

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΔΥΤΙΚΗΣ ΑΤΤΙΚΗΣ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ, ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΙ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
« ΔΗΜΟΣΙΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ»

Πτυχιακή Εργασία

**ΘΕΜΑ: «Παρακίνηση και Αντιληπτή Απόδοση Εργαζομένων
στο Δημόσιο Τομέα»**

**Title: “Motivation and perceived performance employees’
of the public sector”**

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: κος Αλέξανδρος Σαχινίδης

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ: Κωνσταντίνα Γαλανοπούλου

Αρ. Μητρώου 1949

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

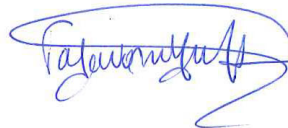
Ο/η κάτωθι υπογεγραμμένος/η ΓΑΠΑΝΑΡΟΠΟΥΛΟΥ ΚΩΝΙΝΑ του ΒΑΣΙΛΕΙΟΥ
με αριθμό μητρώου 1949 φοιτητής/τρια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών
Σπουδών Δημόσια Διοίκηση του Τμήματος Διοίκησης Επιχειρήσεων
Σχολής Διοικητικών, Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Δυτικής Αττικής, δηλώνω ότι:

«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 αίτηση μου στη Βιβλιοθήκη και έγκριση του επιβλέποντα καθηγητή.

Ο/Η Δηλών/ούσα



ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ

Σε όλους όσους έτυχαν να διοικούν οργανισμούς και υπηρεσίες που εφαρμόζουν τις αριστοτελικές αρχές της διοίκησης, διοικούν πρώτα τον άνθρωπο υπηρετώντας το συμφέρον του και δευτερευόντως εκείνο του οργανισμού, έτσι ώστε να επιτυγχάνεται η μέγιστη απόδοση του εργαζόμενου παρακινώντας τον μέσω του σεβασμού και της αναγνώρισης, ως μιας αξιοπρεπούς προσωπικότητας στο χώρο εργασίας του.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ευχαριστίες θα ήθελα να εκφράσω σε όλους τους φορείς και παράγοντες που εργάστηκαν προκειμένου να λειτουργήσει άψογα και ευχάριστα, παρ' όλη τη δυσκολία των ιδιαίτερων συνθηκών, το Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα.

- Σε όλους τους καθηγητές που έδωσαν διαλέξεις υψηλού επιπέδου με ιδιαίτερα επιστημονικό και ταυτοχρόνως κατανοητό τρόπο.
- Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω: τον Κο Διευθυντή Δημήτριο Στράνη και ψυχή του MSc προγράμματος.
- Την Επιτροπή του MSc που με επέλεξαν προκειμένου να παρακολουθήσω το MSc πρόγραμμα
- Την Γραμματέα του Μεταπτυχιακού κα Ιωαννίδου την ιδιαίτερος ευγενική και τόσο υποστηρικτική και ανεκτική σε όλες μας τις απαιτήσεις
- Τον επιβλέποντα Καθηγητή της εργασίας μου κο Αλέξανδρο Σαχινίδη για την βοήθεια του στην υποστήριξη του θέματός μου
- Το Πανεπιστήμιο Δυτικής Αττικής που μας υποδέχτηκε και μας φιλοξένησε στα κτίρια του.
- Τέλος και σαφώς στην επιτροπή της παρουσίασης της Πτυχιακής εργασίας μου στο τέλος του δρόμου της ωραίας διαδρομής μας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

- Παρακίνηση
- Θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο παρακίνησης
- Παρακίνησης το χώρο εργασίας
- Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα
- Αναγκαιότητα της παρακίνησης στον δημόσιο τομέα
- Ενδεικτικές έρευνες παρακίνησης στον δημόσιο τομέα
- **ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**
- **ΠΡΩΪΜΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**
- Α. Θεωρία της Ιεράρχησης αναγκών
- Βιολογικές
- Ασφαλείας
- Κοινωνικές
- Εκτίμησης
- Αυτοπραγμάτωσης
- Β. Θεωρία των δύο Παραγόντων ή παρακίνηση υγιεινής
- Γ. Θεωρία των αναγκών του McClelland

- **ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

- Θεωρία της αυτοδιάθεσης
- Θεωρία της γνωσιακής αξιολόγησης
- Συμφωνία με τον εαυτό
- Θεωρία της στοχοθέτησης
- Θεωρία της αποτελεσματικότητας
- Θεωρία της ενίσχυσης
- Θεωρία της ισότητας
- Θεωρία της προσδοκίας

- **ΕΙΔΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

- Α. Εσωτερική υποκίνηση ή υποκίνηση
- Β. Εξωτερική υποκίνηση
- Γ. Μη υποκίνηση

- **ΜΕΘΟΔΟΙ ΚΑΙ ΤΡΟΠΟΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**

- α. συνθήκες πρόσληψης και απασχόλησης
- β. εργασία
- γ. Περιβάλλον

- **ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ**
- Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού
- Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού
- Αξιολόγηση προσωπικού
- Παρότρυνση των εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία
- Εσωτερικές ανταμοιβές
- Εξωτερικές ανταμοιβές
- Πολιτική μισθών – Ημερομισθίων
- Συμμετοχή του προσωπικού
- Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση
- Η ικανότητα των εργαζομένων στην Ελλάδα
- Τα ατομικά γνωρίσματα στην απόδοση του ατόμου
- Διαδικασία για Διοίκηση της Απόδοσης
- Σκοπός τμήματος, Αποδοτικότητα

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ

Αντιληπτή Απόδοση και Απόδοση

- Αντίληψη
- Τα τρία επίπεδα της αντίληψης
- Αντιληπτή απόδοση
- Αντιληπτή απόδοση και μέτρηση της απόδοσης
- Αντιληπτική ικανότητα του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού

- Αντίληψη εργαζομένων στο σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης
- Τα ατομικά γνωρίσματα στην απόδοση του ατόμου
- Διαδικασία για διοίκηση της απόδοσης
- Σκοπός του τμήματος – αποδοτικότητα
- Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης στην εργασία
- Μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

1. Βελτίωση της Απόδοσης
2. Σύνδεση Παρακίνησης και Απόδοσης - Βήματα
3. Σημασία της Ηγεσίας στην Παρακίνησης για Απόδοση
4. Παρακίνηση Εργασίας και Επαγγελματική Ικανοποίηση

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Για τον πιο πολύ κόσμο όταν ακούει για δημόσιο τομέα, θεωρεί ότι ταυτίζεται με το σύνολο των υπηρεσιών και των οργανισμών που ανήκουν στο κράτος, λειτουργούν υπό την εποπτεία του και για το συμφέρον του.

Περιγράψαμε και αναλύσαμε τη σημασία της παρακίνησης και τις βασικές παρακινητικές θεωρίες της πρώιμης και όψιμης παρακίνησης που αναδύουν τεχνικές, στρατηγικές και εργασιακά κίνητρα, που εφαρμόζει ένας οργανισμός, ώστε να επιτευχθεί μέσω παρότρυνσης και ώθησης του εργαζομένου του, μεγαλύτερη απόδοση.

Μεγάλη πρόκληση για τον οργανισμό, είναι να καταφέρει να αξιοποιήσει στο μεγαλύτερο δυνατό βαθμό τις ικανότητες των εργαζομένων του μέσω της επίτευξης των προσωπικών τους στόχων με την παρακίνηση που ενισχύει το ενδιαφέρον τους για την εργασία μέσω κινήτρων, προκειμένου να συνεχίσει να υπάρχει και να ευημερεί στο μέλλον.

Στη συνέχεια, αφού κάναμε αναφορά στην έννοια της απόδοσης και στην έννοια της αντιληπτής απόδοσης και πως την αντιλαμβανόμαστε αυτή, κάναμε προσπάθεια να συνδέσουμε την παρακίνηση με την αντιληπτή απόδοση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.

SUMMARY

For most people, when they hear about the public sector, they think of it as the entire services and organizations belonging to the state, operating under its supervision and for its interest.

We have described and analyzed the importance of motivation and the main motivational theories of early and late motivation that emerge techniques, strategies and work incentives applied by an organization to achieve, through encouraging and boosting its employees, greater performance.

A great challenge for the organization is the accomplishment, to the best extent, of making the most of the abilities of its employees through the achievement of their personal goals along with the motivation that enhances their interest in working via incentives, in order to continue to exist and prosper in the future.

Subsequently, having referred to the concept of performance and the concept of perceived performance and how its meaning is perceived, we made an effort to link the motivation with the perceived performance of the employees in the public sector.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η Βασική παράμετρος που επιδρά στην απόδοση του προσωπικού είναι η παρακίνηση, η οποία πιο παλιά σήμαινε οικονομικά και κοινωνικά κίνητρα και που σχετίζονταν άμεσα με τη φύση της εργασίας.

Η ανάπτυξη γνώσεων και θεωριών που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, καθιέρωσαν σύγχρονες μεθόδους διαχείρισης που είναι ικανές να κινητοποιούν ικανότητες των ατόμων που εργάζονται με πολλαπλές μορφές παρακίνησης. Σκοπός όλων αυτών είναι να επιτευχθούν οι στόχοι του οργανισμού.

Υπάρχουν θεωρίες που αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους και που εξηγούν τα θετικά αποτελέσματα της παρακίνησης στην απόδοση του οργανισμού, αλλά και άλλες θεωρίες που δεν μπορούν να εξηγήσουν τι ακριβώς είναι αυτό που παρακινεί τον καθένα εργαζόμενο. Σήμερα στην αγορά, υπάρχει διασύνδεση και αντιστοίχιση θεωριών παρακίνησης με αυτό που πραγματικά συμβαίνει.

Σήμερα επίσης, στο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον των επιχειρήσεων και των οργανισμών, ο ανταγωνισμός τους μεγαλώνει και οι πιέσεις για να αποκτηθούν συγκριτικά πλεονεκτήματα ασφυκτιούν εξαιτίας της οικονομικής κρίσης. Οι επιχειρήσεις για να ανταπεξέλθουν και να ενισχυθούν ποντάρουν στο ανθρώπινο δυναμικό τους που με την ποιότητά του μπορεί να λύσει προβλήματα στην ισχύουσα ασταθή οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

Στο πρόβλημα που παρουσιάζεται λόγω της Οικονομικής ύφεσης με την ταυτόχρονη μείωση των εξόδων των επιχειρήσεων, που δημιουργούν ένα επισφαλές κλίμα για τους εργαζόμενους, οι οποίοι ωθούνται να μειώνουν την απόδοσή τους και την αποτελεσματικότητά τους, καλούνται οι επιχειρήσεις προκειμένου να αντιμετωπίσουν το πρόβλημα, να δώσουν κίνητρα στους εργαζόμενους τους. Αυτά μπορεί να είναι είτε οικονομικά, είτε άλλης μορφής, έτσι ώστε να μεγιστοποιηθεί η απόδοση των υπαλλήλων.¹

Η παρακίνηση των εργαζομένων δεν έχει σαν σκοπό την εξουσία της βούλησής του αλλά το να γίνουν αντιληπτές οι ανάγκες τους και να γίνει γνωστός ο τρόπος που οι εργαζόμενοι ζουν και σκέπτονται.²

Η παρακίνηση είναι ένα βασικό θέμα ανθρώπινης Συμπεριφοράς. Παρατηρώντας έναν οργανισμό – μια επιχείρηση, διαφαίνεται πως κάποιιοι αποδίδουν περισσότερο από κάποιους άλλους. Επίσης, μπορεί να οδηγηθούμε σε συμπεράσματα που να μη συσχετίζουν την απόδοση εργαζομένων με προσόντα ή ικανότητες που ο καθένας από αυτούς έχει. Σε αυτή την περίπτωση, η παρακίνηση έγκειται στο ότι πρέπει να συμβάλλει στην αξιοποίηση των ικανοτήτων των υπαλλήλων με σκοπό τη βελτίωση της αποδοτικότητά τους και παραγωγικότητάς τους για να υπάρξουν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματά του οργανισμού. Υπάρχουν δυνάμεις, που παρακινούν εργαζόμενους και στον ιδιωτικό, και στο δημόσιο τομέα, ο οποίος

¹ ΚΑΛΛΙΓΑ Α. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ, Έρευνα, ΑΘΗΝΑ, 2011, σσ. 6-9.

² ΣΤΑΝΤΣΙΔΟΥ Α., ΜΑΛΟΥΣΙΔΟΥ Μ., Παρακίνηση Εργαζομένων, ΚΑΒΑΛΑ, 2008, σ. 3.

χαρακτηρίζεται από ιδιαιτερότητες, σε συμπεριφορές απόδοσης. ³Προκειμένου ο οργανισμός να βελτιώσει την αποδοτικότητα των υπαλλήλων του πρέπει αυτοί να εργαστούν με μια κατάσταση ισορροπίας. Οι στόχοι των οργανισμών θα πρέπει να είναι αρμονικοί, τα κοινωνικά ιδεώδη και οι λειτουργίες να είναι συναφείς με τους στόχους του και επίσης να έχουν συνάφεια. Μπορεί ο οργανισμός να μην μπορεί να επέμβει και να αλλάξει την ευφυΐα και να αυξήσει τις ικανότητες των εργαζομένων του, όμως μπορεί να προσφέρει γνώσεις για τους υπαλλήλους του προκειμένου να βελτιωθούν οι γνώσεις τους και επίσης να εξασφαλίσει καλύτερες συνθήκες στην αύξηση της αποδοτικότητας, κάτι που αφορά το σύστημα των αμοιβών των εργαζομένων ενός οργανισμού. Η τιμωρία δεν έχει επιτυχία ως παράγοντας παρακίνησης, η αμοιβή όμως λειτουργεί παρακινητικά. Η διοίκηση ενός οργανισμού είναι σημαντικό να δώσει στους εργαζομένους της την αξία που έχουν, η οποία προκύπτει από την αναγνώριση της προσπάθειά τους και από το επίπεδο βαρύτητας που δίνει ο οργανισμός στην γνώμη των εργαζομένων του. Η συμμετοχή όλων των εργαζομένων σε κάθε σημαντική απόφαση της διοίκησης και όταν κατατίθεται η γνώμη τους στο συμβούλιο του οργανισμού, δίνει στον κάθε εργαζόμενο μια αίσθηση, ότι είναι σημαντικός στον οργανισμό κάτι που τον κάνει από μόνο του, πιο αποτελεσματικό και αποδοτικότερο στην εργασία του.⁴

³ ΚΑΛΛΙΓΑ Α. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ, Έρευνα, ΑΘΗΝΑ, 2011, σσ. 6-9.

⁴ ΣΤΑΝΤΣΙΔΟΥ Α., ΜΑΛΟΥΣΙΔΟΥ Μ., Παρακίνηση Εργαζομένων, ΚΑΒΑΛΑ, 2008, σ. 4.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΙΣ ΕΝΝΟΙΕΣ: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

Παρακίνηση

Μια από τις πιο βασικές και ουσιώδεις λειτουργίες της διοίκησης του ανθρωπίνου δυναμικού σε κάθε οργανισμό και επιχείρηση στο δημόσιο τομέα αποτελεί η παρακίνηση των εργαζομένων. Η σημαντικότητά της βρίσκεται στο ότι ακριβώς συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων έτσι ώστε να υπάρχουν και τα πλεονεκτήματα για τον οργανισμό.⁵

Σαν παρακίνηση επομένως θα οριστεί η διαδικασία επηρεασμού της συμπεριφοράς του ανθρώπου για τους στόχους που θα επιτευχθούν θα έχουν σαν αποτέλεσμα να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του. Για να λάβει χώρα η παραπάνω διαδικασία είναι να υπάρχουν απαραίτητα συνειδητά ή υποσυνείδητα ανάγκες. Αυτό πρέπει γιατί η ανάγκη παράγει κίνητρα και αυτά προσδιορίζουν τους στόχους και την δράση για να γίνουν πράξεις. Για να υπάρξει ικανοποίηση αναγκών και μείωση ή εξάλειψη κινήτρων πρέπει να έχει γίνει υλοποίηση των στόχων.⁶ Ως παρακίνηση εννοούμε τα αίτια που προκαλούν και τους λόγους που εξηγούν ανθρώπινες συμπεριφορές και δράσεις. Είναι επομένως μια πολύπλοκη εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν παρατηρείται απευθείας, επηρεάζει όμως τη συμπεριφορά τους.⁷

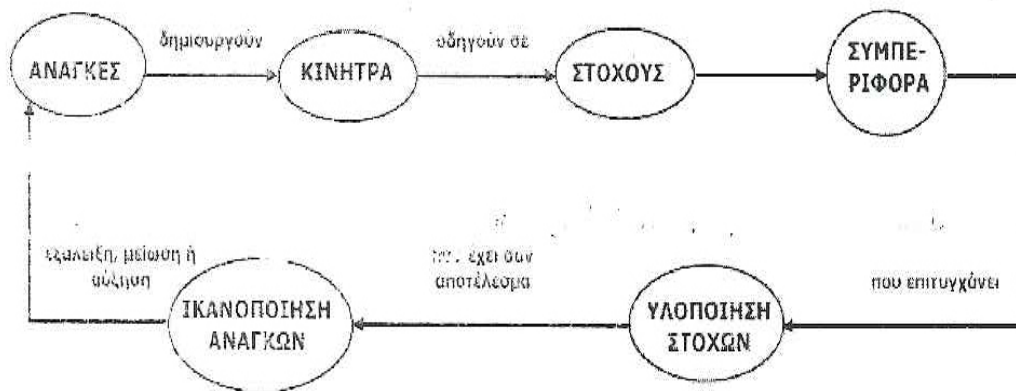
⁵ Sites.google.com/site/diach.erise, σ. 4.

⁶ ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., Μάνατζμεντ, ΑΘΗΝΑ, 2002, σ. 250.

⁷ ΣΤΑΝΤΣΙΔΟΥ Α., ΜΑΛΟΥΣΙΔΟΥ Μ, ΚΑΒΑΛΑ, 2008, σ.21

Το γιατί ο κάθε άνθρωπος έχει τη συμπεριφορά που έχει, που υποδηλώνει την δύναμη που οδηγεί σε αυτή τη συμπεριφορά, έχει απασχολήσει κατά καιρούς ερευνητές και φιλοσόφους. Αυτό σημαίνει ότι τα κίνητρα κρύβουν την κινητήρια δύναμη της όποιας συμπεριφοράς του ανθρώπου. Η απόδοση του εργαζομένου, ο οποίος σαν ανθρώπινο ον που έχει ανάγκες, παρακινείται από τα κίνητρα και ενεργεί για αυτό. Ότι τον παρακινεί σε συγκεκριμένη συμπεριφορά, είναι συνολικά οι επιθυμίες που έχει. Αυτό έχει σαν αποτέλεσμα τη μελέτη της συμπεριφοράς, που σημαντικό ρόλο παίζουν η εξέταση των κινήτρων. Το παρακάτω σχήμα μας δείχνει την αλυσίδα των αναγκών, συμπεριφοράς και ανταμοιβής. Οι ανάγκες του εργαζομένου οδηγούν σίγουρα σε μια συμπεριφορά προκειμένου να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες του. Στη συνέχεια αυτή η συμπεριφορά οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα, ή να ικανοποιήσει ή να μην ικανοποιήσει τις ανάγκες του, δηλαδή, την εσωτερική ή εξωτερική αμοιβή του εργαζομένου. Ανάλογα με την αμοιβή, θα εξαρτηθεί αν το άτομο θα μπορεί να επιλέξει να ξαναγίνει η διαδικασία ή να μην λάβει χώρα αυτή που έχει δώσει αυτά τα είτε θετικά είτε αρνητικά αποτελέσματα.⁸

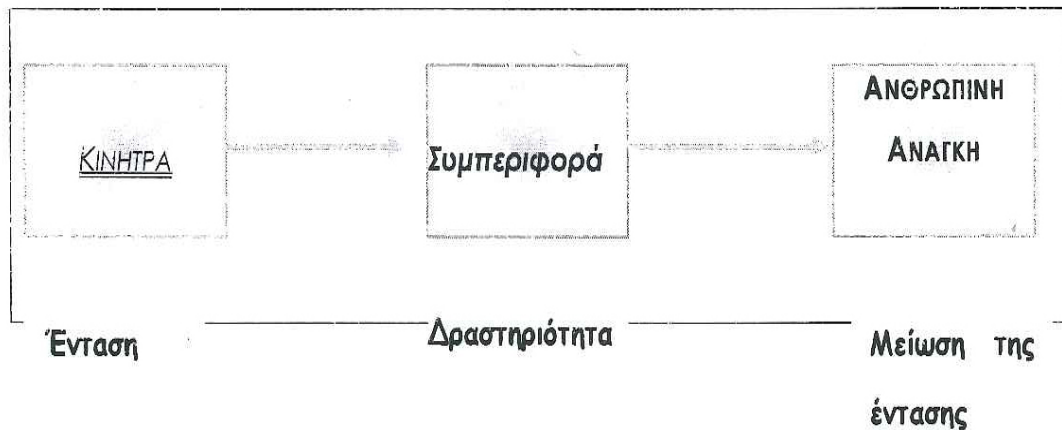
⁸ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σ. 94.



Σχήμα 1. Τα κίνητρα της παρακίνησης (E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σ. 95).

Θεωρητικό και εννοιολογικό πλαίσιο παρακίνησης

Όταν αναφερόμαστε στη έννοια της παρακίνησης εννοούμε ένα τρόπο βελτίωσης της παραγωγικότητας με προϋποθέσεις. Πρέπει να είναι καλυμμένες ποιοτικά και ποσοτικά οι ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης και που αφορούν ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες και μέσα. Για να εφαρμοστεί ουσιαστικά η πολιτική της παρακίνησης πρέπει να εναρμονίζονται οι στόχοι της επιχείρησης και των υπαλλήλων, αφού ληφθούν υπόψη ιδιαιτερότητες που τυχόν έχει ο κάθε εργαζόμενος αλλά και συνθήκες ή παράμετροι του περιβάλλοντος. Η παρακίνηση στηρίζεται στο ότι ανεκπλήρωτες ανάγκες μπορεί να φέρουν ένταση, που εκτονώνεται μέσω των κινήτρων που αυτά στη συνέχεια ωθούν σε δράση για να μειωθούν εντάσεις και άρνηση.



Σχήμα 2. Η διαδικασία της παρακίνησης

Όσον αφορά τα κίνητρα είναι οι συνθήκες που μπορούν να επηρεάσουν την διέγερση, την κατεύθυνση και τη συνέχιση των συμπεριφορών που είναι σχετική με το περιβάλλον της εργασίας. Διεθνώς υπάρχουν πάρα πολλές θεωρίες που σχετίζονται με τα κίνητρα και τους παράγοντες που παρακινούν, και όπως γίνεται και με τις θεωρίες που αφορούν ανθρώπινες συμπεριφορές και ενέργειες, καμία από αυτές δεν μπορεί να είναι με σιγουριά αποτελεσματική. Οι πιο πολλοί θεωρητικοί πιστεύουν ότι η έναρξη, ή εμμονή, ή ένταση, ή η λήξη της συμπεριφοράς κινήτρων ή και πιο πολλά από ένα από αυτά συνιστούν την παρωθημένη συμπεριφορά.

Κανένα επίσης από τα παραπάνω στοιχεία συμπεριφοράς δεν μπορεί να είναι εντελώς σωστά ή λάθος, και ούτε μπορεί να εξηγήσει ανθρώπινες συμπεριφορές ή να εκφράσει ανθρώπινες ανάγκες. Οι ανάγκες του καθενός χαρακτηρίζονται από μοναδικότητα και ούτε μπορούν να ικανοποιηθούν εντελώς. Όμως οι θεωρίες δεν αντιμάχονται μεταξύ τους. Η κάθε μία

υποστηρίζει διαφορετικές ανάγκες, για αυτό καλό είναι να τις βλέπουμε σαν συμπληρωματικές. Οι θεωρίες που μελετούν και ερμηνεύουν το φαινόμενο αυτό χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη είναι εκείνες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης που ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Alderter, Herzberg, McClelland, που εξετάζουν την ιεραρχία των αναγκών των ανθρώπων και πως προσπαθούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες. Η άλλη κατηγορία είναι αυτές που αφορούν τη διαδικασία της παρακίνησης. Εδώ εντάσσονται οι θεωρίες των Vroom, Porter και Lawler, Adams, Locke που ασχολούνται με τις μεταβλητές που επηρεάζεται η παρακίνηση και το συσχετισμό ανάμεσά τους.⁹

Παρακίνηση στο χώρο εργασίας

Η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού επιδρά σε όλο το φάσμα της λειτουργίας του οργανισμού. Αυτό γίνεται πιο σημαντικό σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών γιατί η συμβολή του προσωπικού στην επίτευξη του στόχου όσον αφορά την ποιότητα αλλά και στην εφαρμογή καινοτομιών είναι μεγάλη. Η παρακίνηση δηλαδή, η μορφή της διαχείρισης που κάνει τους εργαζόμενους να δώσουν παρά να απαιτούν, οδηγεί τον εργαζόμενο στην αναγνώριση και στην αναζήτηση τρόπων, προκειμένου να πετύχει ο οργανισμός. Όταν ο εργαζόμενος απολαμβάνει την εργασία του, μειώνει τις

⁹ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 8-9.

πιθανότητες να ζητήσει να εργαστεί αλλού, αλλά και αν αυτό γίνει για λόγους σταδιοδρομίας θα επιστρέψουν στη συνέχεια ή θα προτείνουν την εργασία σε άλλους.¹⁰

Η παρακίνηση είναι ένα δυναμικό στοιχείο, που μεταβάλλεται συχνά. Όταν υπάρχουν αλλαγές, εξωγενείς ή που οφείλονται σε προσωπικούς παράγοντες, δεν υπάρχει στην ουσία συνταγή για αποτελεσματική υποκίνηση. Έχει σχέση με τις ικανότητες του manager στο να εκτιμήσει και να δώσει ένα πακέτο παροχής κινήτρων ανάλογα με τις ανάγκες που έχουν οι εργαζόμενοι και τους στόχους του οργανισμού και στη συνέχεια να τα προσαρμόσει στις ισχύουσες συνθήκες.¹¹

Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τους ερευνητές Perry και wise ως παρακίνηση στο δημόσιο τομέα είναι η ατομική προδιάθεση που έχει κάποιος να ανταποκριθεί σε κίνητρα τα οποία δημιουργούνται σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Δηλαδή, υπάρχουν συγκεκριμένα κίνητρα συνδεδεμένα με τη φύση της εργασίας σε μια δημόσια υπηρεσία. Σύμφωνα με τους ίδιους υπάρχουν τρία είδη κινήτρων τα οποία μπορούν να επηρεάσουν την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων.

¹⁰ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 7-9

¹¹ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σ. 32.

- α. Ορθολογικά κίνητρα. Αυτά έχουν την τάση του δημοσίου υπαλλήλου να έχει μεγαλύτερο όφελος σε προσωπικό επίπεδο. Αυτό είναι ένα κίνητρο για όσους ταυτίζουν το όφελός τους με το όφελος του κοινωνικού συνόλου. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα ο υπάλληλος να δεσμεύεται προς την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας του.
- β. Κίνητρα βασισμένα στα πρότυπα. Αυτά δείχνουν την επιθυμία των δημοσίων υπαλλήλων να εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον. Αυτά επίσης συνδέονται με το καθήκον, την πίστη και άλλους παράγοντες προς την δημόσια διοίκηση και την πίστη για την κοινωνική ισότητα.
- γ. Συναισθηματικά κίνητρα. Ένα από αυτά π.χ. αλτρουϊσμός που φανερώνουν την προσπάθεια του υπαλλήλου να βοηθήσει συνανθρώπους του, δείχνοντας αγάπη.

Οι εργαζόμενοι του δημοσίου, οι οποίοι έχουν μεγάλο βαθμό παρακίνησης, εξυπηρετούν το δημόσιο συμφέρον από προσωπικό ενδιαφέρον, συναισθηματική δέσμευση και ηθική υποχρέωση.

Οι ίδιοι ερευνητές πιστεύουν πως οι αξίες του δημοσίου τομέα είναι ένας σημαντικός παράγοντας ο οποίος μπορεί να επηρεάζει την συμπεριφορά των υπαλλήλων σε παρακίνηση και οργανωσιακή δέσμευση. Έρευνές τους συμπεραίνουν πως οι οργανισμοί του δημοσίου τομέα έχουν πιο μεγάλες πιθανότητες να απασχολούν άτομα που έχουν ανάγκες και αξίες που ταιριάζουν με την αποστολή του δημοσίου οργανισμού.

Σύμφωνα με το Wright οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται έχοντας την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανάγκες υψηλού επιπέδου σε ιεραρχία και επίσης τα κίνητρα έχουν μεγαλύτερο αλτρουϊσμό όταν εργάζονται.

Το συμπέρασμα που εξάγεται από αυτή τη μελέτη της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα είναι η σύνδεση περισσότερο με τις θεωρίες περιεχομένου με την αναζήτηση των παραγόντων οι οποίοι αποτελούν και είναι κίνητρα για τους εργαζόμενους.

Είναι δύσκολο επομένως στη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού του δημοσίου τομέα, να αναγνωρίσει τις ατομικές και ειδικές ανάγκες ανά πάσα στιγμή, ώστε να υπάρξει δυνατότητα να τις ικανοποιήσει, παρότι μπορεί να υπάρχουν περιβαλλοντικοί περιορισμοί. Ακόμα όμως πιο δύσκολο είναι να μετρηθεί η παρακίνηση των εργαζομένων.

Επιπροσθέτως, πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν, ότι σπουδαίο ρόλο παίζει στην ανάλυση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα η κουλτούρα του καθενός Κράτους, η αποστολή της κάθε Κυβέρνησης αλλά και η θέση που έχει ο κάθε ένας δημόσιος υπάλληλος, οι αξίες του, οι αντιλήψεις του κ.λ.π.¹²

Η αναγκαιότητα της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με μετρήσεις η παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα είναι αναγκαία ώστε ένα γίνει επίτευξη των στόχων της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των δημοσίων οργανισμών και υπηρεσιών στη χώρα.

¹² ΚΑΛΛΙΓΑ Α. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ, Έρευνα, ΑΘΗΝΑ, 2011, σσ. 37-41.

Η αναγκαιότητα είναι το αποτέλεσμα της παρακίνησης των δημοσίων λειτουργών η οποία είναι χαμηλού επιπέδου. Το χαμηλό επίπεδο της παρακίνησης ανάμεσα στους δημοσίους υπαλλήλους είναι αποτέλεσμα της χαμηλής αυτοπαρακίνησης των εργαζομένων του δημοσίου, της μικρής ενθάρρυνσης που λαμβάνουν από τον οργανωσιακό τους περιβάλλον, της ανικανότητας των προϊσταμένων να χρησιμοποιούν μέσα ικανά να μεγαλώσουν την παρακίνηση των εργαζομένων τους, της ανικανότητας της κεντρικής διοίκησης να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των υπαλλήλων, της νοοτροπίας που επικρατεί στο δημόσιο τομέα, της απουσίας των κινήτρων που είναι κατάλληλα για κάθε υπάλληλο, της μεγάλης γραφειοκρατίας, της απουσίας σύνδεσης αξίας- συνεισφοράς των υπαλλήλων στους στόχους της υπηρεσίας με την αμοιβή τους, της διαφοράς κινήτρων ιδιωτικών και δημοσίων επιχειρήσεων και αρκετά άλλα.

Ο πολιτικός παρεμβατισμός μπορεί να επηρεάσει αρκετά την παρακίνηση των εργαζομένων του δημοσίου είτε όταν εκτελούν την εργασία τους, είτε κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας τους. Όταν η δημόσια υπηρεσία συνδέεται κάθε φορά με την πολιτική εξουσία, υπάρχει ασυνέχεια στο έργο των υπαλλήλων έτσι ώστε να τους αποθαρρύνει και να ασχολούνται με άλλα πράγματα εκτός της υπηρεσίας τους. αποτέλεσμα σε τέτοια περίπτωση είναι να μην αποδίδουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, να μην είναι σταθερό το χρονικό διάστημα υψηλής απόδοσης, και η προσπάθειά τους να μην ακολουθεί το όραμα και την αποστολή της δημόσιας υπηρεσίας.

Όλα, όσα διαφορετικά ισχύουν στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα συμβάλλουν στη μικρή παρακίνηση. Η παρακίνηση είναι ένα πρόβλημα που πρέπει να αντιμετωπίσει η ανώτατη διοίκηση της υπηρεσίας και οι προϊστάμενοι δράττοντας και συμπεριφερόμενοι με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξηθεί το ολικό επίπεδο της παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα.¹³

Ενδεικτικές έρευνες παρακίνησης στο δημόσιο τομέα

Λαμβάνοντας υπόψιν και την πολυπλοκότητα της έννοιας της παρακίνησης αλλά και της ιδέας η οποία αναφέρεται στο ότι οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν ενδιαφέρονται και δεν προσπαθούν για την εργασία τους, έχουν γίνει πολλές έρευνες σχετικές με την παρακίνηση, έτσι ώστε να εντοπιστούν οι παράγοντες παρακίνησης των εργαζομένων στο δημόσιο.

Η έρευνα των Natt και Crum το 1999, περιέλαβε 10.000 Αμερικανούς εργαζόμενους σε διάφορους δημόσιους οργανισμούς. Τα συμπεράσματά τους ήταν ότι οι γυναίκες έχουν λίγο μεγαλύτερη παρακίνηση από τους άνδρες εργαζόμενους στο δημόσιο. Οι γυναίκες επίσης έχουν μεγαλύτερη ανάγκη ευγενικής συμπεριφοράς και κατανόησης από ότι οι άνδρες στο δημόσιο τομέα. Παρατηρήθηκε επίσης ότι υπήρξαν διαφορές, όσον αφορά την εκπαίδευση. Όσοι δημόσιοι υπάλληλοι ήταν ανώτατης εκπαίδευσης παρακινούνταν περισσότερο από ότι οι εργαζόμενοι που ήταν απόφοιτοι λυκείου.

¹³ ΚΑΛΛΙΓΑ Α. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ, Έρευνα, ΑΘΗΝΑ, 2011, σσ. 40-41.

Επίσης άλλη έρευνα του Camilleri το 2004 που περιέλαβε 3.400 εργαζομένους στο δημόσιο στη Μάλτα, συμπέρανε ότι η αντίληψη των εργαζομένων για την υπηρεσία τους, οι σχέσεις που έχουν με τον ανώτερό τους και τα χαρακτηριστικά της εργασίας έχουν θετική συσχέτιση με την παρακίνησή τους. Οι αναταραχές και συγκρούσεις στην εργασία τους, όταν λείπουν οι στόχοι από τον οργανισμό ή δεν ορίζονται με σαφήνεια λειτουργούν στην παρακίνηση των εργαζομένων στο δημόσιο.

Άλλο παράδειγμα, άλλης έρευνας το 2005 που έγινε από τους Moynihan και Pandey, συμπεραίνει ότι η γραφειοκρατία μειώνει την παρακίνηση στις δημόσιες υπηρεσίες. Τα χρόνια προϋπηρεσίας επίσης, έχουν αρνητικό πρόσημο στην παρακίνηση. Ενώ η ηλικία και το εισόδημα δεν φαίνεται να σχετίζονται, με τις γυναίκες να κινητοποιούνται με τη συμμετοχή τους στη διαμόρφωση πολιτικών.

Γενικά από τη βιβλιογραφία συμπεραίνουμε ότι τα διάφορα κοινωνικά γνωρίσματα των υπαλλήλων στο δημόσιο, όπως π.χ. είναι η μόρφωση, η θρησκεία, η επαγγελματική εκπαίδευση και άλλα, αλλά και οι ιδιαίτερες ικανότητες και δεξιότητες που μπορούν να έχουν, φέρνουν αποτέλεσμα που μπορεί να μην είναι κάθε φορά προβλέψιμο.¹⁴

¹⁴ ΚΑΛΛΙΓΑ Α. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ, Έρευνα, ΑΘΗΝΑ, 2011, σσ. 41-42.

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

1. ΠΡΩΙΜΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

A. Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών

Η πιο γνωστή είναι η ιεράρχηση αναγκών του Abraham Maslow που αναφέρεται στην ιεράρχηση πέντε αναγκών του ανθρώπου.

1. **Βιολογικές:** που αναφέρονται στη δίψα, την πείνα, την στέγη, την γενετήσια ανάγκη και επίσης διάφορες σωματικές ανάγκες.
2. **Ασφαλείας:** αναφέρεται στην ασφάλεια και την προστασία από σωματικές και συναισθηματικές βλάβες.
3. **Κοινωνικές- αίσθημα των ανήκειν:** στοργή αίσθημα του ανήκειν, φιλία, αποδοχή.
4. **Εκτίμησης:** Εσωτερικοί και εξωτερικοί παράγοντες π.χ. αυτονομία αυτοσεβασμός, κύρος αναγνώριση κ.λ.π.
5. **Αυτοπραγμάτωσης :** να γίνουμε αυτό που μπορούμε να γίνουμε, ανάπτυξη και αξιοποίηση των δυνατοτήτων του καθενός.

Όταν η κάθε ανάγκη ικανοποιείται σύμφωνα με το Maslow, έρχεται η επόμενη ανάγκη να ικανοποιηθεί. Στη συνέχεια η επόμενη και ούτω καθ' εξής.¹⁵

¹⁵ ROBBINS S., JUDGE T., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Μτφρ Πλατάκη Α., Επιμέλεια Σαχινίδης Α., ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2018, σσ. 214-15.

B. Θεωρία των δύο παραγόντων ή παρακίνηση υγιεινής.

Η θεωρία αυτή συσχετίζει τους ενδογενείς παράγοντες με την εργασιακή ικανοποίηση και τους εξωγενείς παράγοντες με τη δυσαρέσκεια. Τα γεγονότα που οδηγούν σε άκρα ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια είναι χιλιάδες.¹⁶

Γ. Θεωρία των αναγκών του McClelland

Είναι αυτή που υποστηρίζει ότι η επίτευξη, η εξουσία και η δημιουργία κοινωνικών δεσμών, είναι τρεις σημαντικές ανάγκες για να υπάρξει εξήγηση στην παρακίνηση.

Αντίθετα με τη θεωρία του Maslow, οι συνθήκες αυτές είναι πιο πολύ παράγοντες παρακίνησης και όχι τόσο για επιβίωση, ανάγκη για επίτευξη, για εξουσία και για δημιουργία κοινωνικών δεσμών.¹⁷

2. ΣΥΓΧΡΟΝΕΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Θεωρία της αυτοδιάθεσης

Είναι η θεωρία της παρακίνησης που ασχολείται με τις ωφέλιμες επιδράσεις της ενδογενούς παρακίνησης και τις ζημιογόνες επιδράσεις της εξωγενούς παρακίνησης. Χρησιμοποιείται ευρέως στην ψυχολογία, την έρευνα, το μάνατζμεντ και την ιατρική έρευνα. Απότοκά της είναι:

¹⁶ ROBBINS S., JUDGE T., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Μτφρ Πλατάκη Α., Επιμέλεια Σαχινίδης Α., ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2018, σσ. 215-16

¹⁷ ROBBINS S., JUDGE T., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Μτφρ Πλατάκη Α., Επιμέλεια Σαχινίδης Α., ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2018, .σσ. 216-17.

1. Η θεωρία γνωστικής αξιολόγησης, που είναι μια εκδοχή της θεωρίας της αυτοδιάθεσης, βάση της οποίας η απόδοση εξωγενών ανταμοιβών για μια συμπεριφορά που μέχρι εκείνη τη στιγμή έδινε ενδογενή επιβράβευση, τώρα μειώνει την παρακίνηση όταν οι αμοιβές γίνονται αντιληπτές ως μέσο ελέγχου.
2. Η Συμφωνία με τον εαυτό, αυτή είναι ένα παρακλάδι της θεωρίας της αυτοδιάθεσης και σχετίζεται με το βαθμό που οι λόγοι που για αυτούς οι άνθρωποι επιδιώκουν στόχους, συνάδουν με τα ενδιαφέροντα και τις βασικές αξίες τους.
3. Θεωρία της στοχοθέτησης, αυτή υποστηρίζει ότι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι σε σχέση με την ανατροφοδότηση, οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση.¹⁸
4. Θεωρία της αυτοαποτελεσματικότητας, αυτή αναφέρεται στην πεποίθηση του ατόμου, ότι μπορεί να διεκπεραιώσει μια ανάθεση, γνωστή επίσης και ως κοινωνική γνωσιακή θεωρία ή θεωρία κοινωνικής μάθησης. Για την αύξηση της αυτοαποτελεσματικότητας προτείνονται τέσσερις τρόποι. Αυτοί είναι η πραξιακή γνώση, η έμμεση μοντελοποίηση, η λεκτική πειθώ και η Διέγερση.
5. Θεωρία της ενίσχυσης, αυτή υποστηρίζει ότι η συμπεριφορά αποτελεί συνάρτηση των συνεπειών της.

- συντελεστική μάθηση: το πιο σχετικό της θεωρίας της ενίσχυσης με το μάνατζμεντ
- συμπεριφορισμός, που ισχυρίζεται πως η συμπεριφορά ακολουθεί τα

¹⁸ ROBBINS S., JUDGE T., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Μτφρ Πλατάκη Α., Επιμέλεια Σαχινίδης Α., ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2018, σσ. 218-27.

ερεθίσματα σχεδόν ασύνειδα.

- κοινωνικής μάθησης και ενίσχυσης, που υποστηρίζει ότι μπορούμε να μάθουμε και με την παρατήρηση και με την άμεση εμπειρία.

6. *Θεωρία της ισότητας/ οργανωτική δικαιοσύνη*, κατά την οποία, τα άτομα συγκρίνουν τις εισροές και τα αποτελέσματα της εργασίας τους με εκείνα των άλλων, και μετά εξαλείφουν τις όποιες διαφορές, έχοντας έξι επιλογές.

να αλλάξουν τις εισροές

να αλλάξουν τα αποτελέσματα

να διαφοροποιήσουν τις αντιλήψεις για τον εαυτό τους

να αλλάξουν τις αντιλήψεις για τους άλλους

να θέσουν άλλο άτομο αναφοράς

να φύγουν από την εργασία τους

7. *Θεωρία της Προσδοκίας*, αυτή η θεωρία αναφέρεται στον ισχυρισμό ότι η δύναμη της προδιάθεσης να ενεργήσουμε με κάποιο τρόπο είναι ανάλογη του προσδοκώμενου αποτελέσματος και την ελκυστικότητά του. εστιάζεται δε σε τρεις σχέσεις. Αυτή της προσπάθειας και επίδοσης, της επίδοσης και ανταμοιβής και της ανταμοιβών και προσωπικών στόχων.¹⁹

¹⁹ ROBBINS S., JUDGE T., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Μτφρ Πλατάκη Α., Επιμέλεια Σαχινίδης Α., ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2018, σσ. 227-36.

Είδη της παρακίνησης

Τρία είναι τα είδη της παρακίνησης σύμφωνα με τον Deci, τα οποία επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Και τα τρία είδη, συνυπάρχουν μέσα μας και ανάλογα με τις συνθήκες υπάρχει πιθανότητα να εκφραστεί κάποιο περισσότερο από τις άλλες.

A. Εσωτερική παρακίνηση ή αυτοκίνηση. Ανεξάρτητα από εξωτερικούς παράγοντες, αυτή έχει χαρακτηριστικό την απόλαυση μιας δραστηριότητας. Όταν κάποιος κάνει ένα άθλημα ή χόμπι χωρίς να του αποδίδεται κάτι, μα το κάνει μόνο και μόνο ως ευχαρίστηση χωρίς να αναμένει βραβείο ή έπαινο ή χρήματα, τότε αυτός βρίσκεται υπό την επίδραση της εσωτερικής υποκίνησης. Αυτοί οι εργαζόμενοι απαιτούν χαμηλότερο βαθμό επιτήρησης σε σχέση με άλλους.²⁰

B. Η εξωτερική παρακίνηση. Αρκετές ανθρώπινες δραστηριότητες στοχεύουν στην ανταμοιβή, την αναγνώριση ή στο να αποφευχθούν οι αρνητικές συνέπειες, της ενοχής, της τιμωρίας, της απόλυσης κ.λ.π. Αυτού του είδους η υποκίνηση ονομαζόμενη υποκίνηση του «μαστίγιου και του καρότου» εφαρμόζουν πολλοί μάνατζερ και σε πολλές εργασίες, και οι εργαζόμενοι που τελούν υπό τέτοιες επιρροές ονομάζονται εξωτερικά υποκινούμενοι. Η εξωτερική παρακίνηση δημιουργεί άγχος και πίεση στους εργαζόμενους και

²⁰ ΣΤΑΝΤΣΙΔΟΥ Α., ΜΑΛΟΥΣΙΔΟΥ Μ., Παρακίνηση Εργαζομένων, ΚΑΒΑΛΑ, 2008, σσ. 27-28.

έχει θεωρηθεί υπεύθυνη για χαμηλό βαθμό αντοχής στο χρόνο και κατάθλιψη.²¹

Γ. Η μη παρακίνηση. Ανήκουν σε αυτή την κατηγορία οι εργαζόμενοι τους οποίους τους διαπερνά η αίσθηση της ματαιότητας ή αυτοί που νοιώθουν ανίκανοι και νομίζουν πως δεν μπορούν να ανταποκριθούν σε ορισμένη προσδοκία ή επίσης όσοι αδυνατούν να βρουν συνάφεια ανάμεσα σε κάποια δραστηριότητα, σε στόχους ή ατομικά ενδιαφέροντα.

Ο όρος μη παρακίνηση προέρχεται από την αίσθηση της έλλειψης ελέγχου σε μια κατάσταση. Κάνει τον απασχολούμενο να διερωτάται για την αξία της δραστηριότητας. Δεν ξέρει γιατί δουλεύει εκεί που δουλεύει. Η μη παρακίνηση χαρακτηρίζεται από αίσθημα ατομικής ανικανότητάς και καταλήγει σε πολύ μικρή συμμόρφωση ή σε εντελώς αποχή από την δραστηριότητα. Ο εργαζόμενος που τελεί υπό τις συνθήκες αυτές, κάνει τα πολύ απαραίτητα προκειμένου να μην απολυθεί.²²

Τεχνικές παρακίνησης

Για τη μεγιστοποίηση της απόδοσης του προσωπικού της επιχείρησης ή του οργανισμού μπορεί να χρησιμοποιηθούν κάποιοι τρόποι και προτεινόμενα προγράμματα παρακίνησης των εργαζομένων.

²¹ ΣΤΑΝΤΣΙΔΟΥ Α., ΜΑΛΟΥΣΙΔΟΥ Μ., Παρακίνηση Εργαζομένων, ΚΑΒΑΛΑ, 2008, σ. 29.

²² E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 36-40.

A. Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Το μεγαλύτερο επίτευγμα που μπορεί να χρησιμοποιηθεί από μία υπηρεσία, είναι η γενική μόρφωση στο προσωπικό του. Εκτός από την γνώση του κάθε υπαλλήλου την οποία τυγχάνει να έχει ως απαραίτητη προϋπόθεση του διορισμού του στη θέση, είναι απαραίτητο να εξειδικεύεται και μέσα στην εργασία του. Αυτό είναι απαραίτητο, για να εξασφαλιστεί περαιτέρω η ανάπτυξη του υπαλλήλου. Η παραπάνω εκπαίδευση μπορεί να γίνει είτε μέσα στο χώρο εργασίας, είτε έξω από αυτόν και με διάφορους τρόπους, όπως με διάφορα συνέδρια, ή επιμορφωτικές ημερίδες ή σεμινάρια τόσο για την επιμόρφωση νέων υπαλλήλων όσο και των πιο παλιών υπαλλήλων. Επίσης με παροχή οδηγιών προς τους εργαζόμενους που αφορά την εργασία, με ενημέρωση για τις συνεχείς εξελίξεις στις μεθόδους τεχνολογίας και στις δομές λειτουργίας των διαφόρων τμημάτων του οργανισμού.

Η εκπαίδευσή που προσφέρεται δεν πρέπει να αφορά μόνο νέους υπαλλήλους αλλά πρέπει να εξασφαλίζεται και στα ανώτερα κλιμάκια των φορέων με σκοπό να υπάρχουν άνθρωποι που θα αποτελέσουν τα μελλοντικά στελέχη της διοίκησης.

B. Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού

Η υπηρεσία είναι απαραίτητο και έχει την υποχρέωση να κρατά ενήμερους συνεχώς τους εργαζόμενους της για οτιδήποτε σχετίζεται με την

συμπεριφορά του μέσα στον οργανισμό. Να ενημερώνει τον κάθε υπάλληλο για το πώς θα ασκεί τα καθήκοντά του και για τις αλλαγές που μπορεί να συμβαίνουν κατά καιρούς σε αυτή την άσκηση των καθηκόντων του.

Ο κάθε φορέας επομένως είναι απαραίτητο να εκδίδει ενημερωτικά φυλλάδια και εγκυκλίους με τις αλλαγές που έλαβαν χώρα, να οργανώνει σεμινάρια και συγκεντρώσεις που να γίνονται ενημερώσεις από στελέχη του, να προσκαλεί άλλους ειδικούς για σχετικές ενημερώσεις από άλλους φορείς, από ινστιτούτα ή ιδρύματα, ή πανεπιστήμια προκειμένου να τους μάθουν να μιλήσουν για σύγχρονες μεθόδους, νέες και εφαρμόσιμες τεχνικές και νέα δεδομένα που σχετίζονται με τον οργανισμό.

Γ. Αξιολόγηση Προσωπικού

Η αξιολόγηση του προσωπικού είναι ένα χρήσιμο εργαλείο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Με το να γίνεται αξιολόγηση ανά τακτά χρονικά διαστήματα, που συνήθως είναι κάθε χρόνο, τα στελέχη του οργανισμού αποκτούν μια ξεκάθαρη εικόνα όσον αφορά τον υπάλληλο την απόδοσή του και την παραγωγικότητά του.

Από την άλλη πλευρά οι εργαζόμενοι παρακινούνται ώστε να γίνονται πιο αποτελεσματικοί όταν γνωρίζουν ότι θα αξιολογηθούν κάτι που έχει σχέση και με την πιθανή προαγωγή τους.

Το βασικό βέβαιο και το σπουδαιότερο αυτής της διαδικασίας είναι να γίνεται και να υπάρχει αντικειμενική κρίση των υπαλλήλων, αφού αν δεν υπάρχει αντικειμενικότητα χάνεται η αξιοπιστία και δεν επέρχεται παρακίνηση.

Δ. Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία

Ο οργανισμός προκειμένου να καταφέρει να καθοδηγήσει τους υπαλλήλους του προς το συμφέρον του και να καταφέρει να έχει καλά αποτελέσματα σε κάθε τομέα της πολιτικής του πρέπει με κάθε τρόπο να εξασφαλίσει σύμπνοια, ομόνοια, συμφιλίωση και συνεργασία.

Αυτό που μπορεί να οδηγήσει στα παραπάνω δεν είναι άλλο από την δημοκρατική συμπεριφορά των ανωτέρων στελεχών και της ιεραρχίας στο χώρο εργασίας, και που σημαίνει ισότητα, σωστή ανθρώπινη μεταχείριση των εργαζομένων και ενσυναίσθηση.

Πρέπει να γίνει συνειδητοποίηση αυτής της ανάγκης από τη διοίκηση, όπως επίσης και να υλοποιηθεί με συμμετοχή των υπαλλήλων στα συμβούλια κορυφής, πειθαρχικών ποινών, προαγωγών κ.λ.π.

Ως συμπέρασμα των παραπάνω είναι ότι οι υπάλληλοι πρέπει να νοιώσουν πως μοιράζονται τα ίδια πράγματα, έχουν την ίδια αποστολή και το ίδιο όραμα, και πως είναι ενεργά μέλη στο να τα καταφέρουν και στη λήψη της κάθε απόφασης.

Ε. Εσωτερικές Ανταμοιβές

Πρέπει να γίνει επισήμανση ότι οι εσωτερικές ανταμοιβές δύσκολα διερευνώνται, επειδή σχετίζονται με ψυχικές ανάγκες, και ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, όπως, ανάγκη για αυτοεκτίμηση η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση.

Εσωτερικές ανταμοιβές που τα άτομα επιζητούν είναι:

1. Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, που βοηθά ή που βοηθάτε από αυτά. Με τη δυνατότητα αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες. Υπάρχει πιθανότητα μέσα στον οργανισμό να δημιουργηθούν άτυπες ομάδες που οι εργαζόμενοι στρέφονται για συμπαράσταση, επιβεβαίωση, κατανόηση κ.λ.π. Κάποιοι άλλοι εργαζόμενοι δεν έρχονται καν σε επαφή με άτυπες ομάδες και αυτό γίνεται ίσως από σκεπτικισμό ή ίσως επειδή πιστεύουν στον εαυτό τους. Οι άτυπες συνήθως απαρτίζονται από άτομα με κοινά ενδιαφέροντα, ή ίδιας ηλικίας, ή ίδιων στόχων με τον οργανισμό.
2. Η αναγνώριση της υπηρεσίας του υπαλλήλου, το γόητρο το κύρος, η δύναμη ικανοποιεί τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένοι υπάλληλοι ζητούν τα χρήματα ή άλλα υλικά μέσα για να έχουν δύναμη, κάποια άλλα ζητούν ηθικές ανταμοιβές προκειμένου να απολαμβάνουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Οι εργαζόμενοι που τους είναι απαραίτητο να έχουν γόητρο- κύρος, η ικανοποίηση έρχεται μέσα από την εξέλιξή τους, που έλκονται από υψηλά εισοδήματα, μεγάλους τίτλους και υψηλά αξιώματα.

3. Το επίτευγμα που είναι η ικανότητα για να κάνει ο εργαζόμενος όσο το δυνατόν καλύτερα την δουλειά του, να λύνει με επιτυχία όποια προβλήματα προκύψουν, να πετυχαίνει την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη, έχει ως ανταμοιβή, να ικανοποιείται ένα ανώτερο επίπεδο των ανθρωπίνων αναγκών.

Στ. Εξωτερικές Ανταμοιβές

Οι εξωτερικές Ανταμοιβές, είναι οι οικονομικές ανταμοιβές, οι συνθήκες εργασίας, και η εξασφάλιση απασχόλησης. Διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες ονομάζονται οι ανταμοιβές από μισθούς, από ημερομίσθια, χρήματα από προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, ανταμοιβές από απόκτηση μετοχών, από υγειονομική ασφάλιση, τη χρονική διάρκεια εργασίας, ή της κανονικής άδειας, ανταμοιβές από ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.λ.π.

Πολύ ισχυρός υποκινητικός παράγοντας που συμβάλλει στο να αυξηθεί η επίδοση του υπαλλήλου είναι τα χρήματα. Υπάρχει από την άλλη πλευρά δυσκολία στο αν καταταχθεί σε μοναδικό παράγοντα παρακίνησης ή σε παράγοντα δευτερεύουσα σημασίας, επειδή όταν δίνονται κίνητρα προϋποθέτει και κάποιες αλλαγές στην εργασία, ή στην πολιτική του οργανισμού ή στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κ.λ.π.

Οι οικονομικές ανταμοιβές σαν κίνητρο έχουν διαφορετικό αποτέλεσμα από άτομο σε άτομο και έχουν σχέση με την ηλικία, τη θέση, τις αποδοχές, τη μόρφωση, με το αν είναι άνδρας ή γυναίκα κ.λ.π.

Z. Πολιτική Μισθών – Ημερομισθίων

Οι αμοιβές είναι ένα σοβαρό πρόβλημα της διοίκησης που αφορούν την παρακίνηση των εργαζομένων. Για να προσελκύουν ή για να κρατούν τους καλύτερους υπαλλήλους οι οργανισμοί θα πρέπει να πληρώνουν ικανοποιώντας και κάποιους υπαλλήλους με ακόμα πιο υψηλές αποδοχές έναντι των άλλων μέσα στην ίδια υπηρεσία. Ο μισθός είναι ένα μέσο που μπορεί να αντιμετωπίσει τις ανάγκες των εργαζομένων, είναι για κράτημα ως φύλαξη από τα περισευούμενα χρήματα των αμοιβών και επίσης για να ανταπεξέλθουν στις αυξήσεις του κόστους ζωής.

Είναι απαραίτητο να υπάρχει δικαιοσύνη και αυτό γίνεται όταν υπάρχει ίση αμοιβή για ίση εργασία προκειμένου να υπάρχουν με αυτό τον τρόπο κίνητρα παρακίνησης. Για αυτό τον λόγο θα πρέπει αν υπάρχουν παράπονα για τις αμοιβές να εισακούονται και να δίνεται λύση. Απαραίτητο επίσης είναι οι υπάλληλοι να γνωρίζουν, πως ορίζονται οι αμοιβές.

Κάτι που είναι βασικό, όσον αφορά τους μισθούς και τα ημερομίσθια είναι ποιος οργανώνει την πολιτική τους.

H. Συμμετοχή του Προσωπικού

Ένας άλλος βασικός παράγοντας από αυτούς που αφορούν την παρακίνηση των υπαλλήλων είναι κατά πόσο ο υπάλληλος συμμετέχει στις διαδικασίες του φορέα. Παρότι η έννοια της συμμετοχής είναι πλατιά, ο Robinson ισχυρίζεται ότι είναι αυτός ο θεσμός, που οι μέτοχοι και οι

εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή ακόμα και την ιδιοκτησία της επιχείρησης. Σκοπός αυτής της εφαρμογής, είναι να βελτιωθεί η ποιότητα της ζωής μέσα στην εργασία, η ικανοποίηση και η παρακίνηση που καθένας έχει στην δουλειά του ως εργαζόμενος.

Επίσης να βελτιωθεί η αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα της Οργάνωσης.

Ανάμεσα στα υψηλά και διευθυντικά στελέχη, είναι κάποιοι που πιστεύουν ότι η συμμετοχή είναι αναγκαία και όχι απλώς επιθυμητή. Κάποια άλλα, που την έχουν εφαρμόσει πρακτικά, είναι οι εγκάρδιοι υποστηρικτές της. Άλλοι πάλι νομίζουν πως δεν μπορεί να αποφευχθεί, όμως δεν είναι πεπεισμένοι για την αποδοτικότητά της. Και κάποια που βρίσκονται χαμηλά στην ανώτερη ιεραρχία τη βλέπουν ως απειλή στην εξουσία τους και στις διοικητικές του ικανότητες.

Τα διευθυντικά στελέχη, όμως παρότι υπάρχουν κάποιες επιφυλάξεις είναι πεπεισμένα να δοκιμάζουν την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων αν συμφωνούν και οι εργαζόμενοι μαζί τους.

Οι εργαζόμενοι δείχνει να διχάζονται οι γνώμες μεταξύ τους. αν και δεν σχηματίζεται μεγάλη μάζα που απαιτεί συμμετοχή, οι εργαζόμενοι προτίθενται να την εφαρμόσουν. Τους ενδιαφέρει η συμμετοχή στο σχεδιασμό και στον έλεγχο της καθημερινότητας στην εργασία και λιγότερο νοιάζονται για μεγαλύτερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Όσοι εργαζόμενοι γνωρίζουν την

εφαρμογή της συμμετοχής, δείχνει ότι εκτιμούν πολύ την αξία της και τα πλεονεκτήματά της.

Θ. Εργασιακή Ικανοποίηση της Απόδοσης

Επιχειρήσεις και οργανισμοί, τα τελευταία χρόνια έχουν προβεί σε απολύσεις προσωπικού και σε περικοπές προνομίων. Έχουν παρθεί δε μέτρα τα οποία έχουν σκοπό να μειωθεί το κόστος της εργασίας προκειμένου να υπάρχουν αυξημένα κέρδη. Παρά αυτά τα μέτρα των προηγούμενων ετών, σήμερα υπάρχει μια στροφή, που μπορεί να χαρακτηριστεί ανθρωπιστική-ανθρωποκεντρική. Ο άνθρωπος είναι ένα ζωτικό, περιουσιακό στοιχείο του οργανισμού που όταν υπάρξει εκμετάλλευσή του επέρχεται η επιθυμητή κερδοφορία για τον οργανισμό.

Οι μελέτες που έχουν γίνει τα τελευταία χρόνια αφορούν παράγοντες που επηρεάζουν και επιδρούν στην απόδοση των εργαζομένων. Ο πιο σημαντικός είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Για τη σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και στην απόδοση έχουν γραφεί πάρα πολλά και υπάρχει πλούσια βιβλιογραφία, όπως επίσης υπάρχουν και μελέτες που άλλοτε καταλήγουν σε θετική σχέση και άλλοτε όχι.

Οι πρώτες μελέτες σχέσης ικανοποίησης εργασίας έγιναν περίπου με το όταν εμφανίστηκε ο όρος, ικανοποίηση από την εργασία αυτό είχε σαν αποτέλεσμα, οι μελετητές να καταβάλλουν προσπάθεια προκειμένου να φανούν οι παράγοντες και οι τρόποι που χρειάζονται για να βελτιωθούν τα

χαρακτηριστικά της εργασίας. Η σύνδεση όμως των δύο μεταβλητών ήταν ιδιαίτερος δύσκολη ακόμα και αν στις εμπειρικές μελέτες υπήρχε φανερή σχέση. Σε άλλες μελέτες, γύρω στην δεκαετία του 1980 ανατράπηκε η θετική αυτή σχέση καταδεικνύοντας άλλους παράγοντες που συνέβαλαν στην απόδοση. Τέτοιοι προσδιορίστηκαν ως η στρατηγική του οργανισμού, η διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού κ.λ.π.

Ως συμπέρασμα μπορεί να βγει ότι οποιαδήποτε κριτική και αν γίνει κατά καιρούς τις πιο πολλές φορές προσδιορίζεται θετική σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και απόδοση στους εργαζόμενους.

1. Η ικανοποίηση των εργαζομένων στην Ελλάδα

Μελετώντας διάφορες θεωρίες που σχετίζονται με τα κίνητρα και την ικανοποίηση των εργαζομένων, αλλά και τη σχέση ανάμεσα σε ικανοποίηση και απόδοση θα γίνει προσπάθεια να καταδειχθούν οι πιο σημαντικοί παράγοντες που είναι ικανοί να επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο. Αξιοσημείωτο είναι τα εργασιακά κίνητρα αντικατοπτρίζουν όσα είναι διατεθειμένος να δώσει ο οργανισμός στον εργαζόμενο του. Η εργασιακή ικανοποίηση από την άλλη, έχει άμεση σχέση με όλα όσα εκείνα που ζητούν να κερδίσουν οι εργαζόμενοι, δηλαδή μέσα από αυτά που παίρνουν αντικατοπτρίζεται η αντίδρασή τους.

Σε έρευνα που έγινε το 2006 εδώ στην Ελλάδα με εργαζόμενους από τις πόλεις Αθήνα, Θεσσαλονίκη και Ηράκλειο Κρήτης, σε δείγμα 300 εργαζομένων στην

υγεία, στο εμπόριο και στη βιομηχανία, η ικανοποίηση των Ελλήνων φαίνεται να είναι σε σχετικά θετικά επίπεδα.

Διακρίνεται μια μέτρια ως θετική εργασιακή ικανοποίηση αφού το 67,8% από το δείγμα δηλώνει από σχεδόν μέχρι ποιο ικανοποιημένο και 12,8 εντελώς δυσαρεστημένο, ενώ το 51,1% απάντησε πως είναι σχεδόν ικανοποιημένο, όπου αυτό αποτελεί και την πλειοψηφία.

Παράγοντες που συμβάλλουν στην ικανοποίηση στην εργασία συνήθως είναι ο προϊστάμενος, η ηγεσία με τους νόμους, τα σχέδια της και την κουλτούρα της, η επικοινωνία, η ομαδικότητα και η συνεργασία, οι συνθήκες που επικρατούν στην εργασία, και ο ρόλος που ο καθένας έχει μέσα σε αυτή, η εκπαίδευση του προσωπικού, τα προνόμια και η αναγνώριση με τις αμοιβές και η ανάπτυξη καριέρας.²³

Μέθοδοι και τρόποι παρακίνησης

Οι βασικοί μέθοδοι παρακίνησης έχουν σχέση με τις συνθήκες πρόσληψης και απασχόλησης, με τη μορφή και το είδος της εργασίας καθώς επίσης και με το περιβάλλον της εργασίας.

²³ ΚΑΛΛΙΓΑ Α. Παράγοντες που επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ, Έρευνα, ΑΘΗΝΑ, 2011, σσ. 42-52.
ΣΤΑΝΤΣΙΔΟΥ Α., ΜΑΛΟΥΣΙΔΟΥ Μ., Παρακίνηση Εργαζομένων, Πτυχιακή Εργασία, , ΚΑΒΑΛΑ, 2008, σσ. 33-41.

α. συνθήκες πρόσληψης και απασχόλησης.

Η επαγγελματική ασφάλεια και η αμοιβή σε συνδυασμό με τις συνθήκες εργασίας είναι σημαντικό και έχουν μεγάλο ρόλο στην υποκίνηση των εργαζομένων. Όταν σχεδιάζονται σωστά οι συνθήκες και έχουν καθορισμένα όρια. Οι ρόλοι και οι υπευθυνότητες δίνοντας έμφαση στην ευελιξία και στην αυτονομία των εργαζομένων, υπάρχει δυνατότητα να υπάρξει το πεδίο ανάπτυξης υποκίνησης.

Έχουν καθιερωθεί πολλές μέθοδοι για να δοθεί σημασία στο ρόλο των οικονομικών απολαβών για την υποκίνηση, όπως ανάλογα με την απόδοση θα γίνεται η πληρωμή που τελευταία έχει εξαπλωθεί διεθνώς, και που έχει ως βάση τις φιλελεύθερες οικονομικές θεωρίες από τη φιλοσοφία της κάθε φορά διεύθυνσης είτε είναι οργανισμός είτε υπουργείο κ.λ.π. και από τις ψυχολογικές θεωρίες παρακίνησης, που έχουν σχέση με τον ρόλο που μπορεί να παίζουν οι πληρωμές. Η επιτυχία αυτού του τρόπου υποκίνησης είναι ανάλογη με το πόσο οργανωμένη είναι η εργασία και τα κριτήρια που θα τεθούν για να γίνει αξιολόγηση της απόδοσης. Αυτό είναι πραγματικά δύσκολο να καθοριστεί και να βγουν καθαρά συμπεράσματα αφού και σχετικές έρευνες δεν παρουσιάζουν ενθαρρυντικά αποτελέσματα.

Με βάση τις ψυχολογικές ανάγκες των εργαζομένων η αμοιβή είναι ένας βασικός παράγοντας υποκίνησης για δουλειά, και δυνατή είναι και η επιθυμία πληρωμής συναρτήσει της προσφοράς. Έρευνες πάντως έχουν αναδείξει την διαφορετική τοποθέτηση εργαζομένων και μάντζερ για την υποκίνηση της

αμοιβής. Αυτό συμβαίνει γιατί έχει πολλές αρνητικές συνέπειες που αναδεικνύονται με ένταση των εργαζομένων λόγω ανταγωνισμού, περιορισμός του ομαδικού πνεύματος στην δουλειά και στην απόδοση. Αποτέλεσμα αυτών είναι να παραμελούνται άλλοι παράμετροι όπως π.χ. είναι η ποιότητα, η δημιουργικότητα, η εκπαίδευση η επαγγελματική εξέλιξη η φροντίδα στους πελάτες κ.λ.π.²⁴

β. Η Εργασία

Όταν υπάρχουν διακριτικοί ρόλοι και ενθάρρυνση καινοτόμων πρακτικών στους εργαζομένους, υπάρχει και η προϋπόθεση για υποκίνηση του προσωπικού. Χρειάζεται ακόμη να μειωθούν οι απαγορεύσεις και να υπάρξει δέσμευση για συνεχιζόμενη κατάρτιση και εκπαίδευση και αξιολόγηση των εργαζομένων. Μεγάλη σημασία θα είχε να δημιουργούνταν ομάδες διαφόρων γνωστικών αντικειμένων που θα έπαιζαν ένα ρόλο συμβουλευτικό και εκπαιδευτικό μέσα στο χώρο εργασίας.²⁵

γ. Το περιβάλλον

Οι μάνατζερ και οι διοικητές στον εργασιακό χώρο είναι υποχρεωμένοι να βοηθήσουν στο να δημιουργηθεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και ένα κλίμα

²⁴ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 40-44.

²⁵ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σ. 43.

θετικό και συναδελφικό και συνεργατικό με τους υφισταμένους τους. Αυτό θα πρέπει, γιατί ο εργαζόμενος πρέπει να έχει ανατροφοδότηση για το πόσο καλά τα πηγαίνει, τι προσδοκίες υπάρχουν από αυτόν και το τι θα απαιτηθεί στο μέλλον. Οποιαδήποτε ζητήματα θα πρέπει να κοινοποιούνται και στον εργαζόμενο παρ' ότι δεν μπορεί να τα αξιολογήσει ο ίδιος. η περιοδική αποτίμηση και αξιολόγηση πρέπει να γίνεται με αντικειμενικό τρόπο γιατί έτσι υποστηρίζεται και κατευθύνεται το προσωπικό που με αυτό τον τρόπο έχει την αίσθηση της εκπλήρωσης του ρόλου του στο χώρο εργασίας του.

Όσοι εργάζονται έχοντας υποκίνηση δημιουργούν οι ίδιοι προκλήσεις και στόχους, ευκαιρίες και επαγγελματική αυτονομία, σε ότι έχει συμφωνηθεί για την παροχή υπηρεσιών. Για να στεφτεί αυτό με επιτυχία, πρέπει επίσης να υπάρξει ενθάρρυνση στο να παίρνει μέρος ο εργαζόμενος στη λήψη απόφασης για τον οργανισμό.

Αυτό μπορεί να γίνει ατομικά ή και σε ομαδικό επίπεδο με πρωτοβουλία για συμμετοχή σε αποφάσεις διοικητικού χαρακτήρα. Αυτό είναι κάτι που οδηγεί στο να αυξηθεί η αυτοεκτίμηση και να υπάρξει αίσθημα αυτοπραγμάτωσης του προσωπικού.²⁶

²⁶ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 40-41

Άλλους τρόπους προκειμένου να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι είναι :

α. Η συμμετοχή, όπου πολλοί υπάλληλοι επιθυμούν τη συμμετοχή τους στην αλυσίδα ανάπτυξης και προόδου του οργανισμού τους. Πολλές φορές οι ίδιοι είναι εμπνευστές και καινοτόμοι φέρνοντας ιδέες, που αν τις υιοθετήσει ο οργανισμός θα αποκομίσει ωφέλειες. Σε κάθε περίπτωση που τους δίνεται το δικαίωμα να συμμετέχουν περισσότερο ενώνονται περισσότερο μαζί της. Οι εργαζόμενοι σε ανάλογες περιπτώσεις νοιώθουν πως μετράει η γνώμη τους, είναι ενδυναμωμένοι δείχνοντας μεγαλύτερη διάθεση για εργασία και επιτυχία των στόχων που έχουν τεθεί.

β. Η επικοινωνία, όπου εδώ οι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία της τακτικής ενημέρωσης για το πώς προχωρεί και προοδεύει ο οργανισμός, αλλά και την προσωπική τους απόδοση. Χρησιμοποιούνται e-mails, υπομνήματα, τηλεφωνήματα, συναντήσεις ως ομάδα, ή κατά μόνας ή με επιλεγμένα άτομα για να υπάρχει ενημέρωση. Οι συζητήσεις μεταξύ των ατόμων πρέπει να είναι συχνές με γεύματα, με καφέ κλπ. Πρέπει να δίνονται ευκαιρίες ενημέρωσης για τις εξελίξεις της εργασίας τους και να γίνεται ενημέρωση για τις προκλήσεις του οργανισμού ή να γίνονται προτάσεις προς αντιμετώπιση των προκλήσεων. Να υπάρχει επίσης ανατροφοδότηση που να σχετίζεται με την απόδοση.

γ. Η επιβράβευση. Αυτή μπορεί να είναι είτε ατομική είτε ομαδική απόδοση. Αμέσως μόλις κάποιο μέλος της ομάδας γίνει αντιληπτό πως έπραξε σωστά να επιβραβεύεται για την υψηλή απόδοσή του. Σε ατομικό επίπεδο, πρέπει να λαμβάνει ενδυνάμωση, συγχαρητήρια και άλλα πλεονεκτήματα

συναφή ή με τη χρησιμοποίηση έντυπης ανακοίνωσης για τα επιτεύγματα. Επίσης με αποστολή ευχαριστηρίων καρτών σε ημέρες γενεθλίων, επετείων ή συγχαρητήριες κάρτες και επιστολές. Επιπροσθέτως με προσωπικά τηλεφωνήματα ή αποστολή e-mails και με ότι άλλο μέσο σκεφτούμε. Ο τρόπος επικοινωνίας μας με την ομάδα εργαζομένων, με πολλαπλούς τρόπους δίνουν μεγαλύτερη ενέργεια στην ομάδα για δουλειά. Πρέπει με τρόπους να μπαίνουν ημερήσιοι στόχοι προκειμένου να γίνεται αναγνώριση για την απόδοση κάποιου υπαλλήλου.

δ. Ο καθορισμός των προκλητικών στόχων. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι θέτουν ως στόχο τους να πετύχουν το αποτέλεσμα του στόχου. Αν τεθούν προκλητικοί στόχοι, και αν είναι ρεαλιστικοί στόχοι, τότε η ομάδα θα προσπαθήσει σκληρά για να το πετύχει. Το τι μπορεί ένας εργαζόμενος να πετύχει αν του δοθεί η ευκαιρία, αποτελεί έκπληξη. Η πρόοδος της εταιρείας και οι στόχοι πρέπει να γίνονται γνωστοί στην ομάδα.

ε. Τα εργαλεία για την επιτυχία. Πρέπει να είναι διαθέσιμα τα απαραίτητα εργαλεία που είναι απαραίτητα για την εργασία για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι στην ομάδα. Τέτοια εργαλεία είναι ο εξοπλισμός, η υποστήριξη, τα υλικά, οι γνώσεις, η εκπαίδευση κ.λ.π.

στ. Η διαχείριση χαμηλής απόδοσης. Τα μέλη της ομάδας είναι σε αναμονή να αντιμετωπιστούν όσοι εργαζόμενοι δεν έχουν απόδοση στο βαθμό που θα έπρεπε ή που δεν συνεισφέρουν πλήρως στην εργασία τους. Παρ' όλα όσα μπορεί να συμβαίνουν, πολλοί διευθυντές δεν δίνουν σημασία στη χαμηλή

απόδοση, γιατί φοβούνται συγκρούσεις που υπάρχει περίπτωση να υπάρξουν, αλλά και επειδή ελπίζουν πώς το πρόβλημα ενδέχεται να λυθεί από μόνο του, κάτι που δεν συμβαίνει. Αυτό μειώνει όμως την κερδοφορία του οργανισμού και αντιθέτως αυξάνει τα προβλήματα και μειώνει το ηθικό των μελών της ομάδας.

ζ. Παράδειγμα προς μίμηση. Οι ίδιοι οι υπεύθυνοι της επιχείρησης πρέπει να δίνουν το καλό παράδειγμα προκειμένου τα μέλη της ομάδας να αλληλοσυμπεριφέρονται με αξιοπρέπεια και σεβασμό. Δεν υπάρχει καμμία περίπτωση να παρακινηθούν και να ενθουσιαστούν από μόνοι τους οι υπάλληλοι. Ο υπεύθυνος ή ο διευθυντής πρέπει να δώσει κατευθύνσεις και οδηγίες.²⁷

²⁷ ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η Πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον Εργασιακό Χώρο, ΑΝΙΚΟΥΛΑ ΣΑΚΚΟΥΛΑ, ΑΘΗΝΑ, 2001, σσ. 44-51

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2^ο

ΑΝΤΙΛΗΠΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗ

ΑΝΤΙΛΗΨΗ

Ως αντίληψη ορίζεται η διαδικασία μέσω της οποίας τα άτομα διαλέγουν, οργανώνουν και μεταφράζουν όλα τα δεδομένα και τις πληροφορίες των αισθήσεων τους, που έχουν λάβει από το περιβάλλον. Η αντίληψη καθίσταται μια πολύ σημαντική διαδικασία επειδή μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά ενός ατόμου σε τέτοιο σημείο που υπάρχει ο ισχυρισμός ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων καθορίζεται από την προσωπική αντίληψη για την πραγματικότητα και όχι στην καθ' αυτή πραγματικότητα. Η όλη διαδικασία της αντίληψης βασίζεται στη μετάφραση των πληροφοριών που προέρχονται από τις αισθήσεις. Ανάλογα τις μέχρι τώρα εμπειρίες του ατόμου, τις γνώσεις του τα πιστεύω, τις προσδοκίες, τα κίνητρα, κ.ά, μεταφράζει τις πληροφορίες. Ένα άτομο μπορεί να κοιτάζει ένα πράγμα, το οποίο κοιτάζει και ένα δεύτερο ή και ένα τρίτο άτομο αλλά να το αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο από ότι τα υπόλοιπα άτομα.

Αν εξετάσουμε το πώς μπορεί να εξηγηθεί αυτό το φαινόμενο, δηλαδή το ίδιο πράγμα να το κοιτούν να το βιώνουν και να το αντιλαμβάνονται με διάφορο τρόπο ο καθένας, θα καταλήξουμε στο ότι πολλοί παράγοντες συμβάλλουν στο σχηματισμό της αντίληψης και πολλές φορές στη διαστρόφη της αντίληψης.

Τέτοιοι παράγοντες είναι τριών κατηγοριών. Αυτοί που σχετίζονται με προσωπικά χαρακτηριστικά των ατόμων, που σχηματίζουν την αντίληψη όπως π.χ. οι στάσεις, τα ενδιαφέροντα, τα κίνητρα, οι εμπειρίες, οι προσδοκίες κ.α. Έτσι λοιπόν αυτό μπορεί να σημαίνει ότι κάποιος μπορεί να θεωρεί ότι όλοι οι ξένοι είναι εγκληματίες. Αυτή η αντίληψη μπορεί να έχει τη βάση της και να οφείλεται σε δικά του προσωπικά χαρακτηριστικά, και να μην υπάρχει σχέση με τα πραγματικά χαρακτηριστικά αυτών των ομάδων.

Άλλη κατηγορία, αφορά τα χαρακτηριστικά στόχων. Αυτά γίνονται αντικείμενο παρατήρησης με αποτέλεσμα να δημιουργείται μια αντίληψη, όπως το μέγεθος ή ο ήχος μπορεί να διαφοροποιήσουν ένα στόχο για παρατήρηση. Μια ομάδα ανθρώπων που γελούν ή φωνάζουν και κάνουν φασαρία παρατηρούνται πολύ πιο συχνά από αυτούς που έχουν ησυχία.

Άλλη κατηγορία επίσης παραγόντων αφορά την κατάσταση που υφίσταται μέσα στην οποία δημιουργείται μια αντίληψη. Αν για παράδειγμα δεις κάποιον ντυμένο καρνάβαλο στο δρόμο, θα δημιουργήσεις διαφορετική αντίληψη αν είναι αποκριές ή αν είναι άλλη χρονική περίοδος. Ως συμπέρασμα αναφέρουμε ότι η διαδικασία της αντίληψης επηρεάζεται από τη χρονική στιγμή, το κοινωνικό περιβάλλον ή το εργασιακό περιβάλλον.

Η αντίληψη κατά την ψυχολογία και στον ορισμό που της δίνει, είναι μια σύνθετη και πολύπλοκη λειτουργία που αφορά τον ψυχοφυσικό οργανισμό που αυτόματα λόγω μιας ικανότητας που έχει να συνδέει και να αλληλοσυνδέει τα μηνύματα της εμπειρίας και μέσα στα ανάλογα εγκεφαλικά κέντρα, είναι σε

θέση να αναγνωρίζει, να δίνει άμεση ερμηνεία και να δίνει νόημα (με τη βοήθεια του νου και της σκέψης, που σημαίνει ότι συλλαμβάνει απόψεις, ιδιότητες, ποσότητες, σχέσεις κ.λ.π., αντικειμένων μεταξύ τους. Επίσης με τη βοήθεια της διανοητικής ανάπτυξης, του συναισθήματος και της διάθεσης αλλά και της μέχρι τώρα εμπειρίας πάνω στη μάθηση ενός ατόμου) στα αισθητηριακά δεδομένα δηλαδή το αίσθημα, το οποίο είναι η άμεση εντύπωση ή το προϊόν της εντύπωσης που είναι απόρροια των αισθήσεων, που αποτελεί στην πραγματικότητα ένα ψυχοσωματικό φαινόμενο. Αυτό είναι που μετουσιώνει μια ιδιότητα εξωτερικού ή εσωτερικού αντικειμένου σε μια βίωση. Εξ' ού και οι όροι αισθητότητα και αισθητοποίηση. Πράγματι καθημερινά παρατηρούμε να συγχέονται οι όροι αντίληψη, αισθήματα, παραστάσεις, συγκινήσεις, συναισθήματα κ.λ.π. και προέρχεται από εξωτερικά περιβάλλοντα, ή οργανικά, ή ερεθίσματα του ΚΝΣ που αναλόγως με το γνωσιακό σχήμα του τα οργανώνει σε μια ολότητα σαν κάτι συγκεκριμένο.²⁸

Η χρησιμότητα της αντίληψης έγκειται στο ότι αποτελεί μια βασική πηγή γνώσης και ενημέρωσης του κόσμου. Αυτό είναι απαραίτητο, αφού μέσω της ύπαρξης αναγκαίων σημάτων οδηγεί το άτομο στο να μπορέσει να προσανατολιστεί στο περιβάλλον και απαραίτητο επίσης για να παραχθούν αντίστοιχοι τρόποι συμπεριφοράς. Αν διαταραχθεί, ακολουθεί αλλοίωση της εικόνας της πραγματικότητας, που εκδηλώνεται μέσω παραισθήσεων,

²⁸ rosili.gr/samples/9786185131593/sample.pdf, σσ.1-3

ψευδαισθήσεων κ.λ.π. όπως μπορεί να συμβεί σε βλάβες του ΚΝΣ ή σε περιπτώσεις αισθητηριακής αποστέρησης ή υπερτροφοδότησης.

Ακόμα και στη φιλοσοφία η αντίληψη διακρίνεται **α.** στη σύλληψη μιας παράστασης, την συνθέτει, ή σχηματίζει μια έννοια. **β.** κατά τον Αριστοτέλη διακρίνεται στην κοινή αίσθηση ή αντίληψη, που συντονίζει μέσω της λογικής, τα ιδιαίτερα αισθήματα κάθε ειδικής αίσθησης, αναφέροντάς τα ως ένα σύνολο, δίνοντας μας την ενιαία παράστασή του. **γ.** επίσης στην κοινή αντίληψη, που σημαίνει κάποιες γενικά παραδεκτές ιδέες και γνώμες μέσα σε ένα δοσμένο χώρο και χρόνου περιβάλλον. **δ.** στην ορθή αντίληψη ή υγιή αντίληψη. Εδώ υπονοείται η ικανότητα της κοινής λογικής να κρίνουμε σωστά και με μέτρο. Δηλαδή να υπάρχει η ικανότητα να μπορούμε να δούμε το λάθος από το αληθινό. Αυτή ακριβώς η αισθησιοκρατική ή εμπειριοκρατική, γνωσιολογία, θεωρεί την κατ' αίσθηση αντίληψη, ως την αφετηρία της κάθε γνώσης, ως θεμέλιο και ως κριτήριο για τη γνώση. ²⁹

²⁹ [Wikipedia.org/αντίληψη](https://el.wikipedia.org/αντίληψη), σσ. 2-3.

ΤΡΙΑ ΕΠΙΠΕΔΑ ΑΝΤΙΛΗΨΗΣ

Τρία είναι τα επίπεδα αντίληψης των ατόμων.

Η αντίληψη της συμπεριφοράς τους. οι άνθρωποι παρατηρούν και αντιλαμβάνονται τη συμπεριφορά των ανθρώπων γύρω τους. δηλαδή οι άνθρωποι παρατηρούν τη συμπεριφορά, τη λειτουργία, την επικοινωνία κ.λ.π. των γύρω τους.

Η αντίληψη της προσωπικότητας. Κάτι άλλο που κάνουν οι άνθρωποι είναι, ότι παρατηρούν την προσωπικότητα των άλλων που κινούνται γύρω τους. Δίνουν σημασία και καταγράφουν κάθε σημείο της συμπεριφοράς τους που νομίζουν ότι προέρχεται από το χαρακτήρα και την προσωπικότητά τους.

Η αντίληψη των αιτιών των πράξεων των άλλων. Είναι η θεωρία της κοινωνικής απόδοσης.

Όσοι από τους εργαζόμενους έχουν υψηλή αντίληψη και στα τρία αυτά επίπεδα είναι σε πλεονεκτική θέση συγκριτικά με τους άλλους συναδέλφους τους που δεν έχουν. Υπάρχει μεγαλύτερη πιθανότητα να αντιλαμβάνονται τις καταστάσεις και τα προβλήματα, που υπάρχουν στην εργασία τους πιο γρήγορα, εντοπισμένα επακριβώς, και να οδηγούν τους υφισταμένους τους σε αίσια αποτελέσματα ή να αντιμετωπίζουν με επιτυχία κοινωνικές καταστάσεις.

Οι λόγοι οι οποίοι δεν έχουν οι άνθρωποι την ίδια αντίληψη είναι δύο ειδών αιτίες. **α.** τα κίνητρα και τα συναισθήματα των ανθρώπων. Επειδή πολλές φορές οι άνθρωποι δεν μπορούν να αντιληφθούν ακριβώς τους άλλους, ίσως

γιατί έτσι προστατεύουν τον εαυτό τους και δικές τους αδυναμίες όπως ισχυρίζεται η ψυχαναλυτική θεωρία. και β. οι γνωστικοί χάρτες. Αυτό συμβαίνει σύμφωνα με την θεωρία της γνωστικής-κοινωνικής μάθησης από την αδυναμία μας να αντιληφθούμε σωστά τους άλλους γύρω μας, παρότι θα θέλαμε, εξαιτίας της έλλειψης κατάλληλων γνωστικών διαδικασιών ή γνωστικών χαρτών που βοηθούν στην αξιολόγηση της πληροφόρησης, που μας έρχεται.³⁰

Αντιληπτή Απόδοση

Η απόδοση είναι αυτό που έχει σημασία και μπορεί να σημαίνει τη διαφορά μεταξύ της καταγραφής του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου ενός επισκέπτη ή της βαθμολογίας μιας πώλησης προϊόντος. Αυτός είναι και ο σκοπός που προσπαθούμε, χάνοντας τόσο χρόνο να καλυτερεύσουμε τις ιστοσελίδες με αποτέλεσμα να είναι πιο γρήγορες. Δεν είναι όμως η ιστοσελίδα μόνο, είναι και άλλος τομέας που βελτιώνει την απόδοση που πιθανόν να μην της δίνεται μεγάλη σημασία, είναι η αντιληπτή απόδοση. Είναι ένα μέτρο του πόσο γρήγορη νομίζει κάποιος ότι είναι, αναφερόμενος στα τεχνικά στατιστικά της.

Ένα άλλο παράδειγμα από την ψυχολογία που προσπαθεί να μας δείξει το αντιληπτό από το πραγματικό είναι το παράδειγμα του αντιληπτού χρόνου έναντι του πραγματικού χρόνου.

³⁰ rosili.gr/samples/9786185131593/sample.pdf, σσ.3-4

Ο πραγματικός αντικειμενικός χρόνος είναι ο χρόνος που μετράει το χρονόμετρο. Οι προγραμματιστές μπορούν απόλυτα να μετρήσουν την ταχύτητα της σελίδας που προαναφέρθηκε, να κάνουν διάφορες προσαρμογές, ώστε να γίνει τεχνικά γρηγορότερη.

Από την άλλη μεριά υπάρχει ο ψυχολογικός χρόνος ο οποίος είναι υποκειμενικός και μπορεί να είναι εύπλαστος. Είναι σχετικό, όμως μπορεί να γίνει με κάποιο τρόπο, ώστε να αντιληφθούμε κάτι γρηγορότερο από ότι είναι στην πραγματικότητα. Ένα απλό παράδειγμα είναι κάτι που ζούμε μέσα στο ασανσέρ. Ειδικά όταν αυτά μπορεί να έχουν ακόμα και 40 ορόφους να διανύσουν. Οι άνθρωποι και με το φόβο του ύψους των 40 ορόφων, το φόβο των συρματόσχοινων και την αίσθηση του υπερβολικού χρόνου, παραπονέθηκαν ότι οι ανελκυστήρες είναι αργοί. Μετά από αυτή την πρόκληση, οι εταιρείες των ανελκυστήρων θέλησαν να κάνουν ασανσέρ γρηγορότερα και ασφαλέστερα. Επειδή όμως κόστιζε πάρα πολύ σε χρήμα, οι εταιρείες και οι υπεύθυνοι θέλησαν να δουν το πρόβλημα από άλλη άποψη. Επικεντρώθηκαν στον άνθρωπο που χρησιμοποιεί το ασανσέρ και όχι στα μηχανικά στοιχεία του ίδιου του ανελκυστήρα. Η ιδέα να μπουν καθρέφτες στα ασανσέρ, ώστε οι άνθρωποι, αντί να ασχοληθούν με το χρόνο ή το φόβο της πτώσης του ασανσέρ από τόσο ύψος, αποπροσανατολίσθηκαν από τους καθρέφτες, έτσι ώστε να σκεφτούν κάτι άλλο. Ασχολήθηκαν με τα μαλλιά τους, το κοστούμι τους, την εμφάνισή τους κ.λ.π. ενώ οι άνθρωποι μιλούσαν

για τα καινούργια ασανσέρ, που στην πραγματικότητα ήταν ίδια μηχανικά, ότι ήταν γρήγορα.³¹

Αντιληπτή Απόδοση και Μέτρηση Απόδοσης

Η αντιληπτή απόδοση ή αντιλαμβανόμενη απόδοση ορίζεται ως η εξέταση της σχέσης των αν πιστεύω ότι έχω υψηλή επίδοση, αυτό έχει επίδραση στην παρακίνησή μου, αλλά και το αντίστροφο, δηλαδή, αν θεωρώ ότι η επίδοσή μου είναι χαμηλή, αυτό έχει επίδραση στην αρνητική παρακίνησή μου.

Η απόδοση επίσης μπορεί να οριστεί σαν τον τρόπο που κάποιος εργάζεται και αυτή σχετίζεται σε σχέση με την αποτελεσματικότητα. Η απόδοση ισούται με το προϊόν των ικανοτήτων επί το κίνητρο, το οποίο είναι αποτέλεσμα της προσπάθειας και της δέσμευσης.

Η δημιουργία συστημάτων και μεθόδων που μετατρέπουν τους στρατηγικούς στόχους σε ατομικούς όρους απόδοσης από τους εργαζομένους, αποτελούν τη διαχείριση της απόδοσης. Αυτό σημαίνει εκτίμηση των ατόμων, προγραμματισμός και καθορισμός της απόδοσής τους στο μέλλον με την επιβολή στόχων και ανάπτυξης.

Η μέθοδος αξιολόγησης, που χρησιμοποιείται πιο συχνά για την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η εκτίμηση των επιδόσεων τους. Αυτή έχει βάση

³¹ ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΠΟΥΛΟΣ Η., ΚΟΥΠΙΔΗΣ Σ., et all, Παράγοντες Παρακίνησης Εργαζομένων και Κίνητρα Απόδοσης ως Εργαλεία Αποτελεσματικής Διαχείρισης Μελέτη σε Επαγγελματίες, 2012, σσ. 41-55.

στο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης, το οποίο χρησιμοποιεί ο οργανισμός για την αξιολόγηση του ανθρωπίνου δυναμικού και στηρίζεται σε αυτά τα πρότυπα, τα πιο πολλά από αυτά δεν δίνουν καμία σημασία στην γνώμη των πελατών. Για τους οργανισμούς εξυπηρέτησης το αντικειμενικό μέτρο, που αφορά το αποτέλεσμα, είναι το παραγόμενο της υπηρεσίας. Αυτό σημαίνει, ότι, για ένα νοσοκομείο π.χ. κάτι που μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν αντικειμενικό μέτρο παραγωγής του, εκτός των άλλων, είναι και ο αριθμός των ασθενών που προσέρχονται σε αυτό.

Από την άλλη μεριά οι Gomes και Gomes μέσα στο έργο τους το 2011 ανέπτυξαν μετρήσεις απόδοσης και αντιλήψεις των ενδιαφερομένων. Αξιολόγηση της απόδοσης, η οποία έχει ως μέτρο τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων, ένα κριτήριο αξιολόγησης των υπαλλήλων στην απόδοση τους στο χώρο της υγείας που αφορά παράπονα δυσχέρειες, προβλήματα κ.λ.π. Εδώ θα στηριχθεί και θα χρησιμοποιηθεί ως σημείο αναφοράς, προκειμένου να μετρηθεί η απόδοση των υπαλλήλων στην υγεία για να γίνει η μελέτη.³²

Αντιληπτική Ικανότητα Ανθρωπίνου Δυναμικού Οργανισμού

Για κάθε σύστημα αξιολόγησης έχει σημασία η αντίληψη των εργαζομένων για αυτό και δεν θεωρείται αποτελεσματικό αν δεν ανταποκριθούν οι εργαζόμενοι. Όσοι ασχολήθηκαν και μελέτησαν την αντίληψη, θεωρούν στον ορισμό που προσπάθησαν να δώσουν, ότι η αντίληψη

³² ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ Ε., Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων, σ.35.

ενός ανθρώπου σχετίζεται και εξαρτάται από τα εξωτερικά και εσωτερικά ερεθίσματα. Αντιστοίχως περιβάλλον, καταστάσεις και γνώση προσδοκίες κ.λ.π.

Αναλύοντας την αντίληψη ως διαδικασία θα λέγαμε ότι είναι σύμφωνα με τον Robbins ο τρόπος με τον οποίο ο άνθρωπος οργανώνει και ερμηνεύει ότι λαμβάνει από τις αισθήσεις του στην προσπάθειά του να δώσει νόημα γύρω του. **β.** σύμφωνα με τον Kotler είναι ο τρόπος που ο άνθρωπος οργανώνει και ερμηνεύει την όποια πληροφορία για να δημιουργήσει μια ουσιαστική εικόνα για τον κόσμο, και **γ.** κατά τον Gibson θεωρείται η διαδικασία που προκειμένου να γίνει κατανοητό το περιβάλλον με την οργάνωση και ερμηνεία του ως ερεθίσματα σε μια ψυχολογική εμπειρία. Αναφερόμενος ο ίδιος ο Gibson σε άλλους θεωρητικούς κάνει ανάλυση του τρόπου ερμηνείας από έναν άνθρωπο που οι πληροφορίες έρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον, ενώ ο Gregory βασιζόμενος στους ίδιους θεωρητικούς για την ίδια ανάλυση ερμηνείας ενός ανθρώπου λαμβάνονται από το εσωτερικό περιβάλλον – ερεθίσματα τα οποία δημιουργούν γνώση, εμπειρία κ.λ.π.

Η αντίληψη υποστηρίζει τα άτομα στην επιλογή, τη διαχείριση, την πρόσληψη και ανάλυση ερεθισμάτων των οποίων η λήψη γίνεται μέσω αισθήσεων και εκτιμήσεων. Ένα ερέθισμα, εκτιμάται με διαφορετικό τρόπο από κάθε άνθρωπο και του δίνεται ένα διαφορετικό νόημα, ενώ το ίδιο πράγμα αναλύεται με διαφορετικούς τρόπους. Η αντίληψη του καθενός μπορεί να αφορά μια ερμηνεία και μόνο αυτή να είναι εντελώς διαφορετική από την

πραγματική. Αυτό σημαίνει ότι η αντίληψη ορίζει και δημιουργεί τη συμπεριφορά του ανθρώπου. Μέσα στο χώρο εργασίας βρίσκονται οι εργαζόμενοι που αντιλαμβάνονται και αναλύουν το περιβάλλον εργασίας τους, που καλλιεργεί μεθόδους, τρόπους, αξίες, πρακτικές κ.λ.π. για να φτάσουν τους στόχους τους. Η αντίληψη των εργαζομένων εξαρτάται και είναι αποτέλεσμα σε υψηλό βαθμό από τα κίνητρα και το ενδιαφέρον καθενός, τις εμπειρίες και τις προσδοκίες τους που για τον καθένα είναι διαφορετικά.³³

Αντίληψη Εργαζομένων στο Σύστημα Αξιολόγησης της Απόδοσης

Οι εργαζόμενοι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται με διαφορετικό τρόπο τις πρακτικές αξιολόγησης όσον αφορά τις υποχρεώσεις τους και την απόδοσή τους. Άσχετα με το αν αυτές οι πρακτικές δεν διαφοροποιούνται ουσιαστικά σε διαφορετικά άτομα, αυτές οι διαφορές στην αποδοχή και στις αντιλήψεις των εργαζομένων και οι αντιδράσεις τους, οφείλονται στις αντιλήψεις και εμπειρίες των ανθρώπων.

Ο τρόπος που η αξιολόγηση γίνεται αντιληπτή από τον υπάλληλο, ιδιαιτέρως όταν υπάρχουν προκαταλήψεις, ή άρνηση να εφαρμοστεί, μπορεί να γίνει υποβάθμιση του συστήματος αξιολόγησης της απόδοσης, όσον αφορά την αποτελεσματικότητα. Τα αποτελεσματικά συστήματα διαχείρισης απόδοσης πρέπει να είναι δίκαια. Όσον αφορά στη δικαιοσύνη αυτό σχετίζεται και με

³³ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ Ε., Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων, σσ.37-39

την ιδέα των εργαζομένων, ότι η γνώμη τους μετράει και λαμβάνουν μέρος και αυτοί στην διαδικασία.

Πολλές φορές οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με καχυποψία τη διαδικασία αξιολόγησης και θεωρούν ότι αυτή τη χρησιμοποιεί η διοίκηση για έλεγχο, για να τους πειθαρχήσει ή να τους τιμωρήσει. Το αποτέλεσμα είναι να μην τη θεωρούν δίκαιη και αυτό έχει αρνητικές συνέπειες στον οργανισμό. Η συμμετοχή των εργαζομένων στην διαδικασία αξιολόγησης της απόδοσης έχει σχέση με μεγαλύτερη αντιληπτή δικαιοσύνη, ικανοποίηση και κίνητρα για πιο μεγάλη απόδοση.

Ο αντίκτυπος της αξιολόγησης σχετίζεται με την αντίληψη του εργαζομένου, κάτι που κάνει αναγκαίο στη διοίκηση του οργανισμού να αναγνωριστεί ο σημαντικός ρόλος της αντίληψης των υπαλλήλων και να την ενσωματώσει στην ανάλυση και ανάπτυξη των συστημάτων αξιολόγησης.

Οι Brand και Pretorius συμφωνούν ότι υπάρχει μεγάλη σύνδεση της αντίληψης των εργαζομένων, ανάλογα με την επικοινωνία και την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων. Αυτό γίνεται με συναντήσεις προσωπικού, ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ορίζονται οι στόχοι και το όραμα του οργανισμού, γίνονται διάφορες επεξηγήσεις, ακούγονται οι αντιλήψεις των εργαζομένων για την εμπλοκή τους στο σύστημα αξιολόγησης. Είναι ένας τρόπος που μπορεί να επιφέρει αλλαγή στάσεων και συναισθημάτων.

Επίσης ανάλογα με την εκπαίδευση που έχουν λάβει οι εργαζόμενοι, μπορούν να περιγράψουν αποτελεσματικά θέσεις εργασίας και πρότυπα απόδοσης σχετικά με την αξιολόγηση. Και τέλος, ανάλογα με το βαθμό εκπαίδευσης της διοίκησης οι οποίοι μπορούν να δίνουν πληροφορίες και συνεχή ανατροφοδότηση και όπου χρειάζεται βελτίωση να υπόσχονται επιτυχία στην εφαρμογή της αξιολόγησης να χρησιμοποιούν το σύστημα αξιολόγησης εποικοδομητικά, να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα απόδοσης με τις δεξιότητες τους και την αντιληπτική ικανότητά τους, αλλά και να αντιλαμβάνονται το πόσο οι εργαζόμενοι εφαρμόζουν τις δεξιότητες τους στην εργασία τους.³⁴

Απόδοση: Στα οικονομικά μιας επένδυσης καλείται το μέγεθος που μεταβάλλει τον πλούτο του ανθρώπου που επενδύει. Είναι δυνατόν να παρατηρηθούν κάποιες έννοιες απόδοσης όπως π.χ.

- Η Πραγματοποιηθείσα απόδοση, η οποία είναι και η πραγματική απόδοση μιας επένδυσης που έγινε μέσα σε ένα χρονικό όριο.
- Η Αναμενόμενη απόδοση, που ονομάζεται η απόδοση από μια επένδυση που προβλέπεται από τους επενδυτές και αφορά το μέλλον.
- Η Απαιτούμενη απόδοση, που ονομάζεται η ελάχιστη απόδοση που απαιτείται από τους επενδυτές από μια επένδυση προκειμένου να την αναλάβουν.³⁵

³⁴ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ Ε., Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων, σσ.34-36.

³⁵ El.wikipedia, σ. 1-3.

Τα ατομικά γνωρίσματα στην απόδοση του ατόμου

Όλοι οι άνθρωποι μεταξύ τους έχουν ομοιότητες και διαφορές. Κάθε διαφορά που υπάρχει μεταξύ των ατόμων, κυρίως, αφορά το ψυχολογικό μέρος των ατόμων. Μπορούμε να βγάλουμε συμπεράσματα αφού αναλύσουμε ή γνωρίζουμε την προσωπικότητα του ατόμου, την ικανότητά του και τις ηθικές του αξίες.

$$\text{Απόδοση} = \text{ατομικά χαρακτηριστικά} \times \text{εργασιακή προσπάθεια} \times \text{οργανωσιακή υποστήριξη}$$

Σχήμα 3. Η απόδοση ενός ατόμου

Οι διαφορές αυτές ανάμεσα στα άτομα είναι καθένας σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει την απόδοση στην εργασία.

Η παραπάνω ατομική εξίσωση απόδοσης αποδεικνύει ότι ένας εργαζόμενος για να αποδώσει πρέπει να διαθέτει **α.** ικανότητες εκτέλεσης του έργου που του έχει ανατεθεί **β.** να είναι πρόθυμο και να είναι αποφασισμένο να το φέρει εις πέρας και **γ.** να του δοθεί η ευκαιρία να το εκτελέσει. Αν παρατηρήσουμε το σχήμα που απεικονίζεται παραπάνω, παρουσιάζονται τα τρία κύρια χαρακτηριστικά που ορίζουν την απόδοση.

Αυτοί οι παράγοντες δίνουν βασικές και χρήσιμες πληροφορίες στους διοικητές και μάνατζερ, αφού η επιτυχία τους εξαρτάται και αναγνωρίζεται.³⁶

³⁶ ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ Ε., Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων, σσ. 26-28.

Διαδικασία για Διοίκηση της Απόδοσης

Πρέπει να γίνει περιγραφή της κάθε θέσης εργασίας και να αποσαφηνιστούν και να κατανεμηθούν οι ευθύνες. Να αναπτυχθούν οι δείκτες και οι στόχοι απόδοσης. Οι δείκτες απόδοσης είναι υπεύθυνοι να καθορίζουν το πόσο καλά αναμένεται να αποδώσουν οι ενέργειες.

Για να υπάρξει όμως νόημα σε αυτό πρέπει οι δείκτες να είναι μετρήσιμοι δηλαδή θα πρέπει να οδηγούν σε στόχους που είναι ποσοτικοποιημένοι και είναι και εφικτοί. Επίσης να είναι σχετικοί που αυτό σημαίνει, ότι οι δείκτες πρέπει να λειτουργούν όπως ένας σύνδεσμος ανάμεσα στα τμήματα, ώστε να παρατηρείται ο βαθμός απόδοσης. Επίσης να είναι και σημαντικοί, δηλαδή οι δείκτες θα πρέπει να συνεισφέρουν στον οργανισμό, να έχουν πληροφοριακή αξία, και κάθε μεταβολή τους θα πρέπει να επηρεάζει άμεσα τον οργανισμό.³⁷

Σκοπός Τμήματος - Αποδοτικότητα

Για να αναλυθεί ο σκοπός του τμήματος όσον αφορά την αποδοτικότητα θα πρέπει να τηρηθούν κάποια βήματα στη διαδικασία, όπως δηλαδή θα πρέπει να οριστεί ένας υπεύθυνος και να σχηματιστεί η ομάδα εργασίας και να καταγραφούν οι δραστηριότητες. Θα πρέπει να γίνει συμφωνία για το ποιες θα είναι οι κύριες δραστηριότητες και να καθοριστεί η θέση και ο ρόλος του προϊσταμένου του τμήματος. Να αναγνωριστούν επίσης οι προμηθευτές και οι

³⁷ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ MSc, MBA ΠΑΔΑ, σ. 60.

πελάτες εσωτερικού και εξωτερικού και να ελεγχθεί η συμβολή των πελατών και των προμηθευτών μετά να διαμοιραστεί ενός είδους ερωτηματολογίου κατάλληλου στο να βοηθά στην καλύτερη κατανόηση των λειτουργιών του τμήματος. Ακόμη θα πρέπει να δοθούν προτεραιότητες και να εφαρμοστεί ένα σχέδιο δράσης βελτίωσης, να αναθεωρηθεί η πρόοδος και η συνεχής επανάληψη της διαδικασίας ανάλυσης του σκοπού του τμήματος στην αποδοτικότητα.³⁸

Η έννοια της Αξιολόγησης της Απόδοσης των Εργαζομένων

Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων ενός οργανισμού είναι αυτό που κανονίζει και που αξιολογεί την απόδοση του καθενός από τους εργαζομένους του βασισμένη σε συγκεκριμένα κριτήρια και μεθόδους. Αυτή η αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων διενεργείται αποτελεσματικά από στελέχη του τμήματος ανθρωπίνων πόρων ή από τον άμεσο προϊστάμενο κάθε εργαζομένου, ο οποίος γνωρίζει προφανώς πιο καλά και εμπειριστατωμένα τον εργαζόμενο που ανήκει στο τμήμα του, για ευνόητους λόγους, οι οποίοι είναι:

- α.** γιατί υπάρχει η δυνατότητα να διαπιστώνεται άμεσα η συνεισφορά και το μέγεθος της αξίας του εργαζομένου.
- β.** γιατί υπάρχει η δυνατότητα να γίνει καταγραφή σημείων στα οποία ο εργαζόμενος να υστερεί ή να υπερτερεί από το γενικό σύνολο του τμήματος.

³⁸ ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ MSc, MBA ΠΑΔΑ, σσ. 1-6.

γ. γιατί υπάρχει η δυνατότητα να γίνει ένα είδους ενημέρωσης ή και να δοθούν συμβουλές στους εργαζόμενους για την αποδοτικότητα καθενός και να παρθούν ανάλογες πρωτοβουλίες είτε είναι διορθωτικές είτε είναι άλλες που επιβραβεύουν. Σημαντικό είναι επίσης να σημειωθεί ότι αξιολόγηση μπορεί να γίνει και από τους συναδέλφους του εργαζόμενου αλλά μπορεί να γίνεται και αυτοαξιολόγηση από τον ίδιο τον εργαζόμενο για τον εαυτό του.³⁹

Η έννοια της αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων αφορά τη διαδικασία που κρίνει και κάνει αποτίμηση στην αξία του εργαζομένου που σχετίζεται με την απόδοσή του. Αυτή η απόδοση της αξιολόγησης του εργαζομένου όπως έχει γίνει αναφορά πιο πάνω γίνεται από στελέχη της επιχειρήσεως και πρέπει να γίνεται απαραίτητως, είτε υπάρχει ένα σύστημα αξιολόγησης συγκεκριμένου τύπου αποδεκτό είτε δεν υπάρχει κάποιο συγκεκριμένο σύστημα αξιολόγησης. Για την αξιολόγηση μπορεί να υπάρχουν και κέντρα αξιολόγησης. Αυτά τα κέντρα αποτελούνται από μια ομάδα αξιολογητών που αποτελούνται από έμπειρα στελέχη της διοίκησης, που έχουν την αρμοδιότητα να εξετάζουν είτε ατομικά είτε ομαδικά με ερωτήσεις, ασκήσεις θεωρητικά ή κριτικά θέματα, τους υποψηφίους είτε αυτοί είναι εργαζόμενοι του ίδιου οργανισμού είτε και άλλους που δεν ανήκουν σε αυτήν την επιχείρηση ή αυτό τον οργανισμό. Αυτή η διαδικασία γίνεται όταν κρίνονται οι υπάλληλοι για διοικητικές θέσεις ή προαγωγές. Αυτοί που

³⁹ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σσ. 60-61.

συμμετέχουν, λαμβάνουν μέρος και με συνεντεύξεις και καλούνται να δώσουν λύσεις για καταστάσεις κρίσεων που έχουν περιέλθει οι οργανισμοί, για προβληματικές καταστάσεις επιχειρήσεων, για παρουσίαση καινοτομικών, case studies, επίλυση δύσκολων καθημερινών διοικητικών προβλημάτων κ.α. Οι αξιολογητές είναι υποχρεωμένοι να κάνουν ανάλυση των αποτελεσμάτων και αποφασίζουν το τι θα ακολουθήσει. Αυτό μπορεί να είναι έγκυρος και αξιόπιστος τρόπος αξιολόγησης. Έχει όμως μεγάλο κόστος.⁴⁰

Τα παραπάνω όλα κάνουν την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού ή της επιχείρησης να θεωρείται αδιαμφισβήτητη η συνεχής διαδικασία, η οποία κάνει την υπηρεσία ανταγωνιστική, και μάλιστα όταν υλοποιείται με συγκεκριμένους τρόπους και μεθόδους. Η εκπαίδευση των εργαζομένων γίνεται πολύ σημαντική, ιδιαιτέρως αν ο υπάλληλος είναι καινούργιος στην υπηρεσία και ο οποίος μπορεί να μην κατέχει όλες εκείνες τις γνώσεις που είναι απαραίτητες, και τις ικανότητες που πρέπει να διαθέτει για να είναι σε θέση να εκτελέσει τα καθήκοντά του με κάθε επιτυχία. Επίσης σε ότι αφορά το ήδη υπάρχον προσωπικό το οποίο είτε έχει μεταταχθεί είτε έχει προαχθεί και είναι αναγκαίο και απαραίτητο να μπορέσει να ανταποκριθεί σε ακόμα πιο υψηλές απαιτήσεις λόγω της αναβαθμισμένης θέσεως που έλαβε. Η επιχείρηση με την εκπαίδευση, θα δείξει στους εργαζόμενους της, ότι νοιάζεται για αυτούς, για την επαγγελματική τους

⁴⁰ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σσ. 60-63.

ανάπτυξη και για το μέλλον τους. Αυτό είναι κάτι βέβαιο που στην πραγματικότητα αν συμβαίνει, αντιστρέφεται υπέρ και δίνει προνόμια στην ίδια την υπηρεσία εξαιτίας της απόδοσης που αυξάνεται στους εργαζόμενους για την υπηρεσία.⁴¹

Οι κυριότεροι όμως μέθοδοι αξιολόγησης της απόδοσης των εργαζομένων είναι:

1. Μέθοδος συγκρίσεως

α. Η μέθοδος απλής διαβάθμισης. Αυτή είναι μια μέθοδος αξιολόγησης παλιά και γενική που στόχο έχει να κατατάξει τον υπάλληλο από το καλύτερο έως το χειρότερο χωρίς να ξεχωρίζει ή να συγκρίνει διαφορετικά αντικείμενα εργασίας. Είναι μια η ίδια για όλων των ειδών τις ειδικότητες του οργανισμού και για υπαλλήλους και για εργατές, βοηθούς κ.λ.π.

β. Η μέθοδος υποχρεωτικής διασποράς. Με τον τρόπο αυτό αξιολογητής συγκρίνει τους υπαλλήλους αναμεταξύ τους. Ο τρόπος αυτός προϋποθέτει την ύπαρξη βαθμίδων σε συγκεκριμένα ποσοστά για συγκεκριμένα χαρακτηριστικά όπως π.χ. βαθμίδες του εξαιρετικά, πάνω από το μέτριο, μέτρια, κάτω από το μέτριο, απαράδεκτα. Είναι μέθοδος με μεγάλη αμφισβήτηση από μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού.

⁴¹ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σ. 15.

- γ. Η Μέθοδος σύγκρισης ζευγαριών. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής συνδυάζει τους εργαζόμενους σε ομάδες όπως π.χ. έξι υπαλλήλους. Τους συγκρίνει στη συνέχεια κατά ζευγάρια και μετά ξεχωρίζει τον καλύτερο με βάση τις προτιμήσεις που έλαβε αυτός.
- δ. Η μέθοδος ελεύθερης έκθεσης. Εδώ ο αξιολογητής δημιουργεί μια έκθεση με ότι πλεονεκτήματα ή μειονεκτήματα έχει ο κάθε ένας υπάλληλος. Η μέθοδος είναι πιο δύσκολη και χρονοβόρα, είναι όμως ευέλικτη αλλά ενέχει τον υποκειμενικό παράγοντα των αξιολογητών.⁴²

2. Μέθοδος των σταθερών κριτηρίων

- α. **Η μέθοδος διαγραμματικής κλίμακας.** Η μέθοδος αυτή είναι πιο πολύ αντικειμενική και πιο εφαρμοσμένη μέθοδος. Σε αυτή ο αξιολογητής έχει έντυπο αξιολόγησης και βαθμολογεί συγκεκριμένα αναγραφόμενα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου, και σε κλίμακα βαθμολογίας. Τα χαρακτηριστικά αυτά έχουν προκύψει ύστερα από σχετική ανάλυση για τη θέση εργασίας του εργαζομένου.
- β. **Η μέθοδος κρίσιμων περιστατικών.** Σε αυτή τη μέθοδο καταγράφονται κάποια συγκεκριμένα περιστατικά είτε θετικής είτε αρνητικής συμπεριφοράς του υπαλλήλου από τον αξιολογητή, ο οποίος τα μεταφέρει

⁴² E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σς. 61-62.

σε ένα ειδικής συντάξεως βιβλίο, και τον αξιολογεί αναλόγως βασισμένος σε αυτά.

γ. Η μέθοδος για την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Αυτή η μέθοδος λαμβάνει υπόψιν της αν ο υποψήφιος σε συνεργασία με τον προϊστάμενό του ορίζουν από κοινού τους στόχους τους, οι οποίοι στόχοι βασίζονται σε πολιτικές της εταιρείας και στη συνέχεια αφού περνά ο χρόνος που έχουν θέσει π.χ. το ποσοστό των πωλήσεων ενός προϊόντος σε έξι μήνες αξιολογούν το πόσο πέτυχε αυτός ο στόχος και στη συνέχεια βάζουν τον επόμενο στόχο.

δ. Η μέθοδος μέτρησης της παραγωγικότητας. Σε αυτή τη μέθοδο ο αξιολογητής θα προσπαθήσει να βρει την άμεση επίδοση του υπαλλήλου (ονομάζεται κα μέθοδος της άμεσης μέτρησης- απόδοσης) και αναφέρεται ή στην ποιότητα ή στην ποσότητα. Η μέθοδος αφορά προπάντων τους εργαζομένους που η εργασία τους είναι τυποποιημένη.⁴³

⁴³ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σσ. 61-64.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΒΕΛΤΙΩΜΕΝΗ ΑΠΟΔΟΣΗ

ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Ο πιο σημαντικός στόχος για όλους τους μάνατζερ είναι η βελτίωση της απόδοσης όμως αυτό διαφοροποιείται ανάλογα με το αντικείμενο. Θεωρώντας αυτό ως εννοούμενο, δεν μιλάμε ποτέ στο προσωπικό και στους συνεργάτες μας για απόδοση, όμως αυτό πρέπει να ξέρουμε πως σε καμία περίπτωση, δεν εννοείται. Οι συνεργάτες μας δεν γνωρίζουν, ότι εμείς εννοούμε και πρέπει εμείς οι ίδιοι και με ακρίβεια να προσδιορίσουμε τους όρους και το μέτρο απόδοσης που τους θέτουμε. Η λέξη απόδοση στην έννοια της είναι σχετική και πολυδιάστατη και εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Πολλές φορές είναι δύσκολο και να απομονωθεί η συμπεριφορά τους και να εξειδικευτούν οι αλληλεπιδράσεις τους. Η δυναμική της λέξεως περιέχει ποιοτικά και οικονομικοκοινωνικά χαρακτηριστικά, που στην τελική αναδεικνύει μια σχέση μέσω (inputs) δεδομένων που εγκαθίστανται και παραγωγικού αποτελέσματος (output) αποτελεσμάτων που βγαίνουν.

Διάφοροι παράγοντες που είναι δυνατόν να συμβούν και να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την προσπάθεια παρακίνησης που θα επηρεάσει την απόδοση, είναι όταν δεν υπάρχει αφοσίωση στην εργασία, όταν υπάρχει αύξηση της ανάγκης για προσωπική ικανοποίηση, επίσης αν υπάρχει διαφορά έντασης στην ψυχολογία διεκδίκησης των δικαιωμάτων, που σπουδαίος και καθοριστικός παράγοντας είναι η ευημερία, ειδικά στη δύση και στις αναπτυγμένες

κοινωνίες, προπάντων τα τελευταία χρόνια, αλλά και η πλουραλιστική χρήση της τεχνολογίας.⁴⁴

ΣΥΝΔΕΣΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

Δεν είναι εύκολο όλες τις φορές να γίνει αλλαγή ή και έλεγχος συγκεκριμένων παραγόντων που μπορούν να επηρεάσουν τον ενθουσιασμό των συνεργατών για την εργασία τους.

Οι συνθήκες εργασίας, η ανάθεση κάποιων εργασιών ή άλλων παραγόντων, που έχουν σχέση με την εργασία, πολλές φορές δεν είναι στο χέρι μας. Μεγάλη σημασία έχει ότι πρέπει να γνωρίζουμε πως υπάρχει άμεση συσχέτιση ανάμεσα στην παρακίνηση και στην απόδοση. Για να μπορέσουμε να το αποδείξουμε αυτό θα πρέπει να γνωρίζουμε ή να μάθουμε τις τεχνικές που αποδίδουν για άλλους managers και να τις έχουμε υπόψιν προκειμένου αναλόγως και σε κάθε περίπτωση να γίνει προσπάθεια να τις εφαρμόσουμε όταν θα υπάρξει ανάλογη περίπτωση, αναγνωρίζοντας τι αποδίδει για εμάς και τι όχι.

Η διασύνδεση υποκίνησης και απόδοσης γίνεται με οκτώ βήματα.

Τα βήματα έχουν ως εξής:⁴⁵

⁴⁴ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σ. 47.

⁴⁵ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σ. 46.

Πρώτο Βήμα

Σε αυτό πρέπει να βοηθηθούν οι συνεργάτες μας να διερευνούν τις δυνατότητές τους. Πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι οι συνεργάτες μας μας γνωρίζουν και όχι μόνο τους βοηθούμε να αυξήσουν τις ικανότητές τους και δυνατότητές τους. Αυτό μπορεί να συμβεί με το να τους βοηθήσουμε να βάλουν ατομικούς στόχους που να μετρείται η απόδοση οι οποίοι στόχοι να είναι πιο υψηλοί από ότι είναι έως σήμερα οι απαιτήσεις εργασίας τους.

Δεύτερο Βήμα

Σε αυτό το βήμα, πρέπει να θέσουμε ξεκάθαρα κριτήρια. Θα τα προσδιορίσουμε και θα γίνει ξεκάθαρη και σαφή αναφορά στα αποτελέσματα, χαρακτηριστικό της απόδοσης των συνεργατών μας, που πρέπει να είναι εξαιρετική και από την άλλη μεριά να οριοθετηθούν τα αποτελέσματα, που δεν θα θεωρούνται αποδεκτά. Για να αυξηθεί η απόδοσή τους τα αποτελέσματα πρέπει να μπορούμε να τα προσδιορίσουμε.

Θα πρέπει να ενθαρρύνουμε όλους και τον κάθε ένα χωριστά να βάλει τις παραμέτρους του για την αξιολόγηση της απόδοσης που θα έχει, βάζοντας ως μέτρο κάτι που θα θεωρεί ρεαλιστικό.

Όσοι εργαζόμενοι παίρνουν μέρος στον προσδιορισμό των κριτηρίων απόδοσης, έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες και να δεχθούν τα κριτήρια και να συμμορφωθούν με αυτά.⁴⁶

⁴⁶ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 48-49.

Τρίτο Βήμα

Στο τρίτο βήμα προσδιορίζουμε το πεδίο ευθύνης των συνεργατών μας. Οι εργαζόμενοι κανονικά πρέπει να ξέρουν το ρόλο τους σε σχέση με τους άλλους, προκειμένου να μην υπάρχουν μπερδέματα και να καταλαβαίνουν περισσότερο τον τρόπο που θα συνεργαστούν με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους με σκοπό να επιτευχθούν οι προσωπικοί στόχοι. Σε καμμία περίπτωση δεν πρέπει να ανατίθεται περισσότερη εργασία στους συνεργάτες μας. Πρέπει να τους δώσουμε να καταλάβουν ότι είμαστε γνώστες και αναγνωρίζουμε τις προσπάθειές τους, αλλά θέλουμε να τους δώσουμε μια ευκαιρία για βελτίωση των γνώσεών τους.

Τέταρτο Βήμα

Σε συνέχεια του προηγούμενου βήματος θα προχωρήσουμε σε βοήθεια των συνεργατών μας, προκειμένου να τους πείσουμε για υψηλότερα κριτήρια απόδοσης. Οι εργαζόμενοι σχεδόν στο σύνολό τους επιθυμούν να έχουν και να εκφέρουν άποψη στη διαμόρφωση υψηλότερων κριτηρίων για την απόδοσή τους. Όσο περισσότερο κληθούν για να καταθέσουν στοιχεία για την εργασία που θα κάνουν, τόσο μεγαλύτερες πιθανότητες υπάρχουν για να πεισθούν στα νέα κριτήρια.

Πέμπτο Βήμα

Στο πέμπτο βήμα φτάσαμε στην καταγραφή. Απλά θα καταγράψουμε όλα όσα έχουν συμφωνηθεί ανάμεσα σε εμάς και στους συνεργάτες μας.⁴⁷

Έκτο Βήμα

Εδώ θα επιλέξουμε ένα σχέδιο δράσης. Ήδη έχουν μπει τα κριτήρια και τότε πρέπει ο κάθε ένας συνεργάτης μας να αναλάβει το δικό του μέρος δράσης. Τι του αντιστοιχεί δηλαδή από το όλον. Θα πρέπει να προσδιοριστεί και να συζητηθεί σε ποιον τομέα είναι η ειδίκευση του καθενός. Στη συνέχεια θα πρέπει να γίνει ένα σχέδιο δράσης αρμοδιοτήτων με βάση τις ικανότητες, τις γνώσεις και τις εμπειρίες του κάθε συνεργάτη μας.

Το πιο σημαντικό επίσης είναι ότι θα πρέπει να καταστήσουμε γνωστό και να ενημερώσουμε τον κάθε συνεργάτη μας που του έχει πλέον ανατεθεί ένα κομμάτι εργασίας, ένα project, μπορεί ανά πάσα στιγμή άσχετα με το αν έχει αρχίσει να εργάζεται πάνω σε αυτό, ενώ διαφαίνονται οι δυσκολίες της δουλειάς. Είμαστε ξεκάθαροι, ότι θα αναθεωρήσουμε τα κριτήρια μας. Οι στόχοι πρέπει να είναι μεν, να είναι δύσκολοι και από την άλλη να είναι και ρεαλιστικοί.

Έβδομο Βήμα

Σε αυτό το βήμα θα παρατηρήσουμε και θα ασχοληθούμε: με τους συνεργάτες μας, γιατί αυτό θα τους κάνει να αισθανθούν ασφάλεια, αλλά και

⁴⁷ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινητήρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 49-51.

να τους δείξουμε ότι είμαστε εκεί, για να τους βοηθήσουμε να πετύχουν. Ασχολούμαστε με όλους τους συνεργάτες μας παρότι ίσως να θέλαμε να ασχοληθούμε περισσότερο με τους λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους μας, επειδή ίσως να χρειάζεται μεγαλύτερη καθοδήγηση, βοήθεια και στήριξη από εκείνους που είναι πιο πολύ εξοικειωμένοι και υπεύθυνοι στη δουλειά τους ή μπορεί να μην μας χρειάζονται γιατί στέκονται καλά στα πόδια τους και μπορούν να ανταποκριθούν με τον καλύτερο τρόπο σε αυτό που τους έχει ανατεθεί, έτσι ώστε να μην μας απασχολούν. Ωστόσο η ασχολία μας πρέπει να είναι και με τα δύο είδη των συνεργατών μας.

Όγδοο Βήμα

Στο τελευταίο βήμα της διασύνδεσης υποκίνησης και απόδοσης θα ορίσουμε ευκρινώς και ξεκάθαρα τις αμοιβές των συνεργατών μας. Η άμεση ανταμοιβή σχετίζεται και βοηθά τους συνεργάτες μας προκειμένου να συνδυάσουν την απόδοση με την επιβράβευση που μπορεί να αφορά σε τελική ανάλυση προαγωγή, συμμετοχή σε συνέδρια ή σε άλλες διαδικασίες αναγνώρισης.⁴⁸

⁴⁸ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 49-52.

ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΓΙΑ ΑΠΟΔΟΣΗ

Όσο σοβαρός και σημαντικός για το μάνατζμεντ και τη διοίκηση είναι η ύπαρξη ελέγχου, τόσο αδιαφορία υπάρχει για την παρακίνηση του προσωπικού τους, την έμπνευση και την εμπύχωση του. Η παρακίνηση ως δύναμη, που παράγουν τα άτομα όταν επιδιώκουν να εκπληρώσουν στόχους, δίνει κατευθύνσεις προκειμένου να προσανατολιστεί ο εργαζόμενος και ταυτοχρόνως δημιουργεί και μια ροπή επιμονής. Η παρακίνηση ως μια εσωτερική παρόρμηση, η οποία αντανακλά επιδράσεις εσωτερικών και εξωτερικών ερεθισμάτων, καθιστά σημαντικότερο το ρόλο της εταιρείας-οργανισμού που έρχεται δίνοντας κατάλληλα κίνητρα. Ως κίνητρα προσφέρονται ανταμοιβές και αναγνώριση σε διάφορα επίπεδα. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται ικανή να παρακινήσει τους συνεργάτες της και υπαλλήλους της, προκειμένου να αφοσιωθούν ακόμα περισσότερο στην εργασία τους, κάτι που θα τους βοηθήσει στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία.

Οι ηγέτες και οι ικανοί διοικητές είναι σε θέση να παρακινούν τους εργαζόμενους με πολλούς τρόπους. Πρώτα απ' όλα προτάσσουν πάντα το όραμα του οργανισμού, για να τονίζονται οι αξίες των εργαζομένων και των συνεργατών, που τους απευθύνονται. Αυτό κάνει τα άτομα στα οποία απευθύνεται η ηγεσία να θεωρούν την εργασία τους πιο ενδιαφέρουσα. Οι ηγέτες επιπροσθέτως και ανά τακτά χρονικά διαστήματα επιτρέπουν και δίνουν ευκαιρίες στους συνεργάτες τους να παίρνουν μέρος στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, που σχετίζονται με το όραμα του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο

οι εργαζόμενοι αποκτούν την αίσθηση του ελέγχου. Άλλος τρόπος που μπορούν οι εργαζόμενοι να παρακινηθούν, έτσι ώστε να επιτευχθεί η απόδοση στα μέγιστα και να επιτύχει η διοίκηση, είναι να υποστηριχθεί η προσπάθεια του εργαζόμενου, ώστε να αποκτήσει το υπόβαθρο και υποδειγματικό ρόλο. Αυτό σημαίνει ξεκάθαρα ότι αν η ηγεσία βοηθά τους ανθρώπους της επαγγελματικά, ενδυναμώνει την αυτοεκτίμησή τους. Όταν επίσης οι ηγέτες αναγνωρίζουν και ανταμείβουν την επιτυχία των εργαζομένων, τότε αυτοί νοιώθουν αίσθημα ικανοποίησης και λαμβάνουν και αίσθηση ότι ανήκουν σε έναν οργανισμό που νοιάζεται για αυτούς. Αυτά όλα κάνουν τους εργαζόμενους να παρακινούνται από μόνοι τους για να επιτευχθεί ο στόχος.

Όσο το περιβάλλον του οργανισμού αλλάζει, τόσο πιο πολύ και ο ηγέτης πρέπει να παρακινεί τα άτομα, καθοδηγώντας τα. Τότε είναι που η καθοδήγηση αναπαράγεται σε όλο τον οργανισμό και τα άτομα κατέχουν πολλαπλούς ρόλους καθοδήγησης σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η ενασχόληση με την αλλαγή στις πολύπλοκες επιχειρήσεις, να αναπτύσσει πρωτοβουλίες από ομάδα ατόμων.

Κάτι που πρέπει να υπογραμμιστεί, είναι ότι η καθοδήγηση αν προέρχεται από διάφορες πηγές δεν είναι απαραίτητο να συγκλίνει πάντα. Πολλές φορές μπορεί να υπάρχουν και συγκρούσεις, είναι αναμενόμενο. Για να υπάρχουν καλά αποτελέσματα, και να επιτευχθεί αποτελεσματικά, σύγκλιση πολλαπλών ρόλων καθοδήγησης, πρέπει απαραίτητα να υπάρχει συντονισμός δραστηριοτήτων των ατόμων και προσεκτικά μέσω μηχανισμών, οι οποίοι

είναι διαφορετικοί από εκείνους αντιστοίχως που συντονίζουν παραδοσιακούς ρόλους άσκησης διοίκησης.⁴⁹

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

Στο χώρο των επιστημών που ονομάζονται συμπεριφορικές, αλλά και στο χώρο της διοίκησης που συνδέονται άμεσα και απευθείας, είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος που ικανοποιείται, είναι παραγωγικός και αποδοτικός. Υπάρχει διασύνδεση μεταξύ των κινήτρων και της παρακίνησης και από την άλλη μεριά στην επαγγελματική ικανοποίηση.⁵⁰

Σε ότι έχει σχέση με την ανθρώπινη συμπεριφορά και ακόμα περισσότερο σε ότι λαμβάνει χώρα και σχετίζεται με τον εργασιακό χώρο στον οποίο τελούνται πολλές διαφοροποιήσεις δεν είναι εύκολο να δοθεί ένας μόνο ορισμός, που να είναι κοινός και αποδεκτός από όλους τους επιστήμονες. Αυτό ακριβώς συμβαίνει και για ένα ορισμό κοινής αποδοχής για την επαγγελματική ικανοποίηση.

Ίσως να επικρατεί ένας ορισμός που έδωσε ο Lock για τον οποίο ικανοποίηση από την εργασία του ορίζεται η θετική συναισθηματική ανταπόκριση του εργαζομένου και που σχετίζεται με το έργο που τελεί, όταν του εκπληρώνει τις

⁴⁹ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 44-46.

⁵⁰ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 56-58.

επαγγελματικές του αξίες. Ένας άλλος, ο Alderter ορίζει με άλλο τρόπο την επαγγελματική ικανοποίηση. Είναι για αυτόν η υποκειμενική και εσωτερική κατάσταση που διαμορφώνεται εξ' αιτίας όλων των γεγονότων που λαμβάνουν χώρα και εξελίσσονται ανάμεσα στον εργαζόμενο και στο περιβάλλον εργασίας. Αυτή η διαμορφωμένη κατάσταση είναι αυτή η αυτοεκπλήρωση στην οποία αναφέρεται ο Maslow.

Άλλοι δύο που τοποθετούνται κοινά και ορίζουν την επαγγελματική ικανοποίηση είναι ο Price και ο Mueller. Για αυτούς είναι ο βαθμός της θετικής στάσης και προσανατολισμού ενός εργαζόμενου στην εργασία του. Ακριβώς έτσι το αντιλαμβάνεται και ο Vroom. Ο Vroom ισχυρίζεται ότι η επαγγελματική ικανοποίηση εξαρτάται ανάλογα με την υποκειμενική αντίληψη που έχει ο κάθε ένας χωριστά με την ελκυστικότητά που ασκείται αυτή η εργασία. Αυτό εξασφαλίζει μερικά αποτελέσματα που είναι αρεστά. Ο εργαζόμενος φτάνει στην ικανοποίηση τότε που οι ανάγκες, τα χαρακτηριστικά και οι ισχύουσες συνθήκες της εργασίας, συμπίπτουν όσο το δυνατόν πιο πολύ. Αυτό περιορίζει το χάσμα που μπορεί να υπάρξει μεταξύ της εργασιακής πραγματικότητας και των προσδοκιών που υπήρχαν.⁵¹

Για κάποιους άλλους ειδικούς η εργασιακή ικανοποίηση ορίζεται το αποτέλεσμα των χαρακτηριστικών της εργασίας και των συνθηκών που επικρατούν σε αυτή. Επίσης για κάποιους άλλους και για την επαγγελματική

⁵¹ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007, σσ. 66-67.

ικανοποίηση δεν αρκούν μόνο τα επαγγελματικά χαρακτηριστικά, αλλά και η συνύπαρξη του επαγγελματικού ρόλου του ατόμου με τους παρόμοιους ρόλους του στη ζωή.

Ως συμπέρασμα επομένως σαν επαγγελματική ικανοποίηση είναι η θετική στάση του εργαζόμενου έναντι της εργασίας του, που είναι δυνατόν να είναι αποτέλεσμα της εκπλήρωσης των προσδοκιών από την εργασία του και την ταύτιση του εργασιακού κλίματος με τα χαρακτηριστικά του εργαζόμενου ως προσωπικότητα. Αυτό εξηγεί γιατί δύο ξέχωρα άτομα που δουλεύουν στο ίδιο πλαίσιο, εκτιμούν με άλλο τρόπο την εργασία τους.

Η επαγγελματική ικανοποίηση διακρίνεται στην ενδογενή ικανοποίηση που σχετίζεται με το περιεχόμενο της εργασίας. Αυτή πηγάζει από την εκτέλεση της εργασίας και σχετίζεται με την αυτονομία, την υπευθυνότητα, τις δραστηριότητες, που συνδέεται με ένα πλαίσιο που μέσα σε αυτό τελείται η εργασία και κάνει αναφορά στις συνθήκες, που επικρατούν στην εργασία, επίσης τα ωράρια, στην ασφάλεια και στην αμοιβή.

Τα κίνητρα για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι ονομάζονται εκείνες οι συνθήκες, που επηρεάζουν τη διέγερση την κατεύθυνση και τη διατήρηση των τρόπων συμπεριφοράς, που ορίζουν το εργασιακό κλίμα.⁵²

Αυτή η παρακίνηση είναι ότι επηρεάζει και διατηρεί τη συμπεριφορά ενός ανθρώπου σχετιζόμενη με το εργασιακό καθεστώς, η οποία σχετίζεται άμεσα

⁵² E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 086, Γενικές αρχές διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σσ. 57-59.

με την επαγγελματική ικανοποίηση, η οποία με τη σειρά της ταυτίζεται με την εκπλήρωση επιθυμιών, που είναι τα αποτελέσματα των κινήτρων που παρακινούν. Η κάλυψη αυτών προκαλεί την ικανοποίηση, η οποία θα φτάσει στην αίσθηση αυτάρκειας που ως αποτέλεσμα έχει τη βελτίωση της διάθεσης του εργαζόμενου έναντι της επιχείρησης ή του οργανισμού για τον οποίο εργάζεται.⁵³ Όταν γίνεται αναφορά στην αλυσίδα εξυπηρέτησης – κέρδους (service profit chain) περιγράφεται μια σχέση. Η σχέση αυτή είναι μεταξύ ικανοποίησης αφοσίωσης και παραγωγικότητας των υπαλλήλων και αντιστοίχως των πελατών στην κερδοφορία. Αυτό το υπόδειγμα ήταν της δεκαετίας του 1990 προβαλλόμενο από τον Heskett και συνεργάτες του που ισχυρίζονταν πως ισχύει και για τους οργανισμούς παρεχουσών υπηρεσιών αλλά και για τις απλές, παραδοσιακές επιχειρήσεις που προσφέρουν υπηρεσίες.⁵⁴

⁵³ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 086, Γενικές αρχές διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σσ. 56-58

⁵⁴ ΧΗΤΗΡΗΣ Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ, 2001, σσ. 75-80.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η παρακίνηση οδηγεί τους υπαλλήλους στην εργασιακή αναγνώριση και στην ανακάλυψη και επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Το δυναμικό αυτό στοιχείο πολλές φορές αλλάζει λόγω εξωγενών ή προσωπικών παραγόντων. Προφανή και βασικό ρόλο στην παρακίνηση του προσωπικού παίζουν οι συνθήκες εργασίας, η εργασιακή ασφάλεια και οι πληρωμές.

Η αμοιβή προπάντων είναι ο πιο σημαντικός παράγοντας παρακίνησης από τους υπολοίπους παράγοντες αλλά και ισχυρή επιθυμία υπάρχει για αμοιβή ανάλογη της συνεισφοράς. Στην υψηλότερη αυτοεκτίμηση του εργαζόμενου και στην αίσθηση ότι επιτεύχθηκε αυτοπραγμάτωση στον υπάλληλο πρωτεύοντα ρόλο παίζει η ανατροφοδότηση και ο εμπλουτισμός εργασίας. Ο άμεσος συσχετισμός ανάμεσα στην παρακίνηση και στην απόδοση είναι εμφανέστατος, όμως και η παρακίνηση δεν λειτουργεί με τον ίδιο τρόπο για όλους τους εργαζόμενους. Ούτε οι άνθρωποι είναι διατεθειμένοι να παρακινηθούν στον ίδιο βαθμό ούτε η παρακίνηση φέρνει στους εργαζόμενους το ίδιο αποτέλεσμα. Αμοιβές και ατομικά βραβεία, επιδοτήσεις και άλλα είναι βασικές τεχνικές παρακίνησης.⁵⁵

Όταν οι εργαζόμενοι νοιώθουν σιγουριά, όταν όλα γύρω τους τα αισθάνονται αληθινά, όταν υπάρχει δικαιοσύνη απέναντί τους, όταν υπάρχει

⁵⁵ E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 086, Γενικές αρχές διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007, σ. 52

αντικειμενικότητα στην αξιολόγηση του προσωπικού, τότε υπάρχει μεγαλύτερη ικανοποίηση και μεγαλύτερη απόδοση στον εργαζόμενο.

Έρευνες έχουν δείξει πως όταν ανάμεσα στους εργαζόμενους του οργανισμού υπάρχει φιλία, οδηγεί σε μεγαλύτερη απόδοση, προπάντων όταν υπάρχουν ομαδικοί στόχοι. Επίσης άλλες έρευνες καταδεικνύουν το απαραίτητο, οι διευθυντές να δημιουργούν ευχάριστη και προσιτή ατμόσφαιρα στον οργανισμό, ώστε η απόδοση να είναι μεγαλύτερη, από ότι σε ένα περιβάλλον ανταγωνιστικό.⁵⁶

⁵⁶ ΚΟΥΡΤΙΔΗΣ Μ., Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα, Έρευνα του Athens (GSM) Nottingham Trent University, 2006, σσ. 116-118.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Α. ΕΛΛΗΝΙΚΗ

- ΓΚΙΟΚΑ Β., ΠΕΤΡΑΚΟΣ Α., et all, Εκτίμηση των Παραγόντων Παρακίνησης για την Καλύτερη Απόδοση του Ιατρικού και του Νοσηλευτικού Προσωπικού στις Υπηρεσίες Υγείας, Ερευνητική Εργασία, του ΓΝΑ ΕΥΑΓΓΕΛΙΣΜΟΣ, 2017.
- ΓΡΑΜΜΑΤΙΚΟΠΟΥΛΟΣ Η., ΚΟΥΠΙΔΗΣ Σ., et all, Παράγοντες Παρακίνησης Εργαζομένων και Κίνητρα Απόδοσης ως Εργαλεία Αποτελεσματικής Διαχείρισης Μελέτη σε Επαγγελματίες Ψυχιατρικού Νοσοκομείου Θεσσαλονίκης- Ευαγγελισμού και Κερκύρας, 2012.
- ΖΑΒΛΑΝΟΣ Μ., Οργανωτική Συμπεριφορά, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ, 2005.
- ΖΑΦΕΙΡΟΠΟΥΛΟΣ Κ., Πως γίνεται μια Επιστημονική Εργασία, ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2005.
- ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ Ε., Εργασιακές Σχέσεις, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ, 1999.
- ΚΑΛΛΙΓΑ Α. ΕΘΝΙΚΟ ΚΕΝΤΡΟ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΑΥΤΟΔΙΟΙΚΗΣΗΣ (ΕΚΔΔΑ), Παράγοντες που επηρεάζουν την Παρακίνηση των Εργαζομένων στο ΕΚΔΔΑ, Έρευνα, ΑΘΗΝΑ, 2011.
- ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ Χ., Αποτελεσματική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΑΘΗΝΑ, 1991.

- ΚΑΝΤΑΣ Α., Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Τόμος 1^{ος}, ΕΛΛΗΝΙΚΑ ΓΡΑΜΜΑΤΑ, ΑΘΗΝΑ, 1998.
- ΚΟΥΡΤΙΔΗΣ Μ., Εργασιακή Ικανοποίηση στην Ελλάδα, Έρευνα του Athens (GSM) Nottingham Trent University, 2006.
- ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Η Πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον Εργασιακό Χώρο, ΑΝΙΚΟΥΛΑ ΣΑΚΚΟΥΛΑ, ΑΘΗΝΑ, 2001.
- ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 1998.
- ΜΑΚΡΥΓΙΩΡΓΑΚΗΣ Μ., Ανθρώπινη Πλευρά Management, ΗΡΑΚΛΕΙΟ, 2001.
- ΜΑΝΩΛΟΠΟΥΛΟΣ Δ., An Evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece, Employee Relations, UNIVERSITY STUDIO PRESS, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2008.
- ΜΑΡΚΟΒΙΤΣ Ι., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση-Εξουσία, UNIVERSITY STUDIO PRESS, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2002.
- ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ Δ., Μάνατζμεντ, ΜΠΕΝΟ, ΑΘΗΝΑ, 2002.
- ΞΥΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2001.
- ΞΥΡΟΤΥΡΗ – ΚΟΥΦΙΔΟΥ Σ., Οργανωσιακή Θεωρία, ΑΝΙΚΟΥΛΑ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 1998.
- ΠΑΝΑΓΙΩΤΙΔΟΥ Ε., Παρακίνηση και αντιληπτή απόδοση εργαζομένων,

- ΠΑΝΑΝΗΣ Ε., Θεωρίες για τα Κίνητρα της Εργασίας, Ελληνική Κοινωνική Έρευνα, 2007.
- ΠΑΝΗΓΥΡΑΚΗΣ Γ., Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων, Μπένου, ΑΘΗΝΑ, 2001.
- ΠΑΡΘΕΝΟΠΟΥΛΟΣ Κ., Ελληνική Δημόσια Διοίκηση Θεωρίες – Εμπειρίες, ΖΗΤΗ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 1997.
- ΠΗΠΕΡΟΠΟΥΛΟΣ Γ., Ψυχολογία: Άτομο, Ομάδα, Επιχείρηση, ΖΗΤΗ, ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, 2007.
- ΣΗΜΕΙΩΣΕΙΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ MSc, MBA ΠΑΔΑ
- ΣΠΗΛΙΩΤΟΠΟΥΛΟΣ Ε., Εγχειρίδιο Διοικητικού Δικαίου, ΣΑΚΚΟΥΛΑ, ΑΘΗΝΑ, 2001.
- ΣΤΑΝΤΣΙΔΟΥ Α., ΜΑΛΟΥΣΙΔΟΥ Μ., Παρακίνηση Εργαζομένων, Πτυχιακή Εργασία, ΤΕΙ ΚΑΒΑΛΑΣ, ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ, ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ, ΚΑΒΑΛΑ, 2008.
- ΣΦΑΚΙΑΝΑΚΗΣ Μ., Διοικητική Κρίσεων, ΕΛΛΗΝ, ΑΘΗΝΑ, 2006.
- ΤΑΧΟΣ Α., ΔΗΜΟΣΙΟ ΥΠΑΛΛΗΛΙΚΟ ΔΙΚΑΙΟ, ΣΑΚΚΟΥΛΑ, ΑΘΗΝΑ, 1996.
- ΤΕΡΖΙΔΗΣ, ΤΖΩΡΤΖΑΚΗΣ, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Rosili, ΓΕΡΑΚΑΣ 2004.

- ΦΑΝΑΡΙΩΤΗΣ Π., Δημόσια Διοίκηση Αποκέντρωση και Αυτοδιοίκηση μπροστά στις Προκλήσεις του 21^{ου} Αιώνα, ΣΤΑΜΟΥΛΗΣ, ΑΘΗΝΑ, 1999.
- ΧΑΤΖΗΠΑΝΤΕΛΗ Π., Διοίκηση Ανθρωπίνων Δυναμικού, ΜΕΤΑΙΧΜΙΟ, ΑΘΗΝΑ, 1999.
- ΧΗΤΗΡΗΣ Λ., Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, INTERBOOKS, ΑΘΗΝΑ, 2001.
- ΧΥΤΗΡΗΣ Λ., ΑΝΝΙΝΟΣ Λ., Διοίκηση και Ποιότητα Υπηρεσιών ΚΑΛΛΙΠΟΣ Σ., ΑΘΗΝΑ, 2015.
- E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, (HRM), Ψυχολογία Κινήτρων και Υποκίνηση, 127, ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ, ΑΘΗΝΑ, 2007.
- E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 085 Διοίκηση ανθρωπίνων Πόρων, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007.
- E-LEARNING EDUCATION, Πρόγραμμα: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (HRM), 086, Γενικές αρχές διοίκησης, Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών, Αθήνα, 2007.

ΒΕΝΟΓΛΩΣΣΗ

- ADAMS J., Toward an understanding of inequality, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, pp. 422-36 1963.
- ALDAG R., STEARNS T., *Management*, South Western PUBLISHING CO, DALLAS, 1991.
- AMBROSE M., KULIK C., Old Friends, New Faces: Motivations Research in the 1990s, *Journal of Management*, 25 pp 231-92, 1999.
- ARMSTRONG M., *A Handbook of Human Resource Management Practice*, 7th edition, KOGAN-PAGE, 1999.
- BURNES B., *Work Psychology*, ARNOLD, COOPER and ROBERTSON, Pitman Publishing, p. 508, 1999.
- CHMIEL N., *Introduction to Work and Organizational Psychology, A European Perspective*, UK: Blackwell Publishers - British Library, 2000.
- DECI E., CONNELL J., RYAN R., Self-determination in a work organization, *Journal of Applied Psychology*, T. 74 (4) pp. 580-90, 1989.
- DECI E., *The psychology of self Determination*, Lexington, MA: DC, BOOKS, 1980.
- DRAFT R., *Management* 4th edition, the Dryden Press N.Y., 1997.
- DRENTHE P., THIERRY H., DEWOLF C., *Handbook of Work and Organizational psychology: Personnel Psychology (vol. 3)*, UK: Psychology Press, pp. 18-20, 1998.

- HAMMER M., CRAMPY., Reengineering the Corporation Harmer Collins, New York, 1993.
- ILLARDI B., LEONE D., KASSERT, RYAN R., Employee and Supervisor rating of motivation: Main effects and discrepancies associated with job satisfaction and adjustment in a factory setting, Journal of Applied Social psychology, T 23, pp. 1789-1805, 1993.
- KOHN A., Punished by Rewards. New York: Houghton Miffling, 1993.
- KOO R., Global Added Value of Flexible Benefits, Benefits Quarterly 27, r. 4, pp 17-20, 2011.
- LANDY F., The Psychology of work Behavior, 4th edition, Pacific Grove, Cal: Brooks / Gole, 1989.
- LAREAU J., Ford's 2 Julies Share Devotion – And Job, Automotive News, 4, 2010.
- LIN Z., KELLY J., TRENBERTH, Antecedents and Consequences of the Introduction of Flexible Benefit Plans in China, International Journal of Human Resource Management vol. 22, pp 1128-45 2011.
- LOCKE E., Goal, Setting and Task Performance, Psychological Bulletin, No 90, pp. 125-52, 1981.
- MONTANA P., CHARON B., Management, ΚΛΕΙΔΑΠΙΘΜΟΣ, ΑΘΗΝΑ.
- Mowday R., Equity Theory Prediction of Behavior in Organization, in Steers R. and Porter L., Motivation and Work Behavior, Mc Graw-Hill N.Y., 1987.

- POTTER J., Discourse Analysis and Constructionist Approach: Theoretical Background, Leicester: BPS BOOKS, 1996.
- RAINEY H., Understanding and Managing Public Organizations, San Francisco: Jossey-Bass- Western, 2009.
- ROBBINS S., Organizational Behavior, U.K: Prentice Hall Sage Publications, San Francisco: Barrett - Koehler Publisher, 2002.
- ROBBINS S., JUDGE T., Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Βασικές έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις, Μτφρ Πλατάκη Α., Επιμέλεια Σαχινίδης Α., ΚΡΙΤΙΚΗ, ΑΘΗΝΑ, 2018.
- VROOM V., Work and Motivation: N.Y. John Wiley and Sons Inc 1964.
- WHITE E., Employers Increasingly Favor Bonuses to Raises, The Wall Street, Journal, B3, 2006.
- WHITE. E., Opportunity Knocks, and it pays a lot Better, The wall street Journal, B3, November 2006.

ΙΣΤΟΤΟΠΟΙ

- www.asep.gr
- http://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's-hierarchy_of_needs
- <http://apografi.gov.gr/2010/07/379>
- www.hr-guide.com
- www.dratte.gr/Arthra/2005%Motivation.html

- <http://www.dione.lib.unipi.gr/xmlui/handle/unipi/95>
- <https://www.semifind.gr/news/view/Nea/7004/Parakinisi-anthr...>
- [https://el.wikipedia.org/wiki/Αποδόση_\(οικονομικά\)...](https://el.wikipedia.org/wiki/Αποδόση_(οικονομικά)...)
- [https://sites/google.com/site/diacheirisiseanthropinonporon/home](https://sites.google.com/site/diacheirisiseanthropinonporon/home)
- <rosili.gr/samples/9786185131593/sample.pdf>
- [Wikipedia.org/αντίληψη](https://el.wikipedia.org/wiki/Αντίληψη)