Με άλλα λόγια, ο ‘ηγέτης’, ο manager, το διευθυντικό στέλεχος συμβάλλει, προκειμένου μια μικρή ή μεγάλη ομάδα

¹¹² Κέφης, Β., *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ: Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα: εκδ. Κριτική, 2005, σ. 175.

εργαζόμενων να υλοποιήσουν στόχους που έχουν τεθεί, ώστε να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του οργανισμού.¹¹³

Τα χαρακτηριστικά του 'ηγέτη' αξιολογούνται σε επίπεδο προσωπικότητας, προσόντων και αξιοποίησης των ικανοτήτων των εργαζόμενων. Αυτός οφείλει να εμπνέει, να είναι δίκαιος κατά την κατανομή των καθηκόντων και των αρμοδιοτήτων, να παρακινεί, να στηρίζει ηθικά τους εργαζόμενους. Έχει σημασία πόσο έμπειρος είναι και πόσο ικανός να συνεργάζεται αποτελεσματικά με όλους. Γενικότερα, είναι εκείνος που λειτουργεί ως παράδειγμα για τους υπόλοιπους.¹¹⁴

Η θεωρία περί ηγεσίας συνδέεται με την «επιστημονική διοίκηση», όπως αυτή διατυπώθηκε από τον Frederick Winslow Taylor.¹¹⁵ Η «επιστημονική διοίκηση» θέτει την ηγεσία σε κεντρικό σημείο, με στόχο την παροχή σαφών κατευθύνσεων για τη συγκεκριμενοποίηση της εργασίας και τον καθορισμό του απαιτούμενου χρόνου για την ολοκλήρωση μιας διαδικασίας. Ο 'ηγέτης' έχει την ευθύνη του συντονισμού, της παρακολούθησης της εργασίας και του ελέγχου. Η εξειδίκευση των διευθυντικών στελεχών είναι απαραίτητη, διότι είναι εκείνα που θα σχεδιάσουν, θα κατευθύνουν και θα αξιολογήσουν την εργασία που παράγεται από τους υφιστάμενους.¹¹⁶

Όλα τα παραπάνω συναρτώνται με το ηγετικό στυλ που ακολουθείται για την καθοδήγηση, την υποκίνηση και τη διαχείριση των διαφορετικών ομάδων εργαζομένων.¹¹⁷ Με άλλα λόγια, αναλόγως του στυλ ηγεσίας που υιοθετείται, μπορεί να ωθούνται οι υπόλοιποι να δημιουργήσουν, να καινοτομήσουν και να αποδώσουν περισσότερο.

3.4.2: Ηγετικά στυλ

Τα στυλ ηγεσίας κατηγοριοποιούνται ανάμεσα σε αυταρχικό, δημοκρατικό/συμμετοχικό και ενδεχομενικό. Οι ιδιότητες που χρειάζεται να συνδυαστούν είναι ο ορθολογισμός, η συμβουλευτική και η συγκροτημένη σκέψη, η επιμονή και η ισορροπία στη διαχείριση των προβλημάτων που προκύπτουν.¹¹⁸

¹¹³ Βλ. Κέφης, Β. όπ. π. (υποσημ. 112), σ. 119.

¹¹⁴ Ρωσσίδης, Ι., *Εφαρμογές του επιχειρησιακού μάνατζμεντ στην ελληνική δημόσια διοίκηση*, Αθήνα: εκδ. Σταμούλης, 2014, σ. 155.

¹¹⁵ Βλ. Κέφης, Β., όπ. π. (υποσημ. 112), σσ. 62-63.

¹¹⁶ Μακρυδημήτρης, Αντ., *Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη θεωρία των οργανώσεων*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλας, 2013, σσ. 178-179.

¹¹⁷ Βλ. Dessler, G., όπ. π. (υποσημ. 7), σ. 45.

¹¹⁸ Βλ. Κέφης, Β, όπ. π. (υποσημ. 112), σ. 125.

Στην περίπτωση του αυταρχικού στυλ ηγεσίας, η έμφαση δίδεται στη διοίκηση και τον έλεγχο, ενώ παράλληλα όλες οι αποφάσεις λαμβάνονται χωρίς τη συμβολή των υφισταμένων. Η απόλυτη εξουσία αποτελεί βασικό κριτήριο αυτού του είδους ηγεσίας και υπάρχει αυστηρή καθοδήγηση ατόμων, που πολλές φορές συνεπάγεται πίεση και οι εργαζόμενοι δυσκολεύονται να λειτουργήσουν.¹¹⁹

Στη δημοκρατική ηγεσία, η έννοια της συμμετοχής συνδέεται με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και προβλέπεται από κανόνες, οι οποίοι προσιδιάζουν στην ηθική ηγεσία, η δε δύναμη της εξουσίας είναι δυνητικά διαθέσιμη προς όλους. Έτσι, οι ηγετικές λειτουργίες μοιράζονται και έρχεται η ισορροπία ανάμεσα σε προϊστάμενους και υφιστάμενους. Σε αυτή την περίπτωση ενδυναμώνεται το ηθικό του προσωπικού, το οποίο, όταν αντιλαμβάνεται ότι η συνεισφορά του είναι υψηλή, δεσμεύεται έτι περαιτέρω στην πραγμάτωση των στόχων της οργάνωσης. Ωστόσο, αυτό το στυλ ηγεσίας δεν είναι το κατάλληλο, όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις γρήγορα.¹²⁰

Στην ενδεχομενική μορφή της ηγεσίας δίνεται μεγάλη έμφαση στις σχέσεις μεταξύ 'ηγέτη' και υφισταμένων, στη φύση της εργασίας και τη δύναμη της θέσης, η οποία συναρτάται με το οργανωτικό επίπεδο, το είδος και την έκταση της εργασίας¹²¹.

Τέλος, ας υπενθυμιστεί και η βεμπεριανή διάκριση των τριών τύπων νομιμοποίησης της εξουσίας. Ιδίως ενδιαφέρει εδώ η χαρισματική ηγεσία που συνδέεται με τις εξαιρετικές ικανότητές και ιδιότητες του ατόμου, το οποίο εμπνέει τους γύρω του μέσα από τις πράξεις του. Ο κίνδυνος, ωστόσο, στην περίπτωση αυτή αφορά στη διαδοχή του 'ηγέτη', οπότε και δεν αποκλείεται να διαπιστωθεί το φαινόμενο της λεγόμενης «ρουτινοποίησης» του χαρίσματος.¹²²

3.4.3: Η μετασχηματιστική ηγεσία

Ως προς τη μετασχηματιστική ηγεσία, αυτή ξεφεύγει από τα παραδοσιακά πλαίσια της διοίκησης που θέλει τους προϊσταμένους απομονωμένους και αποκομμένους από τη συνεργασία με τους υφιστάμενους τους. Οι 'ηγέτες' τέτοιου τύπου μπορούν να ανταπεξέλθουν σε όποια θέση του οργανισμού τούς ζητηθεί.¹²³ Η πηγή της δύναμής τους είναι το όραμα που δημιουργούν. Η εργασία αποτελεί ηθική έκφραση και ο

¹¹⁹ Βλ. Ρωσσίδης, Ι., όπ. π. (υποσημ. 114), σ. 155.

¹²⁰ Βλ. Κέφης, Β, όπ. π. (υποσημ. 112), σ. 126.

¹²¹ Βλ. Κέφης, Β, όπ. π. (υποσημ. 112), σ. 126.

¹²² Μακρυδημήτρης, Αντ., όπ. π. (υποσημ. 116), σσ. 54-55.

¹²³ Γιαννουλάς, Μ., *Κάθε μέρα Ηγέτης: μια εναλλακτική προσέγγιση στην άσκηση ηγεσίας*, Αθήνα: εκδ. Πεδίο, 2010, σσ. 148-149.

σύγχρονος ‘ηγέτης’ καλλιεργεί όλες τις απαιτούμενες δεξιότητες μιας που ο ίδιος ενσαρκώνει την αλλαγή, διαμορφώνοντας μια γόνιμη εργασιακή κουλτούρα.¹²⁴

Δεν υπάρχει κατάλληλο και ακατάλληλο στυλ ηγεσίας. Το καλύτερο στυλ ηγεσίας είναι εκείνο που ανταποκρίνεται στις ανάγκες, τα χαρακτηριστικά και την αποστολή που ανατέθηκε στον οργανισμό. Σε μια ευρύτερη θεώρηση, οι ‘ηγέτες’ των σύγχρονων οργανώσεων και υπηρεσιών φαίνεται πως ακολουθούν το δημοκρατικό υπόδειγμα, καθώς οι σχέσεις με τους συναδέλφους ενισχύονται και η ομάδα παίζει σπουδαίο ρόλο. Ο ‘ηγέτης’ άλλωστε αποδεικνύει την αξία του μέσα από την υιοθέτηση κάθε μοντέλου ηγεσίας την κατάλληλη στιγμή.

3.4.4: Οργανωσιακή κουλτούρα και παρακίνηση

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η οργανωσιακή κουλτούρα εκφράζεται μέσα από τους κανόνες, τις αξίες και τις συμπεριφορές, ενώ δείχνει ποια είναι η ταυτότητα του οργανισμού και αποκαλύπτει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι αποφάσεις. Αλλά και οι εργαζόμενοι θα προσπαθήσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους αν νιώσουν ότι το περιβάλλον στο οποίο ανήκουν είναι το κατάλληλο. Τα άτομα είναι περισσότερο εφικτό να αποδώσουν μέσα στην ομαδικότητα και τη συμμετοχή.¹²⁵

Η κουλτούρα ενισχύει τη δέσμευση των εργαζόμενων και αυξάνει τη θετική συμπεριφορά τους, διότι μια κουλτούρα επιβραβεύσεων και όχι ποινών είναι εκείνη που ενθαρρύνει την ατομική πρωτοβουλία και οδηγεί στη δημιουργία ενός θετικού κλίματος. Όλο αυτό αποτελεί κίνητρο για την επίδοση των εργαζόμενων μια που, όσο καλύτερα φέρει σε πέρας ένας εργαζόμενος την εργασία του, τόσο πιθανότερη είναι η επιτυχία του.¹²⁶ Η επιτυχία, όμως, προκύπτει μέσα από την αλλαγή και την προσαρμογή, αφού επιδιώκεται η συνεχής πρόοδος, ενώ είναι σκόπιμο να αποφεύγεται ο εφησυχασμός. Συνεπώς, μια οργανωσιακή κουλτούρα που θέτει στο επίκεντρό της το άτομο, ελαχιστοποιεί την πίεση και την αδράνεια, ενώ παράλληλα συνδράμει στη δημιουργία πολύπλευρων κινήτρων.¹²⁷

Πάντως, οι ιδιωτικοί και δημόσιοι υπάλληλοι δεν παρακινούνται με τον ίδιο τρόπο. Οι ιδιωτικές επιχειρήσεις διαμορφώνουν την πορεία τους με βάση τις επιδιώξεις της ηγεσίας τους και την αγορά, ενώ οι δημόσιοι οργανισμοί επηρεάζονται

¹²⁴ Βλ. Γιαννουλέας, Μ., όπ. π. (υποσημ. 123), σσ. 148-149.

¹²⁵ Βλ. Βακόλα, Μ., Νικολάου, Ι. όπ. π. (υποσημ.58), σ. 394.

¹²⁶ Χυτήρης, Λ., *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: εκδ. Μπένου, 2017, σ. 452.

¹²⁷ Μπουραντάς, Δ., Παπαλεξανδρή, Ν., όπ. π. (υποσημ.13), σ. 587.

κατά κύριο λόγο από την πολιτική εξουσία, ήτοι μεγάλο ρόλο παίζει η Κυβέρνηση που έχει την ευθύνη της διοίκησης των δημόσιων υπηρεσιών.

3.5: Διαφορά ανάμεσα στην υποκίνηση ανθρώπινου δυναμικού στο Δημόσιο και τον Ιδιωτικό Τομέα

Ειδικότερα, όπως έχει διαπιστωθεί συναφώς, στους ιδιωτικούς υπαλλήλους παίζουν μεγάλο ρόλο η αμοιβή, όπως και η επαγγελματική ανέλιξη. Οι δημόσιοι υπάλληλοι, από την άλλη μεριά, περισσότερο υποκινούνται από τις εσωτερικές αμοιβές και την αυτο-εκπλήρωση που νιώθουν όταν επιτελούν το καθήκον τους. Ένα εργασιακό περιβάλλον που είναι υποστηρικτικό, μπορεί να τους ωθήσει να βελτιωθούν περισσότερο.¹²⁸

Άλλοι παράγοντες που παίζουν μεγάλο ρόλο στην υποκίνηση των εργαζόμενων είναι το συνταξιοδοτικό, η εργασιακή ασφάλεια και η συσχέτιση της εργασίας με την κοινωνική προσφορά. Με άλλα λόγια, η εξυπηρέτηση του δημόσιου συμφέροντος και η σταθερότητα της απασχόλησης αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους εργαζόμενους στο δημόσιο τομέα, όπου δίδεται, επίσης, μεγαλύτερη έμφαση στις διαπροσωπικές σχέσεις. Αποδεικνύεται έτσι ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας του.¹²⁹ Ως απόρροια όλων αυτών είναι η ικανοποίηση που νιώθει το κάθε άτομο, λαμβανομένων υπόψη και των συνθηκών εργασίας, οι οποίες διαφέρουν ανάμεσα στις δημόσιες οργανώσεις και τις ιδιωτικές επιχειρήσεις.¹³⁰

Θα μπορούσε να πει κανείς ότι η παραγωγικότητα στον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα συνδέεται με τη θεωρία των Porter και Lawler που θέλουν η ικανοποίηση να μην προέρχεται από την παραγωγικότητα, αλλά η παραγωγικότητα να προκύπτει από αυτήν. Αυτό σημαίνει ότι στο δημόσιο η οργανωσιακή δέσμευση είναι πιο ισχυρή λόγω των εσωτερικών κινήτρων, αλλά οι ιδιωτικοί υπάλληλοι φαίνονται να είναι περισσότερο αφοσιωμένοι στους στόχους που τίθενται.¹³¹

¹²⁸ Kjeldsen, M. & Jacobsen, C. "Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization", *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 23, No 4, 2013, pp. 899-926.

¹²⁹ Jin, M. "Public Service Motivation: A Cross-Country Study", *International Journal of Public Administration*, Vol. 36, No 5, 2013b, pp. 331-343.

¹³⁰ Kjeldsen, M. & Jacobsen, C. όπ. π. (υποσημ.128), pp. 899-926.

¹³¹ Houston, D., "Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives Across Nations", *Public Administration Review*, Vol. 71, No 5, 2011, pp. 761-771.

Κεφάλαιο 4: Η παρακίνηση στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

4.1: Διοικητικές παθογένειες

Τα δομικά χαρακτηριστικά του ελληνικού διοικητικού συστήματος έχουν διαμορφώσει μια πραγματικότητα που δεν ανταποκρινόταν για πολλές δεκαετίες στις νεότερες ανάγκες. Οι πολίτες δεν ήταν ευχαριστημένοι από το σύστημα εξυπηρέτησής τους και οι υπάλληλοι ταλαιπωρούνταν από τις πολύπλοκες διαδικασίες και την έλλειψη των υποδομών που δυσχεραίνουν το έργο τους. Παράλληλα, ο μεγάλος όγκος πληροφοριών και η έλλειψη των αναγκαίων επιμορφωτικών σεμιναρίων είναι παράγοντες που δρουν ανασταλτικά στην προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος από μεριάς Διοίκησης.

Τα κυριότερα προβλήματα της ελληνικής δημόσιας διοίκησης έχουν εντοπιστεί στη δημοσιονομική διαχείριση, στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην οργάνωση των διοικητικών δομών. Έτσι, επί παραδείγματι, η σύγχυση αρμοδιοτήτων του προσωπικού της Διοίκησης λειτούργησε επιβαρυντικά στο σύστημα. Από την άλλη, η απογραφή του ανθρώπινου δυναμικού συνδέθηκε άμεσα με τις δημοσιονομικές προτεραιότητες. Ακόμη, η αξιολόγηση των υπαλλήλων και η αποπολιτικοποίηση των επιτελικών θέσεων έχει απασχολήσει το Δημόσιο επί σειρά ετών. Ζητούμενο ήταν, άλλωστε, η αναδιοργάνωση των δημόσιων υπηρεσιών.¹³²

Μια από τις βασικές αιτίες των προβλημάτων που αντιμετωπίζει η Διοίκηση στη χώρα μας είναι η πολυνομία, καθώς ο μεγάλος όγκος της νομοθεσίας δεν οδηγεί στην επίλυση των προβλημάτων, αλλά στην απώλεια χρόνου των συναλλασσόμενων και των διοικητικών στελεχών, αλλά και σε αδικίες. Επιπρόσθετα, η αλληλοεπικάλυψη αρμοδιοτήτων καταλήγει σε αναποτελεσματική διοικητική δράση. Εξάλλου, η απουσία του αναγκαίου στρατηγικού σχεδιασμού, η κομματικοποίηση, η διατήρηση γραφειοκρατικών διαδικασιών, η απουσία ενότητας στη δράση των δημόσιων υπηρεσιών που έχει παρατηρηθεί, δυσχεραίνουν την εύρυθμη λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού του Κράτους. Ενώ, ακόμα και η διαδικασία κατάρτισης

¹³² Greece: Review of the Central Administration, ανακτήθηκε στις 20 Μαρτίου 2022, από <https://eclass.duth.gr/modules/document/file.php/OKA130/OECD%20report%20on%20public%20admin..pdf>, σσ. 98-100.

του προϋπολογισμού κρίθηκε στην πορεία των χρόνων ότι έπρεπε να εκσυγχρονιστεί.¹³³

4.2: Η αναγκαιότητα και τα κυριότερα χαρακτηριστικά της παρακίνησης

Στη χώρα μας έχει παρατηρηθεί μειωμένη παραγωγικότητα στο δημόσιο τομέα, αλλά οι προσπάθειες για ενίσχυση της παρακίνησης των υπαλλήλων δεν υπήρξαν πάντοτε ουσιαστικές. Συχνά οι εργαζόμενοι στο Δημόσιο έχουν αρνητική εικόνα για την υπηρεσία όπου εργάζονται, επομένως η ικανοποίησή τους είναι μικρή. Την κύρια ευθύνη για τη μη παροχή των κατάλληλων κινήτρων έχει η ίδια η Διοίκηση, καθώς οι συγκεντρωτικές και τυπικές διαδικασίες αποτελούν εμπόδιο.¹³⁴ Εξάλλου, οι ηθικές ανταμοιβές που προβλέπονται από τον Υπαλληλικό Κώδικα δεν έχουν παρακινητικό χαρακτήρα, διότι είναι ηθικού τύπου και η αξιοποίησή τους περιορισμένη.

Επιπλέον, η μεροληπτική συχνά στάση των προϊσταμένων, αλλά και η έλλειψη πνεύματος ομαδικότητας δυσχεραίνουν την κατάσταση.¹³⁵ Γενικότερα, δεν προκύπτει μια λογική οργάνωσης για την παροχή κινήτρων στο Δημόσιο και έτσι δεν επιδιώκεται η συνολική αύξηση της παραγωγικότητας, παρά αναμένεται κάθε εργαζόμενος να γίνει περισσότερο παραγωγικός. Έτσι, γίνεται φανερή η ανάγκη για δράση προς την κατεύθυνση της παρακίνησης των δημόσιων υπαλλήλων και ενθάρρυνσής τους, αλλά και εν γένει αλλαγής οργανωσιακής κουλτούρας. Η έλλειψη σύνδεσης της αξίας της εργασίας των εργαζόμενων με τους στόχους του δημόσιου οργανισμού είναι ενδεικτική της απουσίας κινήτρων.

Τα χαρακτηριστικά των κινήτρων που θα μπορούσαν να ενεργοποιήσουν την παραγωγικότητα των δημόσιων υπαλλήλων είναι τα ακόλουθα:

- ορθολογικά κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητας από την πλευρά των δημόσιων υπαλλήλων με στόχο την αύξηση του προσωπικού οφέλους τους. Αν οι εργαζόμενοι θεωρούν ότι το προσωπικό τους συμφέρον συμπίπτει με το κοινωνικό, θα εκφράζουν περισσότερη διάθεση για παραγωγικότητα

¹³³ Καρκατσούλης, Π. (2014), Διοικητική παθολογία και διοικητική Μεταρρύθμιση, ανακτήθηκε στις 20 Μαρτίου 2022, από <https://www.hba.gr/5Ekdosis/UplPDFs/sylltomos14/589-606%20Karkatsoulis%202014.pdf> σσ. 590-592.

¹³⁴ Σπανού, Κ., «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, 2016, σ. 59.

¹³⁵ Βλ. Σπανού, Κ., όπ. π. (υποσ. 134), σσ. 59-60.

▪ τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα είναι εκείνα που περιγράφουν την επιθυμία του εργαζόμενου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Για παράδειγμα, το καθήκον και το ενδιαφέρον για το κοινωνικό καλό πρέπει να τονίζονται μέσα στα κίνητρα που δίνονται στους υπαλλήλους

▪ συναισθηματικά κίνητρα, τα οποία παίζουν ρόλο στη θέληση του εργαζόμενου, καθώς η αφοσίωση στις αξίες είναι πολύ σημαντική για την παρακίνηση των εργαζόμενων.¹³⁶

Άρα, οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται να εξυπηρετήσουν το δημόσιο συμφέρον εκκινώντας από διαφορετική αφετηρία καθώς άλλοι αντιλαμβάνονται αυτή την κατάσταση με ορθολογικά κριτήρια, άλλοι με βάση το προσωπικό τους όφελος και άλλοι θεωρούν ότι τα συναισθηματικά κίνητρα είναι σημαντικότερα. Σαφώς, είναι δύσκολο για κάθε υπηρεσία να εντοπίσει τις ανάγκες των εργαζόμενων και με βάση αυτές να διαφοροποιηθούν τα κίνητρα που δίνονται. Πιο δύσκολη φαντάζει η διαδικασία αποτίμησης της αποδοτικότητάς τους, στην οποία βέβαια ρόλο διαδραματίζουν και τα ατομικά χαρακτηριστικά κάθε υπαλλήλου.¹³⁷

Το αποτέλεσμα της έλλειψης παρεχόμενων κινήτρων προς τους δημόσιους υπαλλήλους είναι να μην αποδίδουν το μέγιστο. Η κατεύθυνση της προσπάθειας των εργαζόμενων, λοιπόν, δεν ταυτίζεται πάντα με το όραμα της υπηρεσίας και έτσι ο δημόσιος τομέας καταλήγει ενίοτε αντιπαραγωγικός.¹³⁸ Οι παράγοντες που συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των υπαλλήλων εστιάζονται αρχικά στο περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας, ενώ παράλληλα η απουσία ποικιλομορφίας στα καθήκοντα δημιουργεί ένα κλίμα ανίας, διότι οι εργασίες σε πολλές περιπτώσεις είναι τυποποιημένες. Σε άλλες περιπτώσεις, η σύγχυση και η σύγκρουση των ρόλων και των αρμοδιοτήτων είναι το κύριο στοιχείο που συνιστά τροχοπέδη στην παρακίνηση. Ακόμη, η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας και αποτελέσματος είναι πολύ βασικό στοιχείο, διότι σε ένα περιβάλλον όπου η προσπάθεια δεν αναγνωρίζεται, δεν προκύπτει εύκολα βελτίωση της απόδοσης. Περαιτέρω, και η φύση της 'ηγεσίας' παίζει ρόλο: απαιτείται πλέον υποστήριξη της ομαδικής εργασίας και εγκατάλειψη του γραφειοκρατικού μοντέλου διοίκησης.¹³⁹

¹³⁶ Γαλανάκης, Μ., *Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις*, Αθήνα: εκδ. Αθ. Σταμούλης, 2012, σσ. 47-48.

¹³⁷ Βλ. Γαλανάκης, Μ., *όπ. π.* (υποσημ. 136), σσ. 47-48.

¹³⁸ Βλ. Σπανού, Κ., *όπ. π.* (υποσημ. 134), σ. 62.

¹³⁹ Βλ. Ρωσσίδης, Ι., *όπ. π.* (υποσημ. 114), σ. 73.

Περαιτέρω, η παρακίνηση συνδέεται με το επίπεδο μόρφωσης των εργαζομένων, όπως επίσης με την επαγγελματική τους εμπειρία. Αν μάλιστα κάποιος έχει καταγράψει προϋπηρεσία στον ιδιωτικό τομέα πριν εργαστεί στο δημόσιο τομέα, τότε αυτό είναι άλλη μια παράμετρος που θα μπορούσε να συμβάλει στην παρακίνησή τους.¹⁴⁰ Στις προτάσεις βελτίωσης της κατάστασης περιλαμβάνονται η σαφήνεια των κινήτρων, η άμεση απόδοσή τους, ενώ είναι σκόπιμο οι ανταμοιβές να έχουν τόσο ομαδικό όσο και ατομικό χαρακτήρα. Όπως έχει προαναφερθεί, η παρακίνηση των εργαζομένων συνδέεται άρρηκτα με τη διαρκή επιμόρφωσή τους. Για να προωθηθούν όλα αυτά απαιτείται να υιοθετηθούν προηγουμένως πρόσφορες πολιτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων.

4.3: Η Μνημονιακή περίοδος και οι αλλαγές στο ανθρώπινο δυναμικό του Δημόσιου Τομέα

Η Ελλάδα βρέθηκε στο χείλος της καταστροφής το 2010 με τη ρίζα των προβλημάτων της να εντοπίζεται στην κακή οργάνωση και λειτουργία του διοικητικού μηχανισμού της, στην κατασπατάληση δημόσιων πόρων και τη μη έγκαιρη λήψη των αποφάσεων για αλλαγές. Η χώρα βρέθηκε σε κατάσταση έκτακτης ανάγκης και αναγκάστηκε να συμφιλιώσει τα νέα μέτρα που της επιβλήθηκαν με την εφαρμογή των απαραίτητων διοικητικών μεταρρυθμίσεων, ώστε η λειτουργία της να καταστεί αποδοτικότερη και οικονομικότερη. Εξαιτίας της κοινωνικής δυσaréσκειας που επικράτησε από το 2010 και μετά, η επιτυχία των μεταρρυθμιστικών εγχειρημάτων εξαρτήθηκε σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα της εκάστοτε κυβέρνησης να συνδέσει τα βραχυπρόθεσμα μέτρα λιτότητας με ένα μακροπρόθεσμο όραμα για την αποκατάσταση της ανάπτυξης και τη βελτίωση της ευημερίας του πληθυσμού μέσω διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων.

Ο χαρακτήρας των τριών Μνημονίων συνεργασίας με τους ευρωπαϊκούς θεσμούς και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ήταν διαφορετικός. Το πρώτο Μνημόνιο είχε δημοσιονομική στόχευση που περιελάμβανε τη μείωση προσωπικού, ενώ το δεύτερο είχε ως στόχο διαρθρωτικές αλλαγές. Το τρίτο Μνημόνιο ήταν εκείνο που επικεντρώθηκε σε διαρθρωτικού χαρακτήρα μεταρρυθμίσεις. Είναι αλήθεια ότι «η έμφαση της τρόικας (και κυρίως του ΔΝΤ) στις απολύσεις, δημιούργησε συνθήκες πολιτικά δύσκολες για τις μεταρρυθμίσεις στο πεδίο των ανθρωπίνων πόρων και όχι

¹⁴⁰ Βλ. Γαλανάκης, Μ., όπ. π. (υποσημ. 136), σσ. 58-59.

μόνον. Δημιούργησε σύγχυση ανάμεσα στον δημοσιονομικό και τον διαρθρωτικό χαρακτήρα των σχετικών πολιτικών και ανέκοψε ή υπονόμεισε προσπάθειες ουσιαστικού διοικητικού εξορθολογισμού».¹⁴¹

Συγκεκριμένα, τα μέτρα που πρότειναν τα Μνημόνια για τον περιορισμό του προσωπικού στη χώρα μας ήταν τα ακόλουθα:

- μείωση αμοιβών
- μείωση προσωπικού
- μείωση δομών
- εξορθολογισμός διαχείρισης δημόσιων πόρων
- διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις
- βέλτιστη αξιοποίηση ανθρώπινων πόρων
- αποπολιτικοποίηση
- διοίκηση της απόδοσης
- κινητικότητα.

Θα έπρεπε να προηγηθεί απογραφή των υπαλλήλων, να υπάρξει σχέδιο ανακατανομής τους και αναλογία προσλήψεων 1:5 ή 1:10 σε ορισμένες περιπτώσεις. Οι διαδικασίες πρόσληψης, επιλογής διευθυντικών στελεχών και ανάδειξης της πολιτικοδιοικητικής ηγεσίας στη δημόσια διοίκηση περνούσαν μέσα από ειδικές δικλείδες.¹⁴² Ακόμη, προβλεπόταν το ενιαίο μισθολόγιο, η μείωση των συμβασιούχων και η κατάργηση των κενών θέσεων. Την εν λόγω περίοδο θεσμοθετήθηκαν και εφαρμόστηκαν πρακτικές όπως η εφεδρεία και η διαθεσιμότητα – που αργότερα κρίθηκαν ως αντισυνταγματικές – ενώ καθιερώθηκαν, επίσης, νέες διαδικασίες για την κινητικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και την αξιολόγηση.

Επιδιώκοντας μια αποτίμηση της αλλαγής που προωθήθηκε ως προς την κινητικότητα, λαμβανομένης ταυτόχρονα υπόψη της ανάγκης περιορισμού των κλάδων στο Δημόσιο, αναφέρεται ότι «το σύνολο αυτών των εργαλείων δημιουργεί και τις προϋποθέσεις διαφάνειας τόσο για το ίδιο το κράτος και τις δημόσιες υπηρεσίες όσο και για τους υπαλλήλους. Η υποχρεωτική και διαρκής δημοσιοποίηση των κενών δημιουργεί την προσφορά βάσει της οποίας θα εκδηλωθεί η ζήτηση, ενώ παρακάμπτεται σε ορισμένο βαθμό το ζήτημα των κλάδων [...] Η εισαγωγή

¹⁴¹ Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., Οικονόμου, Δ., *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης, Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση*, 2018, ΕΛΙΑΜΕΠ, Αθήνα, σ. 51.

¹⁴² Βλ. Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., Οικονόμου, Δ., όπ. π. (υποσημ. 141), σσ. 52-53.

οργανωμένης κινητικότητας άργησε αφού η σχετική μεταρρύθμιση έπεσε θύμα των περιστάσεων, δηλ. των παράλληλων πολιτικών μείωσης προσωπικού. Ενώ μπορούσε πράγματι να αποτελέσει εργαλείο εξορθολογισμού και ήλθε εν μέρει ως αντιστάθμισμα στην πίεση για απολύσεις, η στόχευση παρέμεινε αμφίσημη. Ωστόσο, και σε αυτές τις συνθήκες έγιναν βήματα για την άρση των εμποδίων στην κινητικότητα και για την ανάπτυξη των εργαλείων που θα μπορούσαν να στηρίζουν μια οργανωμένη εκδοχή της. Το νέο σύστημα συνεχίζει σε αυτή την κατεύθυνση και αποτελεί από ορισμένες κρίσιμες απόψεις εξορθολογισμό στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Αίρει παλιότερα στεγανά, μαζικοποιεί και οργανώνει τις διαδικασίες κινητικότητας ενώ την καθιστά περιοδική και επαναλαμβανόμενη και όχι εξαιρετική διαδικασία».¹⁴³ Ενώ πλέον έχει σημειωθεί και μια προσπάθεια αντιμετώπισης της πολυκλαδίας με την έκδοση του προεδρικού διατάγματος 85/2022, με το οποίο καθορίζονται εκ νέου τα προσόντα διορισμού σε φορείς του Δημοσίου – πρόκειται για το προσοντολόγιο - κλαδολόγιο που αναμένεται να εφαρμοστεί εφεξής.

Όσον αφορά την αξιολόγηση προσωπικού, η οποία έχει εγείρει πληθώρα αντιδράσεων, επισημαίνεται η αδυναμία ακριβούς αποτίμησης της ικανότητας και αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων και αμφισβητείται ο αντικειμενικός χαρακτήρας της.¹⁴⁴ Σε ό,τι αφορά το νέο σύστημα στοχοθεσίας και αξιολόγησης της απόδοσης των δημόσιων υπαλλήλων που θεσπίστηκε και αυτό το 2022, θα κριθεί η επιτυχία του, αφής και όταν αυτό εφαρμοστεί.

4.4: Οι ακολουθούμενες μέθοδοι υποκίνησης

Με δεδομένα όλα τα προηγούμενα, ως προσφορότερες μέθοδοι υποκίνησης για το δημόσιο τομέα μπορεί να θεωρηθούν τα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των εργαζόμενων, η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού και στη συνέχεια η παρότρυνση σε σύμπνοια και συνεργασία. Επιπρόσθετα, οι εσωτερικές και οι εξωτερικές ανταμοιβές είναι εκείνες που υποκινούν το προσωπικό στην καλύτερη απόδοσή του και ακόμη η συμμετοχή του στις διαδικασίες του φορέα είναι πολύ σημαντική.

¹⁴³ Βλ. Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., Οικονόμου, Δ., όπ. π. (υποσημ. 141), σ. 60.

¹⁴⁴ Βλ. Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., Οικονόμου, Δ., όπ. π. (υποσημ. 141), σ. 63.

Ξεκινώντας από το θέμα της εκπαίδευσης και επιμόρφωσης των δημόσιων υπαλλήλων, με τον τρόπο αυτόν προσφέρεται η αναγκαία εξειδίκευση στην εργασία, ως αποτέλεσμα της οποίας μπορεί καθένας να αναπτυχθεί και να προσφέρει κατάλληλες και ποιοτικές υπηρεσίες στον πολίτη. Η επιμόρφωση αφορά και τα ανώτερα στελέχη, διότι έτσι προετοιμάζονται για τη διαδοχή στις υψηλόβαθμες διοικητικές θέσεις ευθύνης. Επιπλέον, η καινοτομία μπορεί να προέλθει ευκολότερα μέσα από την εκπαίδευση των στελεχών της διοίκησης. Η ενημέρωση και η εκπαίδευση είναι απαραίτητα στοιχεία, διότι οι αλλαγές που σημειώνονται, φέρνουν αλλαγές και στον τρόπο άσκησης των καθηκόντων των υπαλλήλων.¹⁴⁵

Όπως επισημάνθηκε πιο πάνω, η αξιολόγηση συμβάλλει επίσης στην υποκίνηση του έμψυχου δυναμικού, καθώς συντείνει ώστε τα διοικητικά στελέχη να κρίνουν καλύτερα την εικόνα τους και οι προϊστάμενοι να ελέγχουν σε τακτά χρονικά διαστήματα την απόδοση των υφισταμένων τους. Από την άλλη μεριά, και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι, έχοντας στο νου τους τη σχετική διαδικασία, αναμένεται να είναι περισσότερο παραγωγικοί, μια που αυτή – τουλάχιστον μέχρι πρότινος – συμπεριλαμβανόταν στα κριτήρια επιλογής προϊσταμένων. Βασικές προϋποθέσεις είναι η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία, ώστε να μην τίθεται υπό αμφισβήτηση η αξιοπιστία της κρίσης.¹⁴⁶

Επίσης, η προτροπή για σύμπνοια και συνεργασία υπαλλήλων και δημόσιων φορέων είναι απαραίτητη, διότι το συμφέρον όλων είναι προς την ίδια κατεύθυνση. Το κύριο ζητούμενο για την εφαρμογή αυτής της μεθόδου υποκίνησης είναι η δημοκρατική αντιμετώπιση του υπαλλήλου και από την ιεραρχία της υπηρεσίας και από το κοινό που εξυπηρετείται. Προκειμένου να επιτευχθεί η απαραίτητη συμπόρευση, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθανθούν ότι όλοι μοιράζονται το ίδιο όραμα και για το λόγο αυτό κινούνται προς αυτή την κατεύθυνση.¹⁴⁷

Όσον αφορά τις εσωτερικές και τις εξωτερικές ανταμοιβές, οι εσωτερικές ανταμοιβές επικεντρώνονται στο γόητρο και το κύρος που προέρχονται από την εργασία, ενώ παράλληλα ο σεβασμός που απορρέει από τη θέση εργασίας είναι το κίνητρο για τον κάθε δημόσιο υπάλληλο. Συγκεκριμένα, οι δημόσιοι υπάλληλοι μπορούν να υποκινηθούν εσωτερικά όταν προβάλλεται κατ' επανάληψη ότι η

¹⁴⁵ Πετρίδου, Ε., Κωνσταντόπουλος, Ν., *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων*, Αθήνα: εκδ. UTOPIA, 2015, σσ. 408-409.

¹⁴⁶ Βλαχόπουλος, Σ., Κτιστάκη, Σ., Ανθόπουλος, Χ., *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: εκδ. Σάκκουλας, 2019, σσ. 157-161.

¹⁴⁷ Ασπρίδης, Γ., *Δημόσια Διοίκηση: σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: εκδ. Προπομπός, 2021, σ. 392.

αναβάθμιση των δεξιοτήτων τους είναι απαραίτητη, μια που αυτό είναι το εισιτήριο για την εδραίωση της θέσης τους.

Στις εξωτερικές ανταμοιβές, η κινητήριος δύναμη είναι οι οικονομικές απολαβές, γιατί οι ανάγκες των υπαλλήλων θα καλυφθούν σε μεγαλύτερο εύρος και ευκολότερα. Εκτός όμως από την οικονομική παρακίνηση, η παροχή περισσότερων ημερών άδειας και η απόκτηση επιπρόσθετης αμοιβής (bonus παραγωγικότητας) στην υπηρεσία όπου εργάζονται ή η χρονική διάρκεια της εργασίας συνιστούν πολύ σημαντικά εξωτερικά κίνητρα. Αξίζει να υπογραμμιστεί στο σημείο αυτό η πρόβλεψη του νόμου 4940/2022 περί συστήματος κινήτρων και ανταμοιβής υπαλλήλων, η εργασία των οποίων συνδέεται με την υλοποίηση στόχων του Ενοποιημένου Σχεδίου Κυβερνητικής Πολιτικής ή οι οποίοι εμπλέκονται σε έργα του Εθνικού Σχεδίου Ανάκαμψης και Ανθεκτικότητας «Ελλάδα 2.0» ή που στελεχώνουν τις Ειδικές Υπηρεσίες του Εταιρικού Συμφώνου για το Πλαίσιο Ανάπτυξης, κ.ο.κ. Έχει, επίσης, υπάρξει ξανά πρόνοια για κίνητρο επίτευξης δημοσιονομικών στόχων – αφορά, πάντως, συγκεκριμένες μόνο κατηγορίες διοικητικών στελεχών.

Τέλος, σημαντικό κίνητρο συνιστά η συμμετοχή του προσωπικού στις διαδικασίες της υπηρεσίας. Οι εργαζόμενοι θα ήταν περισσότερο παραγωγικοί στο δημόσιο τομέα αν λάμβαναν μέρος μαζί με τους προϊσταμένους τους στο σχεδιασμό της καθημερινής τους εργασίας, πολλώ δε μάλλον στη διαμόρφωση της ίδιας της δημόσιας πολιτικής. Εντούτοις, δεν εκδηλώνεται πάντα ενδιαφέρον από τους δημόσιους υπαλλήλους για την ανάληψη περισσότερων ευθυνών που συγκαταλέγεται στο ζήτημα της συμμετοχής.¹⁴⁸

Μένει εν τέλει να αποδειχθεί στην πράξη αν η υποκίνηση στο Δημόσιο αποτελεί μια μεταρρύθμιση η οποία μπορεί να δρομολογηθεί και να εφαρμοστεί με αποτελεσματικό τρόπο.

4.5: Αποτύπωση της ελληνικής πραγματικότητας σε σχέση με την υποκίνηση

Όπως έχει προαναφερθεί, εξακολουθεί να αποτελεί ζητούμενο η αύξηση της παραγωγικότητας του προσωπικού και η βελτίωση της αποτελεσματικότητας του δημόσιου τομέα στην Ελλάδα. Δεν φαίνεται δε να έχει υιοθετηθεί στη διάρκεια των χρόνων κάποια σαφής στρατηγική υποκίνησης των δημόσιων υπαλλήλων. Αυτοί έχουν μάλλον αρνητική εικόνα για τον οργανισμό στον οποίο απασχολούνται, ενώ,

¹⁴⁸ Βλ. Πετρίδου, Ε., Κωνσταντόπουλος, Ν., όπ. π. (υποσημ. 145), σσ. 479-482.

σύμφωνα με τα ευρήματα εμπειρικών ερευνών, χαρακτηρίζονται από χαμηλά επίπεδα παρακίνησης, ικανοποίησης αλλά και δέσμευσης.¹⁴⁹

Το φάσμα των συγκεντρωτικών και τυπικών δομών του δημοσίου τομέα περιορίζει την αξιοποίηση κινήτρων ενδογενούς υφής. Υπενθυμίζεται, επίσης, ότι οι προβλεπόμενες ηθικές αμοιβές, όπως το μετάλλιο και ο έπαινος, από τη μια δεν φαίνεται να λειτουργούν υποκινητικά στους υπαλλήλους, από την άλλη η χρήση τους είναι ιδιαίτερος συρρικνωμένη.¹⁵⁰ Η απουσία ως επί το πλείστον σύνδεσης της εργασιακής απόδοσης με βαθμολογικά ή μισθολογικά κίνητρα έχει ως αποτέλεσμα η παροχή ποιοτικών υπηρεσιών να εναπόκειται στην επαγγελματική ευσυνειδησία του προσωπικού.

Στο παρελθόν, πάντως, είχε υπάρξει νομοθετική ρύθμιση, όπου προβλεπόταν μια μορφή κινήτρου απόδοσης και διαδικασία χορήγησης επί μηνιαίας βάσεως ενός σταθερού χρηματικού αντιτίμου, με απώτερο σκοπό την αύξηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων και τη βελτίωση της εξυπηρέτησης των πολιτών.¹⁵¹ Το 2011 δημιουργήθηκε ένα νέο σύστημα μισθολογικής και βαθμολογικής εξέλιξης του προσωπικού, λαμβανομένης υπόψη της πραγμάτωσης της επιδιωκόμενης στοχοθεσίας.¹⁵² Τότε καθιερώθηκε ξανά κίνητρο επίτευξης στόχων. Οι προβλέψεις αυτές δεν υλοποιήθηκαν τελικά με δεδομένο το πάγωμα των μισθολογικών απολαβών που ακολούθησε.

Το 2015 επιχειρήθηκε να συνδεθεί η αξιολόγηση (εργασιακών θέσεων και ανθρώπινου δυναμικού) με τη μισθολογική εξέλιξη των υπαλλήλων. Δεν εκδόθηκαν, ωστόσο, στην πορεία τα παρεπόμενα νομοθετήματα, οπότε η ρύθμιση δεν είχε συνέχεια.¹⁵³ Η προσπάθεια, πάντως, εισαγωγής διοικητικών πρακτικών στο διάστημα των τελευταίων ετών ως απότοκο πιέσεων έξωθεν, δεν απέφερε τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Με μεταγενέστερη, βέβαια, νομοθεσία συνδέθηκε η άριστη βαθμολογία στην αξιολόγηση με τη μείωση του απαιτούμενου χρόνου για την προαγωγή. Ενώ, πρόσφατα (2022) θεσπίστηκαν κίνητρα και ανταμοιβή που, όμως,

¹⁴⁹ Bourantas, D. and Papalexandris, N., "Personality traits discriminating between employees in public- and in private- sector organizations", *International Journal of Human Resource Management*, 10 (5), 1999, p. 859.

¹⁵⁰ Manolopoulos, D., "An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece", *Employee Relations*, 30 (1), 2008, p. 68.

¹⁵¹ Νόμος 3205/2003.

¹⁵² Νόμος 4024/2011.

¹⁵³ Νόμος 4354/2015.

όπως έχει προηγουμένως υπογραμμιστεί, αναφέρονται μόνο σε πολύ συγκεκριμένες κατηγορίες υπαλλήλων και δημόσιων υπηρεσιών.

Αξίζει, πάντως, να τονιστεί ότι ο δημόσιος τομέας έναντι του ιδιωτικού παρουσιάζει υστέρηση σε ό,τι αφορά στην παρακίνηση του έμψυχου δυναμικού, η οποία δεν οφείλεται μόνο στην απουσία σύνδεσης της απόδοσης με το πλέγμα των οικονομικών αμοιβών, αλλά και σε ένα σύνολο άλλων παραγόντων.¹⁵⁴ Σε αυτούς περιλαμβάνονται, επί παραδείγματι, οι πολιτικές παρεμβάσεις οι οποίες μπορεί να ετεροπροσδιορίζουν την αποτελεσματικότητα του τρόπου δράσης κατά κύριο λόγο των ατόμων που κατέχουν διευθυντικές θέσεις αλλά και των υπόλοιπων υπαλλήλων· οι δυσχέρειες που παρατηρούνται κατά την εφαρμογή των διαφόρων συστημάτων στοχοθεσίας· η απουσία του απαιτούμενου ομαδικού πνεύματος¹⁵⁵ και της κατάλληλης οργανωσιακής συμπεριφοράς.¹⁵⁶ Ενώ, μόνο η ύπαρξη ενδογενών ανταμοιβών μπορεί να οδηγήσει στο βέλτιστο αποτέλεσμα.¹⁵⁷

¹⁵⁴ Bourantas, D. and Papalexandris, N., όπ. π. (υποσημ. 149), pp. 858-869.

¹⁵⁵ Βλ. Ρωσσίδη, Ι., όπ. π. (υποσημ. 114), σ. 181.

¹⁵⁶ Βλ. Bourantas, D. and Papalexandris, N., όπ. π. (υποσημ. 149), p. 580.

¹⁵⁷ Βλ. Manolopoulos, D., όπ. π. (υποσημ. 150), p. 63.

Κεφάλαιο 5: Προτάσεις για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στην ελληνική Δημόσια Διοίκηση

5.1: Προτάσεις συναφείς με την αξιοποίηση πρακτικών υποκίνησης με την συνδρομή εργαλείων που αφορούν την επιχειρησιακή διαχείριση

Κατά τα όσα αναφέρονται στο Επιχειρησιακό Πρόγραμμα για τη Μεταρρύθμιση Δημοσίου Τομέα για την χρονική περίοδο 2014-2020, το ανθρώπινο δυναμικό της Διοίκησης καλείται να ανταποκριθεί στις διαρκώς αυξανόμενες απαιτήσεις και νέες προκλήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας, δίχως όμως να έχει εξοπλιστεί με τα αναγκαία κίνητρα.

Υπενθυμίζεται στο σημείο αυτό η σημασία της ανθρωποκεντρικής προσέγγισης στη διοίκηση. Σε τούτο θα συνέβαλλε η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας προς την κατεύθυνση της εξασφάλισης της δέσμευσης των εργαζομένων. Στη βελτίωση της απόδοσης του προσωπικού και κατ' επέκταση του δημοσίου τομέα αποσκοπεί, εξάλλου, η καθιέρωση κατάλληλου συστήματος ανταμοιβών.¹⁵⁸ Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί ότι η αμοιβή των δημόσιων υπαλλήλων με βάση την απόδοσή τους αποτελεί πρακτική που έχει υιοθετηθεί σε πολλές χώρες του Οργανισμού για την Οικονομική Συνεργασία και Ανάπτυξη.¹⁵⁹

Γενικότερα, η παραγωγικότητα των εργαζομένων στο Δημόσιο, η οποία θα πρέπει να αξιολογείται, μπορεί να ενισχυθεί μέσω ενός πρόσφορου συστήματος κινήτρων, το οποίο συνιστά – μεταξύ άλλων – ένα εργαλείο ορθολογικής διαχείρισης των υπαλλήλων. Είναι, εξάλλου, σκόπιμη η παροχή δυνατοτήτων για ανάδειξη της δημιουργικότητας και για την προσωπική ανάπτυξή τους.¹⁶⁰

Λαμβανομένων υπόψη των ανωτέρω, μια αποτελεσματική στρατηγική παρακίνησης του έμψυχου δυναμικού της Διοίκησης θα μπορούσε να περιλαμβάνει τα ακόλουθα:¹⁶¹

- τον ορθολογικό σχεδιασμό των θέσεων απασχόλησης, αλλά και την τοποθέτηση των υπαλλήλων σε θέσεις αντίστοιχες με τα προσόντα τους, για τις οποίες υπάρχουν

¹⁵⁸ Βλ. Robbins, St., Decenzo, D., Coulter, M., όπ.π. (υποσημ. 64), σ. 247.

¹⁵⁹ Βλ. Ρωσσίδης, Ι., όπ. π. (υποσημ. 114), σ. 179.

¹⁶⁰ Βλ. Manolopoulos, D., όπ. π. (υποσημ. 150), p. 81.

¹⁶¹ Βλ. Ρωσσίδης, Ι., όπ. π. (υποσημ. 114), σ. 180.

προοπτικές εξέλιξης. Έτσι, επιτυγχάνεται η μεγαλύτερη δυνατή αξιοποίησή τους, πράγμα που συντείνει στην επαγγελματική τους ικανοποίηση και εν τέλει στην αύξηση της αποδοτικότητάς τους

- την καλλιέργεια ενός κλίματος ομαδικότητας, μέσα από την απαραίτητη καθοδήγηση και τον συντονισμό, το οποίο θα επιτρέπει την ανάπτυξη του υπαλληλικού προσωπικού. Σημαντικό υποκινητικό παράγοντα μπορεί να αποτελέσει, επίσης, η δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Στο πλαίσιο αυτό, το διοικητικό στέλεχος έχει την ευκαιρία να αναπτύξει πρωτοβουλίες, να διατυπώσει καινοτόμες ιδέες και να αναλάβει μεγαλύτερες ευθύνες.¹⁶² Ενώ, αναμένεται οι προϊστάμενοι να εκφράζουν την ικανοποίησή τους για τη συμβολή των υφισταμένων στη διαδικασία και να υιοθετούν τις πιο εύστοχες ιδέες.¹⁶³

Περαιτέρω, κρίνεται απαραίτητη και η διαδικασία της στοχοθεσίας και της προτυποποίησης των αποτελεσμάτων. Επισημαίνεται εδώ ότι οι υπάλληλοι, ενώ ξεκινούν να επιδεικνύουν τον αναγκαίο επαγγελματικό ζήλο, εν συνεχεία δεν αποκλείεται να χάνουν τη ζέση αυτή, καθώς συνειδητοποιούν ότι οι προσπάθειές τους δεν αναμένεται να τους αποδώσουν επιπρόσθετα οφέλη.¹⁶⁴

5.2: Το ζήτημα της τεχνικής που σχετίζεται με την ηγεσία στο Δημόσιο

Βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα της δημόσιας γραφειοκρατίας συνιστά η πυραμιδοειδής της οργάνωση και η ιεραρχία. Αναγκαίο είναι να ενδυναμωθεί ο ηγετικός ρόλος των διευθυντικών διοικητικών στελεχών, τα οποία θα έχουν την ευθύνη της ανάπτυξης των υφισταμένων τους, της υποκίνησης¹⁶⁵ και εμπύχρωσής τους, της προώθησης καινοτόμων πρακτικών κατά την υλοποίηση των δημόσιων πολιτικών. Ο 'ηγέτης' καλείται να μάθει τις ανάγκες των υφισταμένων του και να προβεί στην εφαρμογή των δικών του πολιτικών παρακίνησης για το προσωπικό, του οποίου έχει την ευθύνη. Αυτός θα πρέπει να ενθαρρύνει τους εργαζόμενους προς την κατεύθυνση της βελτίωσης του μεταξύ τους συνεργατικού πνεύματος, γεγονός που θα οδηγήσει σταδιακά στην αλλαγή της κουλτούρας και νοοτροπίας των στελεχών της δημόσιας διοίκησης.

¹⁶² Lester, B.R., *Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη*, (Επιστημ. Επιμ. Τρύφωνα Σπ.), Αθήνα: εκδ. Κριτήριο, 2011, σ. 462.

¹⁶³ Βλ. Lester, B.R., *όπ. π.* (υποσημ. 162), σ. 462.

¹⁶⁴ Βλ. Ρωσσίδης, Ι., *όπ. π.* (υποσημ. 114), σ. 156.

¹⁶⁵ Βλ. Ρωσσίδης, Ι., *όπ. π.* (υποσημ. 114), σ. 180.

Με άλλα λόγια, το διευθυντικό στέλεχος, ο 'ηγέτης' ενός δημοσίου οργανισμού χρειάζεται να αναλαμβάνει ρόλο καθοδηγητικό, προσφέροντας έμπνευση και παρακίνηση, αλλά και ενθαρρύνοντας την γόνιμη αλληλεπίδραση με το λοιπό προσωπικό.¹⁶⁶

5.3: Υιοθέτηση της πιο ενδεδειγμένης οργανωσιακής και διοικητικής κουλτούρας

Όπως έχει σημειωθεί σε σχετική προηγούμενη ενότητα, η κουλτούρα εννοιολογικά δύναται να προσδιοριστεί ως ένα σύστημα κοινά παραδεδεγμένων αρχών και αξιών, οι οποίες προσδιορίζουν τον τρόπο σκέψης και συμπεριφοράς των ατόμων. Σε σχέση με τη δημοσιοϋπαλληλία προκύπτει ότι η νοοτροπία που έχει επικρατήσει κατά τη διάρκεια των ετών, μπορεί να λειτουργήσει ανασχετικά σε πρωτοβουλίες που αφορούν στην υιοθέτηση σύγχρονων πρακτικών και την αξιοποίηση εργαλείων που έχουν δοκιμαστεί στον ιδιωτικό τομέα, για τη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων και εν γένει της αποτελεσματικότητας των δημόσιων υπηρεσιών.

Υπό αυτή την έννοια έχει υποστηριχθεί η ανάγκη αλλαγής της καθιερωμένης στην ελληνική Διοίκηση κουλτούρας. Αξίζει να σημειωθεί ότι απαιτείται να μεσολαβήσει ένα διάστημα πενταετίας προκειμένου να επέλθει μια σημαίνουσα αλλαγή σε επίπεδο οργανωσιακής κουλτούρας,¹⁶⁷ ώστε αυτή να συνιστά ένα είδος ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα στάδια που χρειάζεται να ακολουθηθούν είναι η διάδοση, υποστήριξη και υλοποίηση της νέας οργανωσιακής κουλτούρας.¹⁶⁸ Τα ηγετικά στελέχη της δημόσιας οργάνωσης, ήτοι οι προϊστάμενοι σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, καλούνται να παίξουν πρωταρχικό ρόλο στην διάδοση, υποστήριξη και υιοθέτηση νέων αξιών, τις οποίες βεβαίως θα χρειαστεί να επικοινωνήσουν και εξηγήσουν στο προσωπικό, που θα πρέπει να ενθαρρυνθεί και ενισχυθεί για να πειστεί και να ακολουθήσει τις καινούργιες κατευθύνσεις. Ας σημειωθεί πως κάθε προσπάθεια υιοθέτησης του οράματος της οργάνωσης – εν προκειμένω, δημόσιας – και μετατροπής του συλλογικού σκοπού σε επιμέρους ατομικούς στόχους δύναται να αποτελέσει ένα είδος ιδιαίτερα δημοφιλούς στρατηγικής υποκίνησης.

¹⁶⁶ Βλ. Ρωσσίδης, Ι., όπ. π. (υποσημ. 114), σ. 159.

¹⁶⁷ Ιορδάνογλου, Δ., *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις: Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα: εκδ. Κριτική, 2008, σ. 400.

¹⁶⁸ Βλ. Ιορδάνογλου, Δ., όπ. π. (υποσημ. 167), σσ. 268-274.

5.4: Η σημασία της ηθικής και δεοντολογίας στη Διοίκηση

Στο πλαίσιο της νέας οργανωσιακής και διοικητικής κουλτούρας κρίνεται απαραίτητη η προώθηση των αρχών της διαφάνειας και της αξιοκρατίας, οι οποίες προάγονται μέσω της ύπαρξης ενός αντικειμενικού και αμερόληπτου αξιολογικού συστήματος σε σχέση με τη διαδικασία που ακολουθείται για την επιλογή τόσο κατώτερων όσο και ανώτερων στελεχών στο Δημόσιο. Θα πρέπει να εκτιμώνται δε τόσο οι γνωστικές, όσο και οι αναλυτικές, αλλά και οι συμπεριφορικές δεξιότητες των υποψηφίων, να εξετάζονται – μεταξύ άλλων – η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών, η δημιουργικότητα, η αφοσίωση στην προαγωγή του δημόσιου συμφέροντος.

Ανακύπτει, εξάλλου, η ανάγκη καθιέρωσης κανόνων ηθικής και δεοντολογίας στη δημόσια διοίκηση, οι οποίοι συνδέονται με την υποκίνηση των εργαζομένων.¹⁶⁹ Η επαγγελματική ηθική δύναται να εκληφθεί υπό τρεις διαστάσεις, τη γνωστική-επιστημονική, την επαγγελματική και την ηθική-ιδεολογική.¹⁷⁰ Πρόκειται για έναν συνδυασμό γνώσεων, αναλυτικών ικανοτήτων και συμπεριφοράς. Τα στελέχη αναμένεται να ασκούν τα καθήκοντά τους σε συμφωνία με ένα πλαίσιο αξιακών και ηθικών κριτηρίων και κανόνων που εκφράζουν, μεταξύ άλλων, την εκτίμηση της κοινωνίας για το δημόσιο αυτό λειτούργημα, καθώς και εκείνης που οι ίδιοι οι υπάλληλοι τρέφουν για τους εαυτούς τους. Μπορεί, έτσι, να καλλιεργηθεί από μέρους τους η αυτοδέσμευση για την εκτέλεση του έργου τους επί τη βάση των εν λόγω αρχών. Η επαγγελματική ‘αρετή’, άλλωστε, αποτελεί «*μια πηγή εσωτερικού αυτοελέγχου*» και δεν έχει να κάνει τόσο με τον φόβο της επιβολής πειθαρχικών κυρώσεων ή την προσδοκία για ανταμοιβή ή άλλη υλική ωφέλεια.¹⁷¹

Από τα υψηλόβαθμα ή ηγετικά στελέχη αναμένεται να αναδεικνύουν τη σημασία τέτοιων αξιακών αρχών. Η υιοθέτηση μάλιστα κωδίκων επαγγελματικής ηθικής και δεοντολογίας ενδυναμώνει την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων.¹⁷² Κατά το παρελθόν (2012) είχε συνταχθεί – με πρωτοβουλία του τότε Υπουργείου Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης και του Συνηγού του Πολίτη – ένας Οδηγός Ορθής Διοικητικής Συμπεριφοράς με υπότιτλο «Οι Δημόσιοι Υπάλληλοι στην υπηρεσία του δημόσιου συμφέροντος και των πολιτών».¹⁷³

¹⁶⁹ Wright, B.E., “Public-sector work motivation: a review of the current literature and a revised conceptual model”, *Journal of Public Administration Research and Theory*, 11 (4), 2001, pp. 559-586.

¹⁷⁰ Βλ. Μακροδημήτρης, Αντ., όπ. π. (υποσημ. 116), σσ. 504-505.

¹⁷¹ Βλ. Μακροδημήτρης, Αντ., όπ. π. (υποσημ. 116), σσ. 482, 506.

¹⁷² Βλ. Μακροδημήτρης, Αντ., όπ. π. (υποσημ. 116), σ. 505.

¹⁷³ Βλ. https://www.ypes.gr/wp-content/uploads/2019/09/20120405_sxeseis_DY_politwn_odhgos.pdf.

Ήδη, πάντως, έχει καταρτιστεί από το Υπουργείο Εσωτερικών και την Εθνική Αρχή Διαφάνειας ο Κώδικας Ηθικής και Επαγγελματικής Συμπεριφοράς Υπαλλήλων του Δημόσιου Τομέα (Ιούλιος 2022). Όπως αναφέρεται συναφώς, «οι υπάλληλοι διέπονται από μία και μοναδική υποχρέωση, την εξυπηρέτηση του δημοσίου συμφέροντος και αυτό απαιτεί την τήρηση προτύπων επαγγελματικής συμπεριφοράς, εδραιώνοντας κουλτούρα ηθικής στη δημόσια διοίκηση, ενισχύοντας την εμπιστοσύνη των πολιτών στην ακεραιότητα των φορέων αυτής». Αναδεικνύεται, έτσι, η σημασία του ήθους «που πρέπει να διέπει τη συμπεριφορά των υπαλλήλων με σκοπό τη θωράκιση του κράτους δικαίου, την ενίσχυση της διαφάνειας και της λογοδοσίας και τη διαρκή βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών του κράτους προς τους πολίτες».¹⁷⁴

¹⁷⁴ Βλ. https://aead.gr/images/manuals/code_ithikis_epaggelmatikhs_sumperiforas_ypallhlwn_dhosiou_tomea.pdf, σσ. 11-12.

Συμπεράσματα

Όπως καταδείχθηκε από την προηγηθείσα ανάλυση, η βελτίωση της παραγωγικότητας του προσωπικού και η αύξηση της αποτελεσματικότητας της ελληνικής δημόσιας διοίκησης, δεν έχει πάψει να αποτελεί ζητούμενο. Καίριος είναι ο ρόλος του έμπυχου δυναμικού στο εγχείρημα της υιοθέτησης έτι περαιτέρω στοιχείων δημιουργικότητας, καινοτομίας, ανάληψης πρωτοβουλιών και διαρκούς μάθησης. Ενώ, η υποκίνηση των εργαζομένων (η παροχή εξωγενών και ενδογενών κινήτρων), μολονότι σύνθετη και απαιτητική διαδικασία, συνιστά το καθοριστικό μέσο για τη βελτίωση της απόδοσής τους και την πραγμάτωση των επιδιωκόμενων στόχων με τον προσφορότερο δυνατόν τρόπο. Πρωταρχικός είναι και ο ρόλος των διευθυντικών στελεχών στην ως άνω διαδικασία.

Λαμβάνοντας υπόψη τις πρακτικές που ήδη έχουν ακολουθηθεί σε πληθώρα επιχειρήσεων και οργανώσεων του ιδιωτικού τομέα, όπου εφαρμόζονται σύγχρονες μέθοδοι διαχείρισης και παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού στο πλαίσιο μιας ανθρωποκεντρικής προσέγγισης της διοίκησης, προκύπτει πως η αναγνώριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων και η αντιμετώπισή τους με δικαιοσύνη αποτελεί έναν από τους βασικούς λόγους κινητοποίησής τους. Εξίσου σημαντικό είναι το ανθρώπινο περιβάλλον και το κλίμα εμπιστοσύνης και συνεργασίας μεταξύ των στελεχών, όπως επίσης η καλλιέργεια συμμετοχικών διαδικασιών – έστω και σε ένα σύστημα ιεραρχικό – κατά τη λήψη των αποφάσεων (βλ. και τη σχετική σύσταση του ΟΟΣΑ¹⁷⁵) και η υιοθέτηση της πρακτικής της εκχώρησης αρμοδιοτήτων προς τα κάτω. Ενώ, θα πρέπει να εξασφαλίζονται τόσο η ικανοποίηση των υπαλληλικών στελεχών από την εργασία τους, όσο και οι προοπτικές επαγγελματικής τους ανάπτυξης.

Για την επίτευξη των ανωτέρω απαιτείται, βέβαια, η προώθηση των πρόσφορων πολιτικών. Η προσπάθεια που καταβάλλει η χώρα να εισαγάγει και να υλοποιήσει διαρθρωτικές μεταρρυθμίσεις, προσπάθεια που κορυφώθηκε λόγω των

¹⁷⁵ OECD (2011), OECD Public Governance Reviews - Greece: Review of the Central Administration, ανακτήθηκε στις 29 Οκτωβρίου 2022, <https://www.oecd.org/greece/oecdpublicgovernancereviews-greecereviewofthecentraladministration.htm>

εξωτερικών πιέσεων κατά την περίοδο των Μνημονίων, δεν έχει ολοκληρωθεί.¹⁷⁶ Αυτή περιλαμβάνει και πρωτοβουλίες που αφορούν στο ανθρώπινο δυναμικό του δημόσιου τομέα.¹⁷⁷ Πάντως, η εξαιρετικά επιβαρυνμένη μεταρρυθμιστική ατζέντα που ακολουθήθηκε τα προηγούμενα χρόνια, φαίνεται να προκάλεσε υπέρμετρη πίεση, με συνέπεια να τεθεί εν αμφιβόλω η στόχευση των επιμέρους εγχειρημάτων¹⁷⁸.

Εν κατακλείδι, η πορεία εκσυγχρονισμού και αναβάθμισης των δημόσιων υπηρεσιών χρειάζεται να διέλθει¹⁷⁹ μέσα από τα στάδια της ανάπτυξης, της ενδυνάμωσης, της κινητοποίησης των απασχολούμενων σε αυτές, το έργο των οποίων δεν μπορεί παρά να αξιολογείται με τον προσήκοντα τρόπο και να αναγνωρίζεται. Για τον σκοπό αυτόν, αναγκαία είναι η εισαγωγή αποτελεσματικών συστημάτων στοχοθεσίας και κινήτρων/ανταμοιβής, η ανάδειξη ικανών στελεχών στις υψηλόβαθμες (ηγετικές) θέσεις, πράγμα που δεν επιτυγχάνεται πάντα στη δημόσια διοίκηση,¹⁸⁰ η υιοθέτηση στοιχείων επαγγελματικού ήθους και ακεραιότητας (professionalism) για την άσκηση του δημόσιου λειτουργήματος και γενικότερα η καθιέρωση της κατάλληλης διοικητικής και οργανωσιακής κουλτούρας.

¹⁷⁶ Λαδή, Στ., «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: εκδ. Ι. Σιδέρης, 2016, σ. 391.

¹⁷⁷ Ραμματά, Μ., *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και στο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: εκδ. Κριτική, 2011, σ. 351.

¹⁷⁸ Βλ. Σπανού, Κ., Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., Οικονόμου, Δ., όπ.π. (υποσημ. 141), σ.σ. 57-65.

¹⁷⁹ Ραμματά, Μ., όπ. π. (υποσημ. 177), σ. 165.

¹⁸⁰ Ραμματά, Μ., όπ. π. (υποσημ. 177), σ. 143.

Πηγές - Βιβλιογραφία

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Αναστασίου, Σ., Παπακωνσταντίνου, Γ., 2013, *Αρχές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Ασπρίδης, Γ., 2021, *Δημόσια Διοίκηση: σύγχρονες πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Προπομπός.
- Βακόλα, Μ. & Νικολάου, Ι., 2012, *Οργανωσιακή Ψυχολογία & Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Rosili.
- Βλαχόπουλος, Σ., Κτιστάκη, Σ., Ανθόπουλος, Χ., 2019, *Η δημόσια διοίκηση μετά την κρίση*, Αθήνα-Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Batteman, Th., Snell, S., 2016, *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλας.
- Γαλανάκης, Μ., 2012, *Εργασιακή ψυχολογία: νέες προσεγγίσεις και πρακτικές παρεμβάσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Αθ. Σταμούλης.
- Γιαννουλέας, Μ., 2010, *Κάθε μέρα Ηγέτης: μια εναλλακτική προσέγγιση στην άσκηση ηγεσίας*, Αθήνα: Εκδόσεις Πεδίο.
- Dessler, G., 2015, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Τάσεις*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ιορδάνογλου, Δ., 2008, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού στις Σύγχρονες Οργανώσεις : Νέες Τάσεις και Πρακτικές*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Καρκατσούλης, Π., 2011, *Ρύθμιση, απορρύθμιση, μεταρρύθμιση*, Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Καρκατσούλης, Π., 2014, *Διοικητική Παθολογία και Διοικητική Μεταρρύθμιση*, Διαθέσιμο στο <https://www.hba.gr/5ekdosis/uplpdfs/sylltomos14/589-606%20karkatsoulis%202014.pdf>
- Κάτου, Α., 2017, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις Ζυγός.
- Κάτου, Α. , 2019, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Κέφης, Β.Ν., 2005, *Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ : Βασικές Αρχές για Σύγχρονες Οικονομικές Μονάδες*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Κινίκι, Ο., 2017, *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Επίκεντρο.

- 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 : Εκδόσεις Ι. Σιδέρης, σσ. 381-397.
- Λάμπρου, Μ., 2020, *Μυστικά επιτυχίας για οικογενειακές επιχειρήσεις στη νέα εποχή*, Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκης.
- Λέιτερ, Μ., Μασλάς, Κρ., 2007, *Πώς να αντιμετωπίσετε την επαγγελματική εξουθένωση*, Αθήνα: Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Lester, B.R., 2011, *Η Σύγχρονη Διοίκηση στην Πράξη*, (Επιστημ. Επιμ. Τρύφωνας Σπ.). Αθήνα: Εκδόσεις Κριτήριο.
- Μακρυδημήτρης, Αντ., 2013, *Διοικητική Επιστήμη II: Προσεγγίσεις στη Θεωρία των Οργανώσεων*, Ε΄ έκδοση, Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Σάκκουλας.
- Μαυρομούστακου, Η., 2016, *Αξιολόγηση δημόσιων υπαλλήλων*, Αθήνα: Εκδόσεις Νομική Βιβλιοθήκη.
- Μαυρουδή, Γ., 2016, *Καινοτομία και Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα για την αύξηση της παραγωγικότητας. Η περίπτωση της Εθνικής Σχολής Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης*. Διδακτορική Διατριβή. Αθήνα: Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών
- Μούζα-Λαζαρίδη, Μ. Α., 2017, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζυγός.
- Μούζα-Λαζαρίδη, Α. Μ., 2020, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Ζυγός.
- Μπουραντάς, Δ. & Παπαλεξανδρή, Ν., 2016, *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.
- Maslow, A., 2011, *Κίνητρα και Προσωπικότητα*, Αθήνα : Εκδόσεις Αιώρα.
- Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., 2019, *Διαχείριση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Παπαζήση.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Στ., 2010, *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων : Κτίζοντας τα Θεμέλια για τη Στρατηγική Διοίκηση των Ανθρώπων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ανίκουλα.
- Παπαδάκης, Ν., Σπυριδάκης, Μ., 2014, *Αγορά εργασίας, κατάρτιση, δια βίου μάθηση και απασχόληση*, Αθήνα: Εκδόσεις Ι. Σιδέρης.
- Πετρίδου, Ε., Κωνσταντόπουλος, Ν., 2015, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις UTOPIA.

- Πολύζος, Σ., 2011, *Διοίκηση και Διαχείριση των έργων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ραμματά, Μ., 2011, *Σύγχρονη Ελληνική Δημόσια Διοίκηση – Ανάμεσα στη Γραφειοκρατία και στο Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Ρεκλείτης, Π., Στεφοπούλου, Ε., Χάλας, Ι., 2010, *Εκπαίδευση Προϊσταμένων Τμημάτων για αποτελεσματική διοίκηση*, Αθήνα: ΕΚΚΔΑ.
- Ρωσσίδης, Ι., 2014, *Εφαρμογές του Επιχειρησιακού Μάνατζμεντ στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλης.
- Robbins, St., Decenzo, D., Coulter, M., 2011, *Διοίκηση Επιχειρήσεων*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- Robbins, St., Judge, T., 2018, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.
- 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, σσ. 57-65.
- Σπανού, Κ., (Συντονισμός ερευνητικού έργου), Ιωάννου, Χ., Λαμπροπούλου, Μ., Μπαλλά, Ε., Οικονόμου, Δ., 2018, *Μεταρρυθμίσεις στη Δημόσια Διοίκηση στη διάρκεια της κρίσης*, Επισκόπηση, Περιγραφή, Αποτίμηση, ΕΛΙΑΜΕΠ, Αθήνα.
- Σταλίκας, Αν., 2011, *Μέθοδοι έρευνας στην κλινική ψυχολογία*, Αθήνα: Εκδόσεις Τόπος.
- Στογγάρη, Α., Τσέκος, Θ., 2016, «Από τον έλεγχο της συμμόρφωσης στην αξιολόγηση της απόδοσης», *Επιστήμη και Κοινωνία: Επιθεώρηση Πολιτικής και Ηθικής Θεωρίας*, 33, Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Συλλογικό έργο, 2011, *Διοίκηση επιχειρήσεων*, Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλας.
- Τζέμος, Β. (επιμ.), *Δίκαιο των Προσλήψεων - Νόμος ΑΣΕΠ (Ν 2190/1994). Ερμηνεία κατ' άρθρο*, Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.
- Τζωρτζάκης, Κ., 2021, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων και e-HRM*, Αθήνα: Rosili.
- Torrington, D., Hall, L., Taylor, S., Atkinson, C., 2017, *Διοίκηση Ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Broken Hill Publisher.
- Χυτήρης, Λ., 2012, *Διοίκηση ανθρώπινων πόρων*, Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.
- Χυτήρης, Λ., 2013, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά*, Αθήνα: Εκδόσεις Φαίδιμος.
- Χυτήρης Λ., 2017, *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Έννοιες, Θεωρία και Τρόποι Συμπεριφοράς για Αποτελεσματική Διοίκηση*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένος.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- 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), pp. 858-869.
- Davis, R., 2012, “Union Commitment and Stakeholder red tape: how unions value shape perceptions of organizational rules”, *Review of Public Personnel Administration*, London: Sage Publications.
- Dierendonck, D., & Dijkstra, M., 2012, “The role of the follower in the relationship between empowering leadership and empowerment: A longitudinal investigation”, *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 42, No (S1), University of Purdue, Indiana, E1-E20.
- Drucker, P., Dyson, E., Handy, C., Saffo, P. and Senge, P., 1997, “Looking Ahead: Implications of the Present”, *Harvard Business Review*, Vol. 75, No 5, London, pp. 18-32.
- Griffin, R., 2021, *Fundamentals of Management*, Boston: Cengage.
- Houston, D., 2011, “Implications of Occupational Locus and Focus for Public Service Motivation: Attitudes Toward Work Motives Across Nations”, *Public Administration Review*, Vol. 71, No 5, pp. 761-771.
- Jackson, P., Stainsby, L., 2000, “The Public Manager in 2010: Managing Public Sector Networked Organizations”, *Public Money and Management*, Vol. 20, No 1, London: Routledge.
- Johnston, J., 2016, *Public Relation and the Public Interest*, New York: Routledge.
- Jin, M., 2013, «Public Service Motivation: A Cross-Country Study», *International Journal of Public Administration*, Vol. 36, No 5, pp. 331-343.
- Kjeldsen, M. & Jacobsen, C., 2013, “Public Service Motivation and Employment Sector: Attraction or Socialization”, *Journal of Public Administration Research & Theory*, Vol. 23, No 4, pp. 899-926.
- Kim, T., Holzer, M., 2014, “Public Employees and Performance Appraisal A Study of Antecedents to Employees’ Perception of the Process”, *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 36, No 1, pp. 1-2.
- Manolopoulos, D., 2008, “An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece”, *Employee Relations*, 30 (1), pp. 63-85.

- Nikolaou, I., Oostrom, J., 2015, *Employee Recruitment, Selection, and Assessment Contemporary Issues for Theory and Practice*, East Sussex: Psychology Press.
- Noe, R., 2017, *Employee training and development*, New York: MacGraw Hill.
- Perkins, St., 2019, *The Routledge Companion to Reward Management*, London: Routledge.
- Raczkowski, K., 2015, *Public Management: Theory and Practice*, Warsaw: Springer.
- Richard, O., Johnson, N., 2001, “Strategic human resource management effectiveness and firm performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12, No 2, London, pp. 299-310.
- Steen, T., Schott, C., 2018, “Public Sector Employees in a Challenging Work Environment”, *Public Administration*, Vol. 91, No 1, Munich: Sciendo.
- Stone, R., Cox, A., Gavin, M., 2020, *Human Resource Management*, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Vermeeren, B., Kuipers, B., and Steijn, B., 2011, “Two faces of the satisfaction mirror: a study of work environment, job satisfaction, and customer satisfaction in Dutch municipalities”, *Review of public personnel administration*, Vol. 31, No 2, London: Sage Journals.
- Varma, Ch., 2017, “Importance of employee motivation and job satisfaction for organizational performance”, *International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research*, Vol. 6, No 2, pp. 10-20.
- 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), pp. 559-586.

Νομοθεσία

- Νόμος 3205/2003
- Νόμος 3230/2004
- Νόμος 3528/2007
- Νόμος 3833/2010
- Νόμος 3870/2010
- Νόμος 3943/2011
- Νόμος 4024/2011
- Νόμος 4152/2013
- Νόμος 4354/2015
- Νόμος 4369/2016
- Νόμος 4440/2016
- Νόμος 4590/2019
- Νόμος 4622/2019
- Νόμος 4765/2021
- Νόμος 4940/2022
- Προεδρικό Διάταγμα 611/1977
- Προεδρικό Διάταγμα 581/1984
- Προεδρικό Διάταγμα 318/1992
- Προεδρικό Διάταγμα 178/2004
- Προεδρικό Διάταγμα 85/2022

Δικτυογραφία

- Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης.
https://www.ekdd.gr/?s=%CE%99%CE%BD%CF%83%CF%84%CE%B9%CF%84%CE%BF%CF%8D%CF%84%CE%BF+%CE%95%CF%80%CE%B9%CE%BC%CF%8C%CF%81%CF%86%CF%89%CF%83%CE%B7%CF%82+%CF%84%CE%BF%CF%85+%CE%95%CE%B8%CE%BD%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CF%8D+%CE%9A%CE%AD%CE%BD%CF%84%CF%81%CE%BF%CF%85+%CE%94%CE%B7%CE%BC%CF%8C%CF%83%CE%B9%CE%B1%CF%82+%CE%94%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82++&post_type=
- European Institute Public Administration <https://www.eipa.eu/portfolio/european-caf-resource-centre/>
- OECD Public Governance Reviews - Greece: Review of the Central Administration <https://www.oecd.org/greece/oecdpublicgovernancereviews-greecereviewofthecentraladministration.htm>
- Εθνική Αρχή Διαφάνειας
https://aead.gr/images/manuals/code_ithikis_epaggelmatikh_sumperiforas_ypallh_lwn_dhosiou_tomea.pdf