ΧΑΡΟΚΟΠΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΛΟΓΙΑΣ

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ «ΒΙΩΣΙΜΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»
ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΗ: «ΤΟΠΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ»

Διπλωματική εργασία με τίτλο:

«Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΝΔΥΝΑΜΩΣΗ ΤΟΥ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΜΕΣΑ ΣΕ ΕΝΑ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ: Μελέτη περίπτωσης σε εργαζομένους των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης».

Φοιτήτρια:
Γεωργούλα Μαριάνθη (211105)

Τριμελής Επιτροπή:
Επιβλέπουσα: Σαΐτη Άννα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Μέλη: Βαμβακάρη Μαλβίνα, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια
Κλήμη Καμινάρη Ολυμπία, Επίκουρη Καθηγήτρια

-ΑΘΗΝΑ 2013-

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ……..σελ.6

ΕΙΣΑΓΩΓΗ……..σελ. 7

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΙ Η ΟΜΑΔΙΚΟΤΗΤΑ ΩΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: Μερικές σημαντικές έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

1 Οργανωσιακή ανάπτυξη, οργανωσιακή δομή και οργανωσιακή κουλτούρα…….…… σελ. 11

2. Τα άτομα μέσα στον οργανισμό: Η «ρητή» και «άρρητη» γνώση του ανθρώπινου δυναμικού……σελ. 15

3. Στόχοι οργανωσιακής ψυχολογίας…..……..σελ.18

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Η έννοια της παρακίνησης και θεωρίες κινήτρων.

1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της παρακίνησης ……..……σελ. 20

2. Θεωρίες κινήτρων

2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow……..σελ. 22

2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg……...σελ.23

2.3 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών και των κινήτρων επίτευξης του McClellard……..…σελ.25

2.4 Η θεωρία της προσδοκίας (Victor Vroom)……..σελ.27

2.5 Η θεωρία του ορισμού των στόχων (Edwin Locke)……..σελ.28

2.6 Η θεωρία περι αισθήματος δικαίου (Adams J. Stancey)……..σελ. 29

2.7 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης……σελ. 29

3. Η θεωρία του Συμπεριφορισμού……..……σελ. 30

4. Η Λειτουργική Ανάλυση της Συμπεριφοράς (Antecedent Behavior Consequence's Behavior (ABC's Behavior))……σελ. 32

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ: Τα κίνητρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

1. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας……..σελ. 33

2. Τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου…….....σελ. 35

3. Η διαδικασία της ενδυνάμωσης……σελ. 39

4. Η διαδικασία της παρακίνησης……...…..σελ. 44

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:

ΟΜΑΔΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων και ο ρόλος της παρακίνησης.

1. Ομαδική εργασία, ομαδικό κλίμα και αποτελεσματικότητα των ομάδων…….……..σελ. 47
2. Στοιχεία δυναμικής των ομάδων
   - 2.1 Αλληλεπιδράσεις και δημιουργία σχέσεων και συγκρούσεις…….....…σελ. 50
   - 2.2 Συνοχή της ομάδας……...……σελ. 51
   - 2.3 Η καλή και η κακή επικοινωνία……..σελ.52
     - 2.3.1 Επικοινωνία και συνεργασία……..…σελ. 56
   - 2.4 Οι ρόλοι μέσα στην ομάδα……..……σελ.58
     - 2.4.1 Ο ρόλος της ηγεσίας……..…σελ.59
3. Η θεωρία Χ & Ψ του Douglas McGregor……..…σελ. 62

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ.

1. Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση: Εμπειρική διερεύνηση ……..…...σελ. 63
2. Παρακίνηση και ομαδική εργασία: Εμπειρική διερεύνηση……...…σελ. 76

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1. Σκοπός έρευνας……...……σελ. 86
2. Δείγμα ……σελ.86
3. Ερωτηματολόγιο……...…σελ.86
4. Στατιστική μεθοδολογία……...…σελ.90

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ:

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ: Καταγραφή συχνοτήτων ως προς τις ερευνητικές παρατηρήσεις.

1. Χαρακτηριστικά δείγματος……σελ. 92

2. Αντιλήψεις για τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης……..σελ.94

3. Αντιλήψεις για τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ανταμοιβές……..…σελ. 98

4. Αντιλήψεις σχετικά με την ομαδική εργασία- ομαδικό κλίμα……..……...σελ.101

5. Σχέσεις μεταξύ της διάθεσης για συνεργασία και της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και παραγόντων ομαδικής εργασίας……σελ. 105

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ……σελ. 115

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ευχαριστίες

Ευχαριστώ θερμά όλους εκείνους που συνέβαλλαν με τις γνώσεις, τις συμβουλές και τη θετική τους ενέργεια στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής εργασίας.

Συγκεκριμένα, ευχαριστώ την επιβλέπουσά μου Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Άννα Σαΐτη για τη διάθεσή της να συνεργαστεί μαζί μου, για την απόλυτα παρακινητική της στάση και τις συμβουλές της κατά την εκπόνηση αυτής της εργασίας καθώς και την υποψήφια Διδάκτωρ κ. Σοφία Προβατάρη για την ένθερμη καθοδήγηση και τις πολύτιμες συμβουλές που μου προσέφερε από την αρχή αυτής της προσπάθειας.
Επίσης την Αναπληρώτρια Καθηγήτρια κ. Μαλβίνα Βαμβακάρη για τις συμβουλές πάνω στα στατιστικά θέματα αυτής της εργασίας καθώς και την Επίκουρη Καθηγήτρια κ. Ολυμπία Κλήμη, Καμινάρη για την επιπλέον έμπνευση που μου προσέφερε μέσα από το γνωστικό της αντικείμενο.

Επίσης, δε θα μπορούσα να παραλείψω τους εργαζομένους των Ο.Τ.Α που συμμετείχαν στην έρευνα της παρούσας εργασίας γιατί χωρίς τη δική τους προθυμία και θερμή ανταπόκριση δε θα ήταν δυνατή η πραγματοποίηση της.

Τέλος, ευχαριστώ πολύ και όλους εκείνους που βρίσκονται κοντά μου, μου δίνουν δύναμη και μαθαίνουν παράλληλα με εμένα.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία βασίζεται στη πεποίθηση ότι η ενδυνάμωση της ομαδικότητας και η ανάπτυξη ενός ομαδικού κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό προϋποθέτει την ενδυνάμωση του κάθε ατόμου ξεχωριστά. Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφορικά με την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση για εργασία και το ομαδικό κλίμα των εργασιακών του περιβαλλόντων τους καθώς και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τη πρόθεσή τους να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους ώστε να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.

Η έρευνα απευθύνθηκε σε ένα τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' Βαθμού στη περιοχή της Αττικής και η δειγματοληπτική διαδικασία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση τυποποιημένων ερωτηματολογίων. Συνολικά μοιράστηκαν 260 ερωτηματολόγια από τα οποία συγκεντρώθηκαν τα 231. Για τη πραγματοποίηση του αρχικού σταδίου επιχειρείται η καταγραφή της συχνότητας απαντήσεων ως προς τις παρατηρήσεις που παρατίθενται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο ενώ σε δεύτερο στάδιο, ελέγχεται ο βαθμός στον οποίο οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τη πρόθεση των ερωτηθέντων να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman, από τη στιγμή που πρόκειται για έλεγχο συσχετίσεων ονομαστικών/ κατηγορικών μεταβλητών, και Pearson για τον έλεγχο συσχέτισης στην περίπτωση των ιεραρχικών μεταβλητών.

Σε γενικές γραμμές παρατηρήθηκε ότι οι βάσεις ανάπτυξης ενός θετικού ομαδικού κλίματος μέσα στους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης φαίνεται να υπάρχουν μιας και κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες φάνηκε να αντιλαμβάνονται «μάλλον» θετικά τους περισσότερους παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και ομαδικού κλίματος. Επίσης από τις συσχετίσεις των παραγόντων παρακίνησης και ομαδικότητας με τη διάθεση συνεργασίας στο εργασιακό περιβάλλον προέκυψαν αρκετές στατιστικά σημαντικές σχέσεις που σε μεγάλο βαθμό συμφωνούν με τις αναφορές της βιβλιογραφίας και προηγούμενων ερευνών ότι η ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας επηρεάζεται από την ισχύ της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης στο κάθε άτομο και από το βαθμό ύπαρξης των στοιχείων της δυναμικής των ομάδων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι παγκοσμίου κλίμακας μακροοικονομικές εξελίξεις των τελευταίων ετών δημιούργησαν την ανάγκη για πολύ-επίπεδες αλλαγές στα πλαίσια της οργάνωσης και λειτουργίας όλων των οργανισμών μιας οικονομίας (Goodman and Loh, 2011). Προφανώς, υπό τις παρούσες συνθήκες, η ορθή λειτουργία των οργανισμών εξαρτάται από τη μέγιστη χρήση των πόρων που έχουν στη διάθεσή τους (McGreevy, 2006). Δεδομένου ότι οι ανθρώπινοι αποτελούν ίσως τους πιο ευάλωτους πόρους απέναντι στις όποιες εξω και ενδο-οργανωσιακές αλλαγές, η παρούσα εργασία επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στις πρακτικές διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου δίνοντας έμφαση στις έννοιες της παρακίνησης και της ομαδικότητας σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Η παρακίνηση αποτελεί έννοια κλειδί στη Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού αφού θεωρείται ότι μπορεί να εμπνεύσει, να ενθαρρύνει και να τονώσει τα άτομα και τις ομάδες για την επίτευξη μεγάλων κατορθωμάτων (Peterson, 2007). Οι περισσότερες θεωρίες παρακίνησης διερευνούν τη παρακίνηση ως μια σχέση αλληλεπίδρασης μεταξύ των εννοιών «επίτευξη του στόχου» και «ατομική σκέψη» μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον (Robbins and Judge, 2011) και συνήθως τη διαχωρίζουν σε εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση. Η εσωτερική ή ψυχολογική παρακίνηση πηγάζει από το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και σχετίζεται περισσότερο με την έννοια της «ατομικής σκέψης» και των εσωτερικών συναισθημάτων γύρω από την εργασία. Η εξωτερική παρακίνηση από την άλλη, σχετίζεται με τις ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας οι οποίες αποσκοπούν στη βελτίωση της εργασιακής απόδοσης και της ορθής επίτευξης των οργανωσιακών στόχων. Στη συγκεκριμένη εργασία ωστόσο, η βαρύτητα δίνεται κυρίως στους παράγοντες της εσωτερικής παρακίνησης καθώς θεωρείται πως μόνο όταν αυτή είναι ενδυναμωμένη σε μεγάλο βαθμό οι παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης έχουν κάποια σημασία για το άτομο και συντελούν αποτελεσματικά στη προαγωγή της εργασιακής του ικανοποίησής και στη βελτίωση της εργασιακής του επίδοσης (Amabile, 1993).

Από την άλλη, τα τελευταία χρόνια ολοένα και αυξάνεται το ενδιαφέρον των σύγχρονων οργανισμών να καλλιεργήσουν την ομαδική εργασία μέσα στους κόλπους τους με την πεποίθηση ότι αυτή η κατάσταση μπορεί να βελτιώσει την οργανωσιακή τους ικανότητα

και ευελιξία (Zhong et.al, 2012) την εικόνα τους και τη ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών τους (Pascal, 2012). Σε κάθε περίπτωση, η ομαδική εργασία μέσα σε έναν οργανισμό δημιουργεί και διατηρεί μια κοινή αντίληψη και ευθύνη απέναντι στην εκτέλεση μιας εργασίας η οποία οδηγεί στην αποτελεσματική λήψη αποφάσεων και λύση προβλημάτων (Van de Bosscho et.al, 2006) προσφέροντας σημαντική γνώση και εμπειρία σε όλα τα επίπεδα (προσωπικό και εργασιακό) (Luthmans and Youssef, 2004).

Όμως χρειάζεται να διευκρινίσουμε πως σε αυτή την εργασία ο όρος «ομαδική εργασία» αντικαθίσταται ή νοείται περισσότερο ως «ομαδικό κλίμα» ή «ομαδικότητα» μιας και θεωρούμε πως ο όρος αυτός είναι σαφέστερος ως προς τους σκοπούς της παρούσας εργασίας. Συγκεκριμένα, η ομαδική εργασία, με την τεχνική έννοια όρου, θεωρείται ένας ιδιαίτερα πολύπλοκος και δαπανηρός τρόπος για την βελτίωση της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων (Hall, 2013) και η εφαρμογή της εξαρτάται από τη φύση της εργασίας που τα άτομα πρέπει να πραγματοποιήσουν, το βαθμό εργασίας που απαιτείται για να έλθει εις πέρας και το βαθμό αλληλεξάρτησης των εργασιών (Levi, 2007). Ο όρος «ομαδικό κλίμα» ή «οργανωσιακό κλίμα» από την άλλη περιγράφει κυρίως τις στάσεις, τους κανόνες και τις προσδοκίες των μελών μιας ομάδας ως προς την εκπλήρωση μιας εργασίας και η ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας, με την έννοια του ομαδικού κλίματος ή ομαδικότητας πραγματοποιείται κυρίως μέσω της καλλιέργειας θετικής ψυχολογικής ατμόσφαιρας, με σκοπό να επηρεάσει θετικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το οργανισμό και την συμπεριφορά τους μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο (Açıkgöz et.al, 2013), και να βελτιώσει τις εργασιακές τους επιδόσεις και την εξωτερική εικόνα του οργανισμού σε σχέση με τη ποιότητα των υπηρεσιών και εργασιακού περιβάλλοντος που προσφέρει αμφότερα σε εξυπηρετούμενους και εργαζομένους (Pascal, 2013).

Με βάση τα παραπάνω, η διερεύνηση των αντιλήψεων γύρω από τη παρακίνηση και την ομαδικότητα θεωρούμε πως είναι ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα ειδικά για τη περίπτωση των Δημοσίων Οργανισμών και δη των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης, γιατί αφενός διαδραματίζουν σπουδαίο ρόλο στην οικονομική και πολιτική ζωή της χώρας και στη προώθηση της κοινωνικής ευημερίας και τοπικής ανάπτυξης αφετέρου γιατί σήμερα διανύουν μια περίοδο αναδιάρθρωσης με σκοπό τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών του προς τους πολίτες. Επιπλέον, ο συνολικός αριθμός των εργαζομένων

στους Οργανισμούς Τοπικής Αυτοδιοίκησης, όπως αναφέρουν τα πιο πρόσφατα στοιχεία της απογραφής των δημοσίων υπαλλήλων[1], για τον Σεπτέμβριο του 2013 ήταν 87.037 αριθμός εργαζομένων ο οποίος τείνει να μειώνεται εξαιτίας της εφαρμογής του προγράμματος κινητικότητας των δημοσίων υπαλλήλων. Με βάση αυτό η παρακίνηση και η ομαδικότητα μοιάζει να είναι πιο επίκαιρη από ποτέ στους κόλπους αυτών των οργανισμών.

Με την υπόθεση ότι η ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας προϋποθέτει την ενδυνάμωση του κάθε ατόμου ξεχωριστά (Peterson, 2007), σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφορικά με την εσωτερική παρακίνηση για εργασία, τους παράγοντες δυσαρέσκειας από την εργασία (εξωτερική παρακίνηση) και το ομαδικό κλίμα των εργασιακών του περιβαλλόντων τους καθώς και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τη πρόθεσή τους να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους ώστε να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Η έρευνα βασίζεται σε πρωτογενή διαστρωματικά δεδομένα, που συλλέγονται με τη χρήση ερωτηματολογίων σε εργαζόμενους της τοπικής αυτοδιοίκησης στη περιοχή της Αττικής.

Για τις ανάγκες της έρευνας, η αποτύπωση των αντιλήψεων των εργαζόμενων στο χώρο αυτό επιχειρείται μέσω της καταγραφής της συχνότητας απαντήσεων ως προς τις παρατηρήσεις που παρατίθενται στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιείται ενώ η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι αντιλήψεις αυτές ερμηνεύουν την παρακίνηση των εργαζόμενων στην ομαδική εργασία επιχειρείται με τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman από τη στιγμή που πρόκειται για έλεγχο συσχετίσεων ονομαστικών/ κατηγορικών μεταβλητών, και Pearson στην περίπτωση των ιεραρχικών μεταβλητών.

Η παρούσα εργασία είναι χωρισμένη σε δύο μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει έξι κεφάλαια τα οποία δημιουργούν το βασικό θεωρητικό υπόβαθρο γύρω από το θέμα της παρούσας εργασίας. Έτσι το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει ορισμένες σημαντικές έννοιες της που χρησιμοποιούνται στη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς ώστε να δούμε

[1] Διαθέσιμα στο www.apografi.gov.gr

μέσα σε πιο πλαίσιο καλείται να λάβει χώρα η παρακίνηση και η καλλιέργεια του ομαδικού πνεύματος. Το δεύτερο και τρίτο κεφάλαιο δημιουργεί ένα βασικό θεωρητικό πλαίσιο γύρω από την έννοια της παρακίνησης και παρουσιάζουν το μεν δεύτερο τα βασικά χαρακτηριστικά μερικών από τις σημαντικότερες θεωρίες κινήτρων το δε τρίτο ασχολείται με τη παρακίνηση και τους τρόπους ενδυνάμωσης της σε πιο πρακτικό επίπεδο. Το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει τα βασικά χαρακτηριστικά της δυναμικής των ομάδων με σκοπό τη δημιουργία ενός βασικού θεωρητικού πλαισίου γύρω από τη ομαδική εργασία και το ομαδικό κλίμα υπογραμμίζοντας τα σημεία που είναι σημαντικά για την ανάπτυξή της σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον. Το πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζει ορισμένες εμπειρικές μελέτες και ερευνητικές εργασίες της γύρω από την παρακίνηση και την ομαδική εργασία και παρουσιάζει τις βασικές υποθέσεις και αποτελέσματα προηγούμενων ερευνών σχετικών με το υπό μελέτη θέμα.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά την εμπειρική διερεύνηση αυτής της εργασίας. αποτελείται από δύο κεφάλαια: Στο έκτο κεφάλαιο αναφερόμαστε στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για την εκπλήρωση των σκοπών της έρευνας ενώ στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται η κατανομή των συχνοτήτων του δείγματος ως προς την εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση και ομαδικό κλίμα καθώς και οι σχέσεις μεταξύ της διάθεσης συνεργασίας για την επίτευξη καλύτερων εργασιακών επιδόσεων και της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και ομαδικού κλίματος. Ακολουθεί ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων και τα συμπεράσματα της έρευνας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΡΩΤΟ:

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΩΣ ΣΥΣΤΑΤΙΚΟ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΒΙΩΣΙΜΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ: Μερικές σημαντικές έννοιες της οργανωσιακής συμπεριφοράς.

«Ως ανθρώπινα δημιουργήματα, οι οργανισμοί αποτελούν οντότητες με αλληλεπιδρώντα μέρη που συνεργάζονται για την επίτευξη ενός κοινού σκοπού. Τα μέρη αυτά που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό δεν είναι άλλα από τους σκοπούς και τους στόχους του, το ανθρώπινο και υλικό του κεφάλαιο, τις οργανωσιακές δομές και τη διαίρεση της εργασίας, τα χαρακτηριστικά που τον διαφοροποιούν από τους άλλους οργανισμούς και φυσικά η βιωσιμότητα των οργανωσιακών και λειτουργικών σχεδίων του» (Μπουραντάς, 1992:21; Schermerhorn, 2011). Παρακάτω επιχειρείται μια συνοπτική παράθεση ορισμένων σημαντικών εννοιών που συναντώνται στη θεωρία της οργανωσιακής συμπεριφοράς ώστε σε πρώτο στάδιο, να κατανοήσουμε πάνω σε πιο πλαίσιο καλούνται να λάβουν χώρα η παρακίνηση των εργαζομένων και η ομαδική εργασία.

1. Οργανωσιακή ανάπτυξη, Οργανωσιακή δομή και Οργανωσιακή κουλτούρα

Ο κάθε οργανισμός αποτελεί ένα σύστημα με συγκεκριμένες ιδιότητες οι οποίες προσδιορίζουν τον χαρακτήρα του μέσα στο περιβάλλον και για να λειτουργήσουν χρειάζεται να χρησιμοποιήσουν με το καλύτερο τρόπο τους πόρους που λαμβάνουν από το περιβάλλον ως εισροές (ανθρώπινους πόρους, κουλτούρα, πρώτες ύλες, μηχανήματα, εγκαταστάσεις, τεχνολογία, γνώσεις, πληροφορίες κ.α), και να τους παραδώσουν πίσω, επεξεργασμένους πια, ώστε να αποτελέσουν εισροές για άλλα συστήματα- οργανισμούς. Ακόμα ο βαθμός επίτευξης των οργανωσιακών στόχων υπολογίζεται με βάση το κατά πόσο αποτελεσματικές και αποδοτικές αποδεικνύονται στη πράξη οι οργανωσιακές του λειτουργίες και αποτελέσματα ‘ δηλαδή το κατά πόσο οι οργανωσιακοί στόχοι επιτυγχάνονται υπο το υπάρχον χρονοδιάγραμμα, ενώ η αποδοτικότητά του μετριέται με βάση το βαθμό κατανάλωσης των εισροών της για την επίτευξη του στοχευόμενου αποτελέσματος (Μπουραντάς, 1992).

Η επίσημη *δομή ενός οργανισμού* υπαγορεύει τη φύση της εξειδίκευσής του, τους επιχειρησιακούς του σκοπούς και την γενικότερη οργάνωσή του και αποτελεί συνάρτηση

της ιστορίας, της τεχνολογίας και του ευρύτερου κοινωνικού και οικονομικού περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται ενώ τείνει να προσαρμόζεται ανάλογα με τις αλλαγές που συμβαίνουν σε αυτούς τους τομείς μέσα στο χρόνο. Τα βασικά στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη δομή ενός οργανισμού είναι οι σχέσεις εξουσίας και ιεραρχίας που χαρακτηρίζουν τον οργανισμό, ο βαθμός συγκέντρωσης της εξουσίας στα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα, ο βαθμός ύπαρξης τυπικών- γραπτών κανόνων, οδηγιών και διαδικασιών λειτουργίας, ελέγχου και λήψης αποφάσεων, ο βαθμός με τον οποίο οι λειτουργίες και οι δραστηριότητες γίνονται με τον ίδιο τρόπο, το βαθμό εξειδίκευσης και η πολυπλοκότητα των οργανωσιακών λειτουργιών η οποία μπορεί να χαρακτηριστεί είτε ως κάθετη πολυπλοκότητα (ο αριθμός των εξειδικευμένων θέσεων και τμημάτων) είτε ως οριζόντια πολυπλοκότητα (το εύρος της γεωγραφικής διασποράς των δραστηριοτήτων του οργανισμού) (Μπουραντάς, 1992; Furnman, 2005; Robbins and Judge, 2011; Schermerhorn, 2011).

Σε ότι αφορά την *ανάπτυξη ενός οργανισμού* οι Katz and Kahn (1978) αναφέρονται σε τρία στάδια οργανωσιακής ανάπτυξης το καθένα από τα οποία έχει τη δική του δυναμική, διαφορετικές ανάγκες διαμόρφωσής τους και χρησιμοποιούν διαφορετικά μέσα και τεχνικές επίτευξης των σκοπών τους:

1. Το πρώτο στάδιο σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά του ανθρώπινου πληθυσμού που απαρτίζουν τον οργανισμό και με ορισμένους κοινούς εξωτερικούς περιβαλλοντικούς παράγοντες που επηρεάζουν μια συγκεκριμένη εργασία και τον τρόπο με τον οποίο αυτή θα πραγματοποιηθεί.
2. Το δεύτερο στάδιο αφορά τη διαμόρφωση και την εφαρμογή των κανόνων που θα πλαισιώνουν την οργανωσιακή συμπεριφορά όλων των εμπλεκομένων με τον οργανισμό. Το στάδιο αυτό αποτελεί τη βάση πάνω στην οποία όλα τα υποσυστήματα διοίκησης, διαχείρισης και ελέγχου της οργάνωσης θα λειτουργήσουν. Εδώ, η ύπαρξη ξεκάθαρων και σταθερών στόχων και ικανοτήτων πρόβλεψης μελλοντικών κωλυμάτων ή αλλαγών με σκοπό την έγκαιρη προσαρμογή του οργανισμού σε αυτές τις αλλαγές θεωρούνται σημαντικά πλεονεκτήματα.
3. Το τρίτο στάδιο αφορά τη περαιτέρω διαμόρφωση και επεξεργασία των στοιχείων της δομής της οργάνωσης οργανωσιακές δομές που αφορούν τα συστήματα παραγωγής και

διοργανωτικών σχέσεων. Σε αυτό το στάδιο υπάρχει η ανάγκη ανάπτυξης υλικο-τεχνικών υποδομών όπου θα βοηθήσουν την ομαλή διεξαγωγή των δραστηριοτήτων των δύο παραπάνω σταδίων (Katz and Kahn, 1978).

Μια ακόμα σημαντική έννοια στη μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς είναι αυτή της *οργανωσιακής κουλτούρας* η οποία αντιπροσωπεύει το σύστημα κοινών αξιών και πεποιθήσεων ενός οργανισμού και αποτελεί τη βάση των κανόνων της συμπεριφοράς και λειτουργίας του οργανισμού (Koberg and Chusmir, 1987; Χυτήρης, 1996). Η βιβλιογραφία πολύ συχνά αναφέρεται σε τρεις βασικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας:

1. *Τη γραφειοκρατική κουλτούρα:* η οποία χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες αρμοδιότητες και βαθμό εξουσίας για το κάθε εμπλεκόμενο με μια εργασία. Η εργασία εδώ είναι πολύ καλά οργανωμένη, διαχωρισμένη και συστηματική. Η ροή των πληροφοριών και οι εξουσίες είναι ιεραρχημένες και βασίζονται στο βαθμό ελέγχου και δύναμης που έχει ο κάθε εργαζόμενος στην εργασία του. Σε γενικές γραμμές, οι οργανισμοί με «γραφειοκρατική κουλτούρα» τείνουν να είναι ώριμοι, σταθεροί και συγκρατημένοι ως προς την ανάληψη ρίσκων υψηλού κινδύνου. Τα επίθετα που μπορούν να περιγράψουν μια γραφειοκρατική κουλτούρα θα μπορούσαν να είναι: ιεραρχία, διαδικαστική, δομημένη, οργανωμένη, εδραιωμένη, προληπτική, εξουσιαστική.

2. *Τη κουλτούρα με έμφαση στη καινοτομία*: η οποία χαρακτηρίζει τα εργασιακά περιβάλλοντα που ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα των εργαζομένων τους, χαρακτηριστικών των οποίων είναι η ανάληψη προκλητικών εργασιών και υψηλού κινδύνου-ρίσκου. Οι εργαζόμενοι ενός οργανισμού με αυτή τη κουλτούρα βρίσκονται σε εγρήγορση και τις πιο πολλές φορές υπό πίεση και συνήθως υποφέρουν από «σύνδρομο ολοκληρωτικής εξάντλησης (burn out)». Τα επίθετα που μπορούν να περιγράψουν μια καινοτόμα κουλτούρα θα μπορούσαν να είναι: ριψοκίνδυνη, προσανατολισμένη στο αποτέλεσμα, δημιουργική, πιεστική, ενδιαφέρουσα, προκλητική, επιχειρηματική, καθοδηγητική.

3. *Την υποστηρικτική κουλτούρα*: Η οποία χαρακτηρίζει τα εργασιακά περιβάλλοντα με φιλικό και αρμονικό κλίμα, όπου οι εργαζόμενοι τείνουν να είναι δίκαιοι και να βοηθούν τους συναδέλφους τους. Τα επίθετα που μπορούν να χαρακτηρίσουν αυτή τη κουλτούρα

θα μπορούσαν να είναι: υποστηρικτική, δίκαιη, κοινωνική, συνεργατική, με έμφαση στις οργανωσιακές σχέσεις, ασφαλής και ενθαρρυντική (Erkutlu, 2012; Koberg and Chusmir, 1987; Μπουραντάς, 1992; Χυτήρης, 1996).

Σε κάθε περίπτωση αυτό που προτείνεται είναι η εφαρμογή της έννοιας της «προσαρμοσμένης οργανωσιακής κουλτούρας» (*cultural match*) η οποία θεωρεί ότι η ατομική απόδοση αποτελεί συνάρτηση των ατομικών αναγκών- κινήτρων του εργαζομένου και της οργανωσιακής κουλτούρας. Η έννοια αυτή προτείνει έναν αρμονικό συνδυασμό των ατομικών χαρακτηριστικών των εργαζομένων με την εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα μέσω της εφαρμογής αποτελεσματικών μέτρων και μέσων για την αύξηση του επιπέδου παρακίνησης των εργαζομένων, της εργασιακής ικανοποίησης, και της συμμετοχής των εργαζομένων (μέσω της ανατροφοδότησης) στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν και επηρεάζουν την εργασία των ατόμων (Koberg and Chusmir, 1987; Chan et. al 2004).

Τέλος, οι Robbins and Judge (2011) αναφέρουν πως η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας βασίζεται στη μέτρηση των πεποιθήσεων των εργαζομένων σε σχέση με τα παρακάτω επτά οργανωσιακά χαρακτηριστικά τα οποία μπορεί να υπάρχουν από πολύ λίγο μέσα στο οργανωσιακό τους περιβάλλον**.**

1. Καινοτομία και ανάληψη κινδύνων: ο βαθμός στο οποίο οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται στο να είναι καινοτόμοι και να αναλαμβάνουν κινδύνους στη δουλειά τους.
2. Προσοχή στη λεπτομέρεια: ο βαθμός στον οποίο απαιτείται από τους εργαζομένους να είναι ακριβείς, αναλυτικοί και να δίνουν προσοχή στη λεπτομέρεια.
3. Προσανατολισμός στο αποτέλεσμα: ο βαθμός στον οποίο η διοίκηση εστιάζεται στα αποτελέσματα της εργασίας και όχι στις διαδικασίες και τα μέσα που απατούνται για την επίτευξη τους.
4. Προσανατολισμός στον άνθρωπο: ο βαθμός στον οποίο οι αποφάσεις της διοίκησης είναι προσανατολισμένες προς τις ανάγκες του προσωπικού του οργανισμού και τις ενδεχόμενες επιπτώσεις που θα έχουν αυτές οι αποφάσεις πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων τους.
5. Ομαδική εργασία: ο βαθμός στον οποίο οι δραστηριότητες των εργασιών είναι ομαδικές, και ενθαρρύνουν περισσότερο την συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και όχι την ατομική εργασία.

6. Ανταγωνισμός: ο βαθμός στον οποίο οι άνθρωποι είναι ανταγωνιστικοί και επιθετικοί και όχι χαλαροί.
7. Σταθερότητα: ο βαθμός στον οποίο οι οργανωσιακές δραστηριότητες επικεντρώνονται στη διατήρηση των ισχυόντων οργανωσιακών λειτουργιών σε σχέση με την ανάπτυξη νέων πρακτικών λειτουργίας

2. Τα άτομα μέσα στον οργανισμό: Η «ρητή» και «άρρητη» γνώση του ανθρώπινου δυναμικού

Η συμπεριφορά των εργαζομένων αποτελεί τον πιο άμεσο στόχο εφαρμογής των πρακτικών διαχείρισης ανθρώπινου κεφαλαίου (Wright et.al., 1994). Το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει συνδεθεί με τεχνικές διαχείρισης που βασίζονται στην απόκτηση «ρητής γνώσης» (*explicit knowledge*) από μέρους των εργαζομένων του οργανισμού. Από τη στιγμή που το ανθρώπινο κεφάλαιο σχετίζεται με τη γνώση, τις δεξιότητες, τις ικανότητες αποκτηθείσες από την προγενέστερη εκπαίδευση και εμπειρία των ατόμων, τότε η απόκτηση μιας «ρητής γνώσης» μέσα από καινοτόμες τεχνικές εκπαίδευσης ανθρώπινου δυναμικού αποτελούσε τη κύρια επιλογή της στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου (Luthmans and Youssef, 2004). Όμως κάποιοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι η βιώσιμη λειτουργία ενός οργανισμού δεν εξαρτάται μόνο από την ύπαρξη ποιοτικών ανθρώπινων πόρων με πλούσιες ικανότητες και γνώσεις και μόνο αλλά και η ικανότητα της διαχείρισης να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τις τεχνικές ενδυνάμωσης του ανθρώπινου δυναμικού της (Chan et.al., 2004). Κατ' αυτό τον τρόπο, «ο στόχος στρατηγικής διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου θα πρέπει να προσανατολιστεί προς την απόκτηση μιας «άρρητης γνώσης» (*tacit investment*). Η «άρρητη γνώση» περιλαμβάνει τη διαίσθηση, τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις υποθέσεις που οι άνθρωποι δημιουργούν, ως αποτέλεσμα των προηγούμενων εμπειριών τους. Αυτή η νοοτροπία του κάθε ανθρώπου επιδρά κατ' επέκταση στο είδος των αποφάσεων που θα πάρει και στη συμπεριφορά που επιδεικνύει σε οτιδήποτε και αν κάνει (Zack, 1999).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, αυτό το είδος γνώσης σε αντίθεση με τη «ρητή γνώση», είναι οργανωσιο-κεντρικό και αποκτιέται με τη πάροδο του χρόνου και ενώ οι εργαζόμενοι κοινωνικοποιούνται μέσα στους κόλπους του οργανισμού, ενστερνίζονται τη κουλτούρα του, κατανοούν τη λειτουργική δομή του και μαθαίνουν να λειτουργούν σε ένα ενιαίο σύνολο με κοινούς στόχους προς επίτευξη. Ωστόσο αυτή η διαδικασία αποτελεί μια

μεγάλη «επένδυση» από άποψη χρόνου και βαθμού προσπάθειας τόσο από μέρους των ανώτερων και ανώτατων στελεχών όσο και από τους χαμηλότερους στην ιεραρχία υπαλλήλους (Luthmans and Youssef, 2004).

Μια αποτελεσματική μέθοδος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων κατά τους Luthmans and Youssef (2004) θεωρείται η ανάλυση των κενών (*Gap analysis*) μεταξύ του ανθρώπινου, κοινωνικού και θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου (*positive psychological capital*) χρησιμοποιώντας πρακτικά εφαρμόσιμα μέσα διαχείρισή τους όπως:

- **Για τη διαχείριση ανθρώπινου κεφαλαίου**:
  - Προσεκτική επιλογή ανθρώπινου κεφαλαίου με βάση τα απαιτούμενα προσόντα που απαιτεί μια θέση εργασίας
  - Εκπαίδευση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού (ενθάρρυνση απόκτησης «ρητής γνώσης» από μέρους των εργαζομένων που θα τους οδηγήσει στην επαγγελματική τους εξέλιξη).
- **Για τη διαχείριση του κοινωνικού κεφαλαίου**:
  - Δημιουργία ανοιχτών διαύλων επικοινωνίας μεταξύ των μελών του οργανισμού και με το εξωτερικό περιβάλλον διαμέσου της συμμετοχής τους και της εμπλοκής τους στις οργανωσιακές διαδικασίες Αυτό ενθαρρύνει τη συλλογή και ανταλλαγή πολύτιμων πληροφοριών σε σχέση με τους στόχους του οργανισμού και την αφοσίωση ων μελών σε αυτούς.
  - Δημιουργία δια-λειτουργικών ομάδων και ενθάρρυνση δια-οργανωσιακής επικοινωνίας. Οι διαφορετικές απόψεις που μπορεί να υπάρχουν σε ένα οργανισμό επιτρέπουν τη καλλιέργεια σεβασμού, εκτίμησης και εμπιστοσύνης μεταξύ των εμπλεκομένων και συντελούν στην ανάπτυξη καινοτόμων υπηρεσιών και προϊόντων μειώνοντας τα διαφαινόμενα ρίσκα και αυξάνοντας τα διαφαινόμενα οφέλη.
  - Προαγωγή της ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής ζωής.
- **Για τη διαχείριση θετικού ψυχολογικού κεφαλαίου:**
  - Ανάπτυξη της αποτελεσματικότητας και της εμπιστοσύνης. Τόνωση της αυτοπεποίθησης των εμπλεκομένων. Τα άτομα πρέπει να πιστέψουν ότι είναι ικανοί να εφαρμόσουν τις γνώσεις και τις ικανότητές τους για να πετύχουν το στόχο τους.
  - Καλλιέργεια ελπίδας. Τα άτομα πρέπει να νιώσουν ότι ο οργανισμός τους είναι πρόθυμος να τους προσφέρει τα μέσα και να τους «δείξει το δρόμο» για να πετύχουν τους

στόχους τους.

- Καλλιέργεια αισιοδοξίας. Ύπαρξη θετικού κλίματος και θετικής σκέψης εντός του οργανισμού σε σχέση με τη πορεία των διαδικασιών του.
- Καλλιέργεια ευελιξίας με την ανάπτυξη ικανοτήτων γρήγορης προσαρμογής και ανασυγκρότησης των στόχων και των λειτουργιών του οργανισμού όταν για παράδειγμα υπάρχει μια αποτυχία ή ακόμα και όταν υπάρχει μια εντυπωσιακή επιτυχία.

Σε κάθε περίπτωση προτείνεται η απομάκρυνση της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων από την στενή εφαρμογή πρακτικών διαχείρισης οι οποίες είναι σχεδιασμένες με γνώμονα τα οικονομικά συμφέροντα του οργανισμού και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τη κλασσική άποψη περί ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντ΄ αυτού, ακόμα και οι θεωρίες ανθρώπινης συμπεριφοράς που χρησιμοποιούνται για το σχεδιασμό και την εφαρμογή τεχνικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, όπως οι θεωρίες κινήτρων, πρέπει να δίνουν μεγαλύτερη βάση στην ενίσχυση των θετικών ανθρώπινων χαρακτηριστικών και δυνάμεων στοχεύοντας στη θετική ψυχολογική διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου(Luthmans and Youssef, 2004; Açıkgöz et.al, 2013). Προς αυτή τη κατεύθυνση, οι Jabbour and Santos Almada, (2008) στη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησαν για τη διερεύνηση του ρόλου των πρακτικών διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (ΔΑΑ) στη βιώσιμη λειτουργία των οργανισμών συμπέραναν πως σκοπός της ΔΑΑ πρέπει να είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων να σκέφτονται, να λειτουργούν αυτόνομα και να αισθάνονται δημιουργικοί ενώ η ενίσχυση της συνεργασίας και της αλληλεξάρτησης μεταξύ των εργασιών επιτρέπει την ανταλλαγή ιδεών και την ανάληψη κινδύνων από μέρους όλων των εμπλεκομένων οδηγώντας αδιαμφισβήτητα σε μακροπρόθεσμα και βιώσιμα αποτελέσματα. Κατ΄αυτό τον τρόπο η ανάπτυξη και η προώθηση της ομαδικής εργασίας και της στενής συνεργασίας και αλληλεξάρτησης μεταξύ των ατόμων και των ομάδων που απασχολούνται στον οργανισμό, η εκτίμηση εκείνων των αποδόσεων που οφείλονται στην ομαδική εργασία και οδηγούν σε μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, η ανάπτυξη δεξιοτήτων από μέρους των εργαζομένων οι οποίες θα τους κάνουν ευέλικτους και ικανούς να αναλάβουν αρμοδιότητες και σε άλλα πόστα του οργανισμού και η ανάπτυξη δεξιοτήτων που θα τους εξελίξουν επαγγελματικά μέσα στον οργανισμό, μπορούν να αποδειχθούν ιδανικές μέθοδοι διαχείρισης και ανάδειξης των θετικών ανθρώπινων χαρακτηριστικών και δυνάμεων όπως

αναφέρθηκε παραπάνω.

3. Στόχοι οργανωσιακής ψυχολογίας

Η λειτουργία των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό, όπως ακριβώς συμβαίνει και σε μια κοινωνία, βασίζεται σε συγκεκριμένα πρότυπα συμπεριφοράς τα οποία είναι ανάλογα των κανόνων και των αξιών που διέπουν τον οργανισμό καθώς και των απαιτήσεων του ρόλου που το άτομο κατέχει μέσα σε αυτόν. Αυτές οι πρότυπες συμπεριφορές διαμορφώνονται μέσω της επιβολής συγκεκριμένων οργανωσιακών κανόνων και πάγιων αρμοδιοτήτων προς τα άτομα και έτσι οι ρόλοι, οι κανόνες και οι αξίες αποτελούν τις βασικές και αλληλένδετες παραμέτρους λειτουργίας ενός οργανισμού (Katz and Kahn, 1978).

Από τη στιγμή που οι συμπεριφορές των ατόμων κατά την εργασία διαμορφώνονται, και ενισχύονται ανάλογα με τις ρητές ή θεωρητικές ανάγκες του οργανισμού τότε μέσα σε ένα συγκεκριμένο δομημένο οργανωσιακό περιβάλλον, τα πεδία άσκησης των αρχών της οργανωσιακής ψυχολογίας σχετίζονται με:

- Την αλληλεπίδραση μεταξύ του ανθρώπου και της μηχανής: σχεδιασμός και χρήση της νέας τεχνολογίας, λαμβάνοντας υπόψη τις ανθρώπινες ανάγκες και ικανότητες.
- Το σχεδιασμό του εργασιακού περιβάλλοντος: που σχετίζεται με την πρόληψη εργατικών ατυχημάτων και η προαγωγή της εργασιακής υγείας),
- Τη προσέλκυση, επιλογή και αξιολόγηση προσωπικού: μέσω προσωπικών συνεντεύξεων, ψυχομετρικών τεστ και τεστ ατομικών δεξιοτήτων
- Την αξιολόγηση της εργασιακής απόδοσης και ανάλυση εργασίας: η οποία απαιτεί την εξέταση των ανθρώπινων παραγόντων που οδηγούν στην αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας με τρόπο αμερόληπτο και δίκαιο τόσο για τον εργοδότη όσο και για τον εργαζόμενο.
- Τη επαγγελματική ανάπτυξη των εργαζομένων: η οποία σχετίζεται τόσο με την άποψη του ίδιου του ατόμου για τις ικανότητές του όσο και από την άποψη του οργανισμού σε σχέση με τις ικανότητες αυτές ενώ λαμβάνεται υπόψη ότι πολλές από τις ικανότητες και δεξιότητες που απαιτούνται για την επαγγελματική εξέλιξη ενός εργαζομένου μπορούν να εντοπιστούν μέσω της ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών που είναι απαραίτητες για μεγιστοποίηση της επίδοσής του και εν τέλει την επαγγελματική του ανάπτυξη.

- Την επαγγελματική συμβουλευτική: η οποία περιλαμβάνει τη χρήση εξέτασης με σκοπό τη μέτρηση της εργασιακής επάρκειας, τα συμφέροντα ή την προσωπικότητα του εργαζόμενου ενώ η συμβουλευτική στοχεύει στο να βοηθήσει τον εργαζόμενο να ερμηνεύσει και να κατανοήσει αυτά τα στοιχεία.
- Επαγγελματική κατάρτιση, εκτίμηση αναγκών, σχεδιασμός των εκπαιδευτικών προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης και αξιολόγηση: συμπεριλαμβάνει τις διαδικασίες του εντοπισμού και ανάλυσης των εκπαιδευτικών αναγκών, την ανάπτυξη των εκπαιδευτικών προγραμμάτων και φυσικά την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των προγραμμάτων αυτών.
- Τη διαχείριση εργασιακών σχέσεων: αφορά την κατανόηση από μέρους των εργασιακών ψυχολόγων, της λειτουργίας των εργασιακών συνδικάτων, της διαπραγματευτική τους δύναμης, και άλλων επίμαχων συστημάτων εργασιακών σχέσεων, όπως τα συστήματα πληρωμών.
- Την παρακίνηση: αφορά *«το σύνολο ενεργητικών δυνάμεων που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου (εσωτερική παρακίνηση) όσο και εκτός αυτού (εξωτερική παρακίνηση) για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκεια αυτής»* (Δημητρίου, 1991:9).
- Την οργανωσιακή ανάπτυξη και αλλαγή: περιλαμβάνει τη συνεργασία με ομάδες και άτομα, ώστε να μπορέσουν να κατανοήσουν τόσο τα προσωπικά τους κίνητρα όσο και των άλλων εμπλεκομένων με την εργασία τους. Το πεδίο αυτό περιλαμβάνει επίσης την ανάλυση ενός οργανισμού ώστε να προσδιοριστεί η αποτελεσματικότητά του και να διερευνηθούν οι τρόποι με τους οποίους μπορούν να βελτιωθούν προβληματικοί οργανωσιακοί τομείς.
- Τις διαπροσωπικές, ομαδικές και δια-ομαδικές διαδικασίες και δεξιότητες: αφορούν τις ηγετικές ικανότητες, τη διαχείριση συγκρούσεων, και τις διαπραγματευτικές ικανότητες.
- Τη διαχείριση εργασιακού άγχους: αφορά την αναγνώριση των πηγών δημιουργίας και τροφοδότησης του εργασιακού άγχους και την εξεύρεση τρόπων πρόληψης και αντιμετώπισής του σε ατομικό και οργανωσιακό επίπεδο (Furmham, 2005; Katz and Kahn, 1978; Μπουραντάς, 1992; Robbins and Judge, 2011; Schermerhorn, 2011).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ:

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Έννοια της παρακίνησης και θεωρίες κινήτρων.

1. Εννοιολογικός προσδιορισμός της παρακίνησης

Τα κίνητρα μπορούν να εμπνεύσουν, να ενθαρρύνουν και να τονώσουν τα άτομα και τις ομάδες για την επίτευξη μεγάλων επιτευγμάτων (Peterson, 2007). Για το λόγο αυτό η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί σημείο αναφοράς τόσο τους ερευνητές όσο και για τους διαχειριστές της εργασιακής συμπεριφοράς των ατόμων.

Το εύρος της βιβλιογραφίας γύρω από το θέμα της παρακίνησης – παρακίνησης των ανθρώπων είναι αρκετά μεγάλο κάνοντας έτσι δύσκολη την δημιουργία ενός καθολικού ορισμού. Εντούτοις, θα μπορούσαμε να πούμε σε γενικές γραμμές ότι όταν μιλάμε για παρακίνηση εννοούμε:

- Αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά,
- Αυτό που κατευθύνει μια συμπεριφορά και ενθαρρύνει την ανάπτυξή της και
- Αυτό που διατηρεί μια επιθυμητή συμπεριφορά (Δημητρίου, 1991).

Για την ιστορία, αξίζει να σημειωθεί ότι *«οι περισσότερες θεωρίες παρακίνησης αναπτυχτήκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες, δίνοντας έμφαση στην επίτευξη του στόχου καθώς και στην ατομική σκέψη, χαρακτηριστικά της αμερικανικής κουλτούρας»* (Robbins and Judge, 2011:213), με σκοπό την ικανοποίηση των εργαζομένων και τη βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης.

Η παρακίνηση στη βιβλιογραφία χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

1. ***Την εσωτερική παρακίνηση***: η οποία πηγάζει από το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας Είναι δηλαδή μια ενδογενής διαδικασία και συμβαίνει όταν τα άτομα επιδιώκουν την ικανοποίηση της ανάγκης τους για δημιουργία, την ευχαρίστηση, το ενδιαφέρον, και την προσωπική έκφραση και πρόκληση να επιτύχουν τους εργασιακούς τους σκοπούς και
2. ***Την εξωτερική παρακίνηση***: η οποία απορρέει από τις ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας και οι οποίες είναι εξωτερικές ως προς την εργασία αυτή. Η εξωτερική παρακίνηση είναι μια διαδικασία και συμβαίνει όταν τα άτομα επιθυμούν την αποκόμιση έμπρακτων ωφελειών και ανταμοιβών. Στόχος της εξωτερικής παρακίνησης είναι ο έλεγχος της δέσμευσης των ατόμων στους εργασιακούς στόχους και της ορθής τους

λειτουργίας. Η εξωτερική παρακίνηση δεν ελέγχεται άμεσα από τους ίδιους τους εργαζομένους και εξαρτάται κατά κύριο λόγο από τη εργασιακή πολιτική και κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού(Δημητρίου, 1991; Μπουραντάς, 1992, Amabile, 1993; Stumpf et.al., 2013).

Επιπλέον, μπορούμε να ξεχωρίσουμε και δύο υποκατηγορίες παρακίνησης οι οποίες αναφέρονται ως:

- Μικρο-παρακίνηση και σχετίζεται με το στυλ ηγεσίας που υπάρχει σε έναν οργανισμό, το περιβάλλον εργασίας, τις σχέσεις με τους συναδέλφους κ.ά, και
- Μακρο-παρακίνηση που σχετίζεται με εξω-οργανωσιακούς παράγοντες και αφορούν τις οικονομικές και κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στο ευρύτερο περιβάλλον του ατόμου και επηρεάζουν τη συμπεριφορά του σε όλα τα επίπεδα (Δημητρίου, 1991).

Τέλος, τα είδη κινήτρων που συναντάμε συχνά και που οι διαχειριστές ανθρώπινου δυναμικού καλούνται να διαχειριστούν είναι:

- Τα πρωτογενή κίνητρα τα οποία περιλαμβάνουν βιολογικά κίνητρα ή κίνητρα επιβίωσης όπως τροφή, νερό κ.λπ.
- Τα γενικά κίνητρα τα οποία περιλαμβάνουν κίνητρα απόκτησης γνώσεων, κίνητρα δημιουργίας, κίνητρα αγάπης και κοινωνικής αλληλεπίδρασης.
- Τα δευτερογενή κίνητρα τα οποία περιλαμβάνουν τα κίνητρα του ανήκειν σε μία ή περισσότερες ομάδες, τα κίνητρα ασφαλείας, επιτυχίας, κοινωνικής αναγνώρισης και δύναμης (Μπουραντάς, 1992).

2. Θεωρίες κινήτρων

Λαμβάνοντας υπόψη τα πολύπλοκα χαρακτηριστικά της ανθρώπινης προσωπικότητας και συμπεριφοράς από τη μία, και τα χαρακτηριστικά των περιβαλλόντων που περιβάλλουν τον άνθρωπο από την άλλη, επιστήμονες από όλο τον κόσμο προσπαθούν εδώ και πολλές δεκαετίες να ερμηνεύσουν με σαφήνεια το τί παρακινεί και υποκινεί τα άτομα στο να συμπεριφερθούν με ένα συγκεκριμένο τρόπο, και πώς αυτά μεταβάλλονται και αλλάζουν με την πάροδο του χρόνου. Να σημειωθεί επίσης ότι η αποτελεσματικότητα της εφαρμογής της οποιασδήποτε θεωρίας παρακίνησης εξαρτάται όχι μόνο από την κουλτούρα της οργάνωσης που λαμβάνει ή πρόκειται να λάβει χώρα αλλά και από τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων στους οποίους πρόκειται να εφαρμοστεί (Χυτήρης,

1996). Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες μόνο από τις θεωρίες κινήτρων που ανευρίσκονται στη βιβλιογραφία ιδωμένες κυρίως από τη πλευρά του management.

2.1 Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow (1954)

Ο Maslow υπήρξε ο θεμελιωτής της ανθρωπιστικής ψυχολογίας η οποία απέρριψε τις διδαχές τόσο της ψυχαναλυτικής όσο και της συμπεριφοριστικής θεωρίας. Ο Maslow ανέπτυξε πλήρως τη θεωρία των κινήτρων στο έργο του «Κίνητρα και Προσωπικότητα» το οποίο και παρουσιάστηκε το 1954. Εκεί οι έννοιες του βιολογικού ντετερμινισμού απορρίπτονται μπροστά στο σύμπλεγμα των ανθρώπινων συναισθημάτων, ενστίκτων, επιθυμιών και αναγκών τα οποία κατά βάση είναι κοινά για όλους τους ανθρώπους εκδηλώνονται όμως με διαφορετικούς τρόπους και σε διαφορετικούς χρόνους στον καθένα. Τα κίνητρα στη θεωρία του Maslow (1954) απορρέουν μέσα από μια *«ιεράρχηση των αναγκών»* η οποία αποτελείται από πέντε βασικές κατηγορίες αναγκών:

1. *Τις φυσιολογικές ανάγκες*,
2. *Τις ανάγκες για ασφάλεια*: Αν και στις πολιτισμένες κοινωνίες η απειλή της σωματικής ακεραιότητας είναι σπάνια, μπορούμε ακόμα να δούμε ανάγκες ασφάλειας να εμφανίζονται σε διάφορους τομείς όπως σε εκείνο της απασχόλησης όπου οι ανάγκες ασφαλείας εκδηλώνονται με την επιθυμία για σταθερή και ασφαλή απασχόληση, στο τομέα της υγείας όπου οι ανάγκες ασφαλείας εκδηλώνονται με την επιθυμία για υγειονομική ασφάλιση και ύπαρξη επαρκών δομών περίθαλψης ή τον τομέα της προστασίας των γηρατειών που οι ανάγκες ασφαλείας εκδηλώνονται με την επιθυμία ύπαρξης ενός αξιοπρεπούς συστήματος συνταξιοδότησης.
3. *Τις κοινωνικές ανάγκες:* ανάγκη του ανήκειν σε μια ομάδα και ανάγκη για δόση και απόλαυση αγάπης προς και από τα άτομα που μας περιτριγυρίζουν.
4. *Την ανάγκη για αυτοεκτίμηση* η οποία είναι ένα πολύπλοκο σύνολο αναγκών και για το λόγο αυτό διασπάται σε δύο μέρη:

- την επιθυμία για δύναμη, επίτευξη στόχων, ανεξαρτησία, ελευθερία, ανάληψη αρμοδιοτήτων, απόλαυση εμπιστοσύνης από τους γύρω αλλά και αίσθηση εμπιστοσύνης για τους γύρω,
- την επιθυμία για φήμη, δόξα, κυριαρχία αναγνώριση, σημασία και αξιοπρέπεια.

Η ικανοποίηση της ανάγκης για αυτοεκτίμηση προσφέρει στο άτομο αυτοπεποίθηση και εσωτερική δύναμη ενώ παράλληλα καλλιεργεί τις περαιτέρω ικανότητές του που είναι σημαντικές για να αισθανθεί το άτομο χρήσιμο στον έξω κόσμο. Σε αντίθετη περίπτωση τα άτομα, οδηγούνται σε νευρωτικές καταστάσεις και σε κατάρρευση σημαντικών στοιχείων της προσωπικότητάς τους. Με βάση αυτό, και ενώ η ανάγκη αυτή έχει ικανοποιηθεί εμφανίζεται και η τελευταία ομάδα αναγκών που σχετίζεται με :

5. *Την ανάγκη για αυτοπραγμάτωση.* Η ανθρωπιστική ψυχολογία θεωρεί την αυτοπραγμάτωση ως το τελικό στόχος του κάθε ανθρώπου και για το λόγο αυτό κατέχει την υψηλότερη θέση στην πυραμίδα των αναγκών. Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση σχετίζεται με την ανάγκη μας να κάνουμε αυτό που έχουμε κληθεί να κάνει στο κόσμο και εκδηλώνεται με την επιθυμία μας για ολοκλήρωση των προσωπικών εσωτερικών μας στόχων (Witzel, 2005; Furnman, 2005; Robbins and Judge, 2011; Schermerhorn, 2011; Γαλανάκης, 2012; Μπουραντάς, 1992; Χυτήρης, 1996)

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow παραμένει μέχρι και σήμερα ένα χρήσιμο εργαλείο για την κατανόηση των κινήτρων των ατόμων για εργασία ενώ στη πράξη έχει φανεί ότι τα σημαντικότερά κίνητρα για εργασία αποτελούν η εκπλήρωση των κοινωνικών αναγκών και της αυτοεκτίμησης. Για παράδειγμα ένα άτομο μπορεί να επιλέξει μια εργασία εκτιμώντας αρχικά το οικονομικό του συμφέρον και το ύψος του μισθού του τον οποίο και θα χρησιμοποιήσει για την αγορά φαγητού (φυσιολογική ανάγκη) και για να πληρώσει το ενοίκιό του (ανάγκη για ασφάλεια όμως, όμως για πολλούς εργαζομένους υπάρχουν άλλοι παράγοντες που τους παρακινούν περισσότερο να εργαστούν όπως η οργανωσιακή δέσμευση ή το ομαδικό πνεύμα μέσα στον εργασιακό χώρο (ανάγκη του ανήκειν και αγάπης) καθώς και τα αισθήματα υπερηφάνειας για την εργασία που επιτελούν (ανάγκη αυτοεκτίμησης) (Robbins and Judge, 2011).

2.2 Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg (1966)

Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg υποθέτει ότι οι ανθρώπινες ανάγκες χωρίζονται σε δύο ομάδες:

1. *Την ανάγκη να αποφεύγουν το πόνο* (εξαιτίας της ζωώδης φύσης τους) και
2. *Την ανάγκη για ψυχική ανάπτυξη* (εξαιτίας της ανθρώπινης-λογικής φύσης τους)

Με βάση αυτά τα δύο η θεωρία των *«δύο παραγόντων» ή «Υγιεινής- Δυσαρέσκειας»*

επικεντρώνει το ενδιαφέρον της στη μελέτη της εργασιακής ικανοποίησης και δυσαρέσκειας και στους παράγοντες που υποκινούν τους εργαζομένους για την επίτευξη της μέγιστης ικανοποίησης από την εργασία. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει πέντε υποκινητικοί παράγοντες (motivators) που συντελούν στη δημιουργία αισθημάτων ικανοποίησης και οδηγούν το άτομο για μεγαλύτερη προσπάθεια και σε καλύτερη επίδοση. Οι παράγοντες αυτοί αφορούν κυρίως το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας και μπορούν να επηρεαστούν από τις ατομικές στάσεις, αξίες και πεποιθήσεις ως προς την εργασία και αποτελούν ενδογενείς παράγοντες παρακίνησης :

1. Η φύση της ίδιας της εργασίας,
2. Η ανάγκη για επίτευξη έργου,
3. Η ανάγκη για αναγνώριση του έργου,
4. Η ανάγκη για υπευθυνότητα και
5. Η ανάγκη επαγγελματικής εξέλιξης.

Στη δεύτερη κατηγορία υπάρχουν οκτώ παράγοντες υγιεινής-δυσαρέσκειας (*Hygiene factors*) οι οποίοι σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας και συνδέονται με τα αρνητικά αισθήματα απέναντι στην εργασία τα οποία δημιουργούν αισθήματα επαγγελματικής δυσαρέσκειας και αποτελούν εξωγενείς παράγοντες παρακίνησης:

1. Η πολιτική της επιχείρησης και ο τρόπος διοίκησής της,
2. Η εποπτεία,
3. Οι χρηματικές αμοιβές και γενικά οι οικονομικές ανταμοιβές,
4. Το κύρος και η θέση εργασίας,
5. Οι διαπροσωπικές σχέσεις,
6. Το περιβάλλον εργασίας,
7. Η ασφάλεια της εργασίας και
8. Η ισορροπία της προσωπικής- επαγγελματικής ζωής (Witzel, 2005; Furnman, 2005; Robbins and Judge, 2011; Schermerhorn, 2011; Γαλανάκης, 2012; Μπουραντάς, 1992; Δημητρίου, 1991; Χυτήρης, 1996; Peterson, 2007).

Όμως εάν οι παράγοντες παρακίνησης δεν υπάρχουν σε έναν ικανοποιητικό βαθμό εξ αρχής τότε όσο θετικοί και αν είναι οι παράγοντες δυσαρέσκειας τα άτομα θα συνεχίσουν να αισθάνονται ανικανοποίητα από την εργασία τους (House and Wigdor,1967). Για παράδειγμα όταν ένα άτομο εργάζεται σε μία εργασία που δεν έχει σχέση με την

ειδικότητά του ή με αυτό που θα θεωρούσε ως ιδανική εργασία, όσα εξωτερικά κίνητρα και να του παράσχει το εργασιακό του περιβάλλον, η συνολική ικανοποίηση από την εργασία του δεν θα είναι η αναμενόμενη ακριβώς γιατί ένας εσωτερικός παράγοντας παρακίνησης παραμένει ανικανοποίητος (Robbins and Judge, 2011)

Τέλος, η βασική κριτική που ασκήθηκε στη παραπάνω θεωρία ήταν ότι απλουστεύει σε μεγάλο βαθμό το φαινόμενο της παρακίνησης, ειδικά όταν γνωρίζουμε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά γενικότερα και η ανθρώπινη συμπεριφορά στον οργανισμό ειδικότερα, είναι αποτέλεσμα πολύπλοκων γνωστικο-συναισθηματικών και κοινωνικών παραμέτρων (Δημητρίου, 1991).

2.3 Η θεωρία των επίκτητων αναγκών και των κινήτρων επίτευξης του McClellard

Οι μελέτες και οι παρατηρήσεις του McClelland γύρω από την παρακίνηση των ατόμων βασίστηκαν στις διδαχές του Murray (1935) ο οποίος ήταν και ο πρώτος που αναφέρθηκε στο «κίνητρο επίτευξης». Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland έχει ασκήσει πολύ μεγάλη επιρροή στις πρακτικές του σύγχρονου management καθώς και στη διαμόρφωση του υποκινητικού προφίλ του ίδιου του *manager*. Τα τέσσερα θέματα του έργου του που οδήγησαν σε αυτήν την εξέλιξη ήταν:

1. Η δημιουργία μιας θεωρίας των ανθρώπινων κινήτρων.
2. Ο προσδιορισμός (μέσω εμπειρικής διερεύνησης) της έννοιας «επίτευξη αλλαγής με τη χρήση υποκινητικών τεχνικών» επηρεάζοντας πολλά σχέδια ατομικής, οργανωσιακής και αλλαγής σε τοπικό και εθνικό επίπεδο κάθε ηπείρου.
3. Η περαιτέρω ανάπτυξη μεθοδολογικών εργαλείων παρακίνησης όπως του *Thematic Apperception Test* του Murray (1935), το *Behavioral Event Interview* και το *Test of Thematic Analysis* και,
4. Η προώθηση της έρευνας, των μεθόδων και εφαρμογών σε κάθε επίπεδο και πλαίσιο που λαμβάνει χώρα το management με σκοπό την σύνδεση των ανθρώπινων ικανοτήτων και της εργασιακής απόδοσης (Witzel, 2005).

Για τον McClelland τα ανθρώπινα κίνητρα απορρέουν από τη *συνεχή ανησυχία του για επίτευξη ενός στόχου ή για αποτελεσματική ανταπόκριση σε μια κατάσταση η οποία κατευθύνει και παρακινεί τη συμπεριφορά του ατόμου*. Για τον ίδιο, υπάρχουν τρείς κατηγορίες αναγκών με τις οποίες σχετίζονται τα ανθρώπινα κίνητρα:

1. *Η ανάγκη για την επίτευξη (Achievement)* η οποία αποτελεί επίκτητη ανάγκη μας και είναι αυτή που μας υποκινεί στο να δώσουμε το καλύτερο εαυτό μας όπου απαιτείται με σκοπό την επιτυχία. Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη επίτευξης αρέσκονται στο να θέτουν στόχους, συνήθως αποφεύγουν να παίρνουν ρίσκα με ψηλό βαθμό κινδύνου αποτυχίας, προτιμούν ατομικές ψυχαγωγικές δραστηριότητες και δραστηριότητες από τις οποίες λαβαίνουν βαθμολογία κ.ά.

2. *Η ανάγκη για απόκτηση κοινωνικών δεσμών (Affiliation)* η οποία αποτελεί επίκτητη ανάγκη μας και είναι αυτή που μας υποκινεί να δημιουργήσουμε στενές σχέσεις με τους γύρω μας. Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη για απόκτηση δεσμών συνήθως επιλέγουν να περνούν πολύ χρόνο με φίλους και συγγενικά πρόσωπα, προτιμούν να εργάζονται σε ομάδες, προτιμούν ομαδικές ψυχαγωγικές δραστηριότητες κ.ά.

3. *Η ανάγκη για εξουσία (Power)* η οποία αποτελεί επίκτητη ανάγκη μας και είναι αυτή που μας οδηγεί στο να θέλουμε να ασκούμε επιρροή πάνω σε αυτούς και αυτά που σχετίζονται μαζί μας. Τα άτομα με μεγάλη ανάγκη εξουσίας ή επιβλητικότητας συχνά λαμβάνουν ηγετικές θέσεις και ρόλους, προτιμούν ανταγωνιστικά αθλήματα ενώ αρέσκονται στις φιλοφρονήσεις, καταναλώνουν μεγάλες ποσότητες αλκοόλ και εμπλέκονται συχνά σε διαπληκτισμούς.

Τέλος, η επίτευξη αλλαγής σε οποιοδήποτε επίπεδο μπορεί να επιτευχθεί όταν το άτομο αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο σκέφτεται και συμπεριφέρεται. Προς αυτή τη κατεύθυνση ο McClelland προτείνει ότι οι managers που στοχεύουν στην αλλαγή των ανθρώπινων κινήτρων χρειάζεται:

- Να δίνουν στους ανθρώπους την απαραίτητη ανατροφοδότηση γύρω από τις σκέψεις και τις συμπεριφορές τους,
- Να τους βοηθάνε να κατανοήσουν τη σχέση μεταξύ κινήτρων και επιτυχούς απόδοσης,
- Να τους ενθαρρύνουν να θέτουν στόχους και να δημιουργούν σχέδια δράσης προς αυτήν την κατεύθυνση παρέχοντας την ανάλογη υποστήριξη, αυτό που σήμερα γίνεται μέσω των ομάδων εργασίας από τις οποίες περιοδικά ζητείται αξιολόγηση των προκαθορισμένων στόχων και από την ύπαρξη ομάδων και δομών στήριξης πολλών κοινωνικών και οικονομικών ζητημάτων (Witzel, 2005; Furnman, 2005; Robbins and Judge, 2011; Γαλανάκης, 2012; Μπουραντάς, 1992; Χυτήρης, 1996; Peterson, 2007).

2.4 Η θεωρία της προσδοκίας του Victor Vroom (1964).

Η θεωρία της προσδοκίας αναπτύχθηκε από τον Vroom το 1964 ο οποίος υποστήριξε ότι οι προσδοκίες είναι συνειδητές διαδικασίες βασισμένες στο μοντέλο Δράση → Αποτέλεσμα. Η βασική παραδοχή της θεωρίας είναι ότι οι άνθρωποι επιλέγουν να πραγματοποιήσουν δραστηριότητες που είναι ανάλογες των ικανοτήτων τους και μπορούν να τους οδηγήσουν σε ικανοποιητικά και αξιόλογα αποτελέσματα με βάση τις προσωπικές τους αξίες και προτιμήσεις. Με άλλα λόγια, οι άνθρωποι υιοθετούν τις συμπεριφορές εκείνες που αναμένεται να τους οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων τους και στηρίζονται στο συνδυασμό μεταξύ:

1. Της προσδοκίας για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Είναι η σχέση «προσπάθεια→ επίδοση» και σχετίζεται με την επιθυμία των ατόμων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή.
2. Των μέσων και ανταμοιβών που αναμένεται να οδηγήσουν στο προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Είναι η σχέση «Επίδοση→ Ανταμοιβή» και σχετίζεται με την προσδοκία των ατόμων για ορισμένες ανταμοιβές, και
3. Την ικανοποίηση των προσωπικών στόχων και αναγκών από το προσδοκώμενο αποτέλεσμα. Είναι η σχέση «Ανταμοιβή→ Προσωπικοί Στόχοι» που σχετίζεται με την προσδοκία των ατόμων για μια καλή απόδοση. (Robbins and Judge, 2011; Μπουραντάς, 1992; Champion, 2008; Witzel, 2005, Furnman, 2005; Γαλανάκης, 2012, Χυτήρης, 1996).

Όπως γίνεται φανερό από τις παραπάνω διδαχές, η θεωρία της προσδοκίας υποστηρίζει την ύπαρξη εξωγενών και ενδογενών κινήτρων. Για παράδειγμα σε οργανωσιακό επίπεδο, τα εξωγενή κίνητρα για εργασία που αποφέρουν ικανοποίηση αφορούν το μισθό, τις κοινωνικές παροχές και άλλες διευκολύνσεις, τα μπόνους κ.ά. ενώ τα ενδογενή κίνητρα σχετίζονται με την υπερηφάνεια που αισθάνονται τα άτομα για την εργασία τους, την ανάγκη τους να προσφέρουν τις υπηρεσίες τους στο κόσμο κ.ά. (Μπουραντάς, 1992) Τέλος, «*οι επικριτές της θεωρίας της προσδοκίας υποστηρίζουν ότι δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί εκτεταμένα στην ερμηνεία των κινήτρων για εργασία παρά μόνο όταν τα άτομα γνωρίζουν ξεκάθαρα τις διασυνδέσεις μεταξύ «προσπάθειας – επίδοσης» και «επίδοσης – ανταμοιβής» κάτι που δεν συμβαίνει στο μέσο εργαζόμενο. Συνεπώς η θεωρία αυτή τείνει να είναι μάλλον ουτοπική μιας και οι οργανισμοί δεν ανταμείβουν πάντα τους υπαλλήλους τους με βάση την προσπάθεια και την επίδοσή τους αλλά κυρίως με βάση τη*

προϋπηρεσία, τις δεξιότητες ή το βαθμό δυσκολίας της εργασίας» (Robbins and Judge, 2011: 212).

2.5 Η θεωρία του ορισμού των στόχων του Edwin Locke (1990).

Η θεωρία ορισμού στόχων αναπτύχθηκε από τον Locke.Ε ο οποίος είχε αρχίσει να μελέτα αδιάκοπα τους στόχους ως παράγοντες παρακίνησης από τα μέσα της δεκαετίας του 1960 και για 30 περίπου δεκαετίες. Την βάση της θεωρίας αποτελεί η πεποίθηση ότι οι επιλογές και κυρίως οι συμπεριφορές των ανθρώπων σε ένα περιβάλλον προσαρμόζονται ανάλογα με τις απαιτήσεις των στόχων που καλούνται να επιτύχουν. Για τον Locke (1960) καθοριστικό ρόλο στη σχέση Στόχος→Απόδοση αρχικά, παίζει η αποδοχή του στόχου και η δέσμευση του ατόμου να τον φέρει εις πέρας ενώ σε δεύτερο στάδιο η συνθήκη της *Ανατροφοδότησης* λειτουργεί ως αρωγός στις προσπάθειες του ατόμου να τον επιτύχει. Στη θεωρία ορισμού στόχων κυριαρχεί η άποψη ότι το άτομο τείνει να αποδίδει καλύτερα όταν εργάζεται για την επίτευξη δύσκολων στόχων με τη προϋπόθεση όμως να έχει κατανοήσει πλήρως το περιεχόμενο του στόχου και το πόση προσπάθεια πρέπει να καταβάλει για την επίτευξή του. Αυτό σημαίνει ότι εύκολοι και σαφείς στόχοι ή δύσκολοι και ασαφείς έχουν τα αντίθετα από τα αναμενόμενα αποτελέσματα τόσο ως προς την απόδοση αλλά και ως προς την ηθική ικανοποίηση του ατόμου. Στον τομέα της οργανωσιακής ψυχολογίας χρησιμοποιείται συχνά ο όρος «στόχοι έκβασης» των οποίων τα αποτελέσματα είναι μετρήσιμα εφόσον απαιτούν από τους εργαζομένους την επίτευξη μιας συγκεκριμένης βαθμολογίας χρησιμοποιώντας ως σημείο εκκίνησης την προηγούμενη απόδοση πάνω σε μια συγκεκριμένη εργασία. Για τον Locke όμως οι στόχοι έκβασης μπορούν επίσης να επιτευχθούν ενθαρρύνοντας τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, δηλαδή ενθαρρύνοντας το στόχο υπέρβασης της απόδοσης άλλων συναδέλφων με τον ίδιο (οργανωσιακό) στόχο έκβασης. Τέλος να αναφέρουμε ότι η διαφορά της θεωρίας ορισμού στόχων με την θεωρία της προσδοκίας είναι ότι στη δεύτερη η επίδοση εξαρτάται από τις προσδοκίες των ατόμων για τις ανταμοιβές που θα τους προσφέρει η επίτευξη του στόχου, ενώ στη πρώτη ως μέγιστος υποκινητικός παράγοντας θεωρείται ο ίδιος ο στόχος. Συνεπώς, με βάση τη θεωρία καθορισμού στόχων εάν κάποιος θελήσει να επηρεάσει τα άτομα να συμπεριφερθούν με έναν συγκεκριμένο τρόπο μέσα σε έναν οργανισμό, αρκεί απλώς να αλλάξει τα χαρακτηριστικά ή και τον ίδιο το στόχο (Χυτήρης, 1996; Hewstone

and Stroebe, 2007; Robbins and Judge, 2011; Γαλανάκης, 2012,;Μπουραντάς, 1992).

2.6 Η θεωρία περι αισθήματος δικαίου του Adams J. Stancey (1975).

Η εργασιακή επίδοση και η συμπεριφορά των ατόμων μπορεί να επηρεαστεί (εκτός των άλλων) από τα αισθήματα τους περί ισότιμης μεταχείρισης τους μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Με βάση τη θεωρία «περί αισθήματος δικαίου» του Adams (1964) *«δικαιοσύνη σε ένα εργασιακό περιβάλλον υπάρχει όταν οι οικονομικές και ηθικές ανταμοιβές που απολαμβάνει το άτομο από την εργασία του είναι ανάλογες των προσδοκιών της και δίκαιες σε σύγκριση με τους υπολοίπους συναδέλφους. Για παράδειγμα τα άτομα που εργάζονται περισσότερες ώρες θα πρέπει να αμείβονται και περισσότερο από αυτούς που εργάζονται λιγότερο σύμφωνα με τον κανόνα αισθήματος δικαίου. Όταν τα άτομα αισθάνονται ότι οι απολαβές τους (οικονομικές και συναισθηματικές) είναι ίσες με τις «επενδύσεις» που κάνουν για την εργασία τους σε γνώσεις, χρόνο και προσπάθεια τότε αισθάνονται ευχαριστημένα και δεν προβλέπεται να αλλάξουν κάτι στην εργασιακού τους συμπεριφορά. Σε αντίθετη περίπτωση, τα συναισθήματα αδικίας που προκύπτουν στα άτομα είναι συνήθως δύο τύπων:*

1. Αισθήματα μειονεξίας (μειωμένη θεώρηση του εαυτού τους και αυτό-υποβάθμιση των προσπαθειών και προσόντων τους, ελαχιστοποίηση των προσπαθειών τους, αποχώρηση από την εργασία κ.α)*, και*

2. Αισθήματα πλεονεξίας: (που οδηγεί τα άτομα στην ανάπτυξη ανταγωνιστικών συμπεριφορών (με εμφάνιση όλων των αρνητικών συναισθημάτων που τις χαρακτηρίζουν όπως φθόνο, κακή επικοινωνία με συναδέλφους κ.λπ))» (Hewstone and Stroebe 2007:753, Γαλανάκης, 2012; Robbins and Judge, 2011; Μπουραντάς, 1992; Χυτήρης, 1996).

2.7 Η θεωρία της αυτοδιάθεσης

Η θεωρία της αυτοδιάθεσης αποτελεί μια ακόμα προσέγγιση των ανθρώπινων κινήτρων, συμπεριφορών και προσωπικότητας. Οι έμφυτες αναπτυξιακές τάσεις και οι ψυχικές ανάγκες των ατόμων αποτελούν τη βάση αυτής της προσέγγισης η οποία υποστηρίζει ότι αυτά είναι που οδηγούν περισσότερο από οτιδήποτε άλλο τα άτομα στην υιοθέτηση συγκεκριμένων θετικών συμπεριφορών στοχεύοντας στον προσδιορισμό των παραγόντων ενδυνάμωσης των έμφυτων δυνατοτήτων του ανθρώπου για προσωπική ανάπτυξη και

ευημερία και κοινωνική και οργανωσιακή ενσωμάτωση. Ανεξάρτητα με το πλαίσιο αλληλεπίδρασής τους, τα άτομα προσπαθούν να καλύψουν τις ανάγκες τους για προσωπική επάρκεια, για αλληλεπίδραση με το περιβάλλον τους και για αυτονομία. Η θεωρία της αυτοδιάθεσης, με βάση τις παραπάνω ανάγκες, προτείνει πως τα κοινωνικά περιβάλλοντα στα οποία ανήκουν τα άτομα πρέπει να είναι σε θέση να καλύψουν τις βασικές ψυχικές ανάγκες των ατόμων με το να τους παρέχουν χώρο να δράσουν αυτόνομα και να αναπτυχθούν. Σε αντίθετη περίπτωση, όταν το άτομο ανήκει σε ένα περιβάλλον που ασκεί υπερβολικό έλεγχο στις δραστηριότητες και τις συμπεριφορές του ατόμου, που δεν του παρέχει προκλήσεις, και που οι απαιτήσεις της εργασίας είναι ασαφείς και χωρίς συνάφεια, οδηγούν στον περιορισμό της επίτευξης της αυτοδιάθεσης με αποτέλεσμα την εμφάνιση διάφορων ψυχοπαθολογικών συμπτωμάτων που σχετίζονται με το εργασιακό άγχος και επαγγελματική κόπωση. Αυτό στην οργανωσιακή ψυχολογία μεταφράζεται και ως «γνωστική αξιολόγηση» των επιλεγόμενων δραστηριοτήτων κατά την οποία τα άτομα επιθυμούν να είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι των επιλογών και των ενεργειών τους με τη λιγότερη δυνατή επίβλεψη ή με εξωτερικές ανταμοιβές και κίνητρα που δεν καταπατούν αλλά ενθαρρύνουν την ενδυνάμωση της αυτόνομης λειτουργίας των ατόμων μέσα στον οργανισμό (Ryan and Deci, 2000; Robbins and Judge, 2011).

3. Η θεωρία του Συμπεριφορισμού

Οι ρίζες της συμπεριφοριστικής ανάλυσης προέρχονται από το φιλοσοφικό ρεύμα του ορθολογισμού που υποστηρίζει την άποψη ότι αληθινό είναι ότι η επιστήμη μπορεί να παρατηρήσει και να επιβεβαιώσει μέσα από τις πρακτικές της παρατήρησης των εργαστηριακών πειραμάτων (Βοσνιάδου, 2001). Ακολουθώντας αυτό το μονοπάτι, οι συμπεριφοριστές θεωρούν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά αποτελεί τη μόνη παρατηρήσιμη μεταβλητή στις ψυχολογικές έρευνες (άρα και τη μόνη πραγματική), και μπορεί να μελετηθεί άμεσα μέσω εργαστηριακών πειραμάτων. η θεωρητική της προσέγγιση δε, στηρίζεται στην ανάλυση των συνειρμών και της διαδικασίας της μάθησης συνθέτοντας με αυτό τον τρόπο το γνωστό μοντέλο Ερέθισμα → Αντίδραση (Κωσταρίδου- Ευκλείδη, 1998).

Κατά τον συμπεριφορισμό η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι αποτέλεσμα της μάθησης και διαμορφώνεται διαμέσου της αλληλεπίδρασης του ανθρώπου με τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος στο οποίο ζει. Ακολούθως, επισημαίνει 3 είδη μάθησης:

1. Τη *Μάθηση μέσω της Παρατήρησης και της Μίμησης ενός Προτύπου*
2. Τη *Κλασική Εξαρτημένη Μάθηση* όπου υπάρχει μια αιτιώδης σχέση μεταξύ του ερεθίσματος και αντίδρασης.
3. Τη *Συντελεστική Εξαρτημένη Μάθηση* όπου:
    - Η συμπεριφορά μπορεί να διαμορφωθεί με την ύπαρξη ή την έλλειψη ενίσχυσης.
    - Η πιθανότητα επανάληψης μιας συμπεριφοράς εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη ποσότητα ευχαρίστησης ή δυσαρέσκειας που προξένησε η ίδια η συμπεριφορά στο άτομο.
    - Οι άνθρωποι μαθαίνουν να συμπεριφέρονται μέσω μιας διαδικασίας δοκιμής και σφάλματος όπου θυμούνται με ποιες συμπεριφορές αποκόμισαν θετικά και ευχάριστα αποτελέσματα και με ποιες αρνητικά.
    - Οι ανθρώπινες δυνάμεις και ικανότητες είναι περισσότερο υπεύθυνες για τις αλλαγές στο περιβάλλον του κάθε ατόμου (Βοσνιάδου, 2001).

Μολονότι η συμπεριφοριστική θεωρία εισήγαγε νέες επιστημονικές μεθόδους στη διερεύνηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς προσφέροντας χρήσιμα εργαλεία στην για τη διευκόλυνση των ατόμων στο να επιτύχουν τη μάθηση, δεν ξέφυγε της έντονης αρνητικής κριτικής. Η βασικότερη αρνητική κριτική που έχουν δεχτεί οι συμπεριφοριστικές μέθοδοι εστιάζονται στο ότι αυτές θεωρούν ως η μια και μόνη αντικειμενική αλήθεια αυτή που παρατηρείται, ελέγχεται και εν συνεχεία γενικεύεται με εργαστηριακές μεθόδους χωρίς να λαμβάνουν υπόψη τις ψυχολογικές διεργασίες του ανθρώπου ούτε τις πολυεπίπεδες αλληλεπιδράσεις του με τα χαρακτηριστικά του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντός του. Συνεπώς οι πρακτικές του συμπεριφορισμού αδυνατούν να οδηγήσουν στην ανάπτυξη υψηλότερων μορφών μάθησης όπως για παράδειγμα τη κριτική σκέψη. Επίσης δεν δύναται να επικαλούμαστε μία και μόνη αντικειμενική αλήθεια αυτή που μπορεί να παρατηρηθεί, να ελεγχθεί και να γενικευτεί με εργαστηριακές μεθόδους, ειδικά όταν γνωρίζουμε ότι η αλήθεια είναι κάτι το οποίο συγκροτείται μέσα από πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις του εσωτερικού κόσμου του ατόμου και του κοινωνικού περίγυρού του (Βοσνιάδου, 2001). Επιπλέον ακριβώς επειδή η έμφαση των συμπεριφοριστών δόθηκε

στους τρόπους επίτευξης της μάθησης και η «εμμονή» στο ορθολογικό μοντέλο Ερέθισμα→ Αντίδραση δεν άφηνε περιθώρια για δημιουργία σαφών θεωριών για κίνητρα μιας και αυτά δε μπορούσαν να παρατηρηθούν άμεσα στις εργαστηριακές μελέτες, συνεπώς ούτε να θεωρηθούν υπαρκτά. (Κωσταρίδου- Ευκλείδη, 1998).

4. Η Λειτουργική Ανάλυση της Συμπεριφοράς (Antecedent Behavior Consequence's Behavior (ABC's Behavior))

Η λειτουργική ανάλυση της συμπεριφοράς αποτελεί εξέλιξη της συντελεστικής εξαρτημένης μάθησης και συμπεριλαμβάνει στους κόλπους της τις γνωστικές λειτουργίες του ανθρώπου. Πιο συγκεκριμένα αυτή η προσέγγιση περιλαμβάνει 3 συστατικά μέρη:

1. *Προηγούμενα γεγονότα και εμπειρίες* (ερεθίσματα, κίνητρα, περιβαλλοντικά γεγονότα τα οποία προϋπάρχουν της ανθρώπινης συμπεριφοράς) αυτό το μέρος περιλαμβάνει:
   - Ένα βασικό χαρακτηριστικό της κατάστασης το οποίο επηρεάζει τη συμπεριφορά (π.χ χαρακτηριστικά της κατάστασης, των καθηκόντων, και των απαιτήσεων που ζητούνται από το άτομο καθώς και οι συμπεριφορές άλλων ατόμων)
   - Μια καθοδήγηση η οποία καθορίζει μια συμπεριφορά (π.χ οδηγίες και συμβουλές για την ανάπτυξη της επιθυμητής συμπεριφοράς)
   - Μια διαβεβαίωση ότι η συγκεκριμένη επιθυμητή συμπεριφορά θα ενισχυθεί (εφόσον η προηγούμενη εμπειρία το έχει αποδείξει. Για παράδειγμα: σου δανείζω το βιβλίο μου (θετική ενίσχυση) διότι γνωρίζω ότι θα μου το επιστρέψεις(προηγούμενη εμπειρία))
2. *Συμπεριφορές* (οι δράσεις και οι αντιδράσεις οι οποίες μεταβάλλονται ανάλογα με την περίσταση). Αυτό το μέρος περιλαμβάνει τη πεποίθηση ότι μια συμπεριφορά μεταβάλλεται σταδιακά και με μικρά βήματα.
3. *Οι συνέπειες* που ακολουθούν τη συμπεριφορά οι οποίες περιγράφονται με βάση τις τεχνικές της θετικής και αρνητική ενίσχυσης, της τιμωρίας και της απόσβεσης (έλλειψη κάθε είδους ενίσχυσης, όταν συμβαίνει μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας επανάληψης αυτής της συμπεριφοράς στο μέλλον) (Kazdin, 2001).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΡΙΤΟ:

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΣΤΗ ΠΡΑΞΗ: Τα κίνητρα σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

1. Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας

Το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (ΜΧΕ) αναπτύχθηκε από τους Hackman και Oldham (1976) και αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο ανασχεδιασμού της εργασίας με σκοπό τη βελτίωση της ποιότητας της εργασιακής εμπειρίας των εργαζομένων και της επίδοσή τους. Ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται στην εσωτερική υποκίνηση και την ψυχική ισορροπία του εργαζομένου η οποία προσδιορίζεται ως η κατάσταση κατά την οποία το άτομο βιώνει θετικά συναισθήματα όταν κατανοεί (γνώση αποτελέσματος) ότι προσωπικά ο ίδιος (αυτονομία) έχει πετύχει ένα καλό αποτέλεσμα για μια εργασία που νοιάζεται (σημασία εργασίας). Με βάση το ΜΧΕ υπάρχουν τρείς βασικές ψυχικές καταστάσεις που μπορούν να επηρεάσουν την παρακίνηση των ατόμων:

1. **Το νόημα που έχει η εργασία για το άτομο** (πόσο σημαντική είναι η εργασία του για τη ζωή του;)
2. **Το πόσο υπεύθυνος είναι για το αποτέλεσμα της εργασίας του-αυτονομία** (σε ποιο βαθμό το άτομο αισθάνεται ότι είναι υπόλογος των αποτελεσμάτων της εργασίας που επιτελεί;)
3. **Τη γνώση των αποτελεσμάτων** (σε ποιο βαθμό το άτομο γνωρίζει και κατανοεί το πόσο πρέπει να εργαστεί για να φέρει ικανοποιητικά αποτελέσματα;).

Οι τρεις παραπάνω ψυχικές καταστάσεις επηρεάζονται από τα εξής πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας:

1. Τη **ποικιλία δεξιοτήτων** που απαιτούνται για την εκτέλεση μιας εργασίας: ο αριθμός των δεξιοτήτων που απαιτεί μια εργασία κατά την εκτέλεσή της.
2. Τη **σημασία της εργασίας:** ο βαθμός στον οποίο η εργασία επηρεάζει τη ζωή του και την εργασία των άλλων ανθρώπων.
3. Τη **φύση της εργασίας**: ο βαθμός στον οποίο η εργασία αποφέρει αξιόλογα αποτελέσματα.
4. Την **αυτονομία επιλογών και τρόπου εργασίας** : ο βαθμός στον οποίο η εργασία

παρέχει την ελευθερία στα άτομα να προγραμματίζουν την εργασία τους και να καθορίσουν το τρόπο με τον οποίο αυτή θα λάβει χώρα.

5. Την **Ανατροφοδότηση***:* ο βαθμός με το οποίο τα άτομα ενημερώνονται για τα αποτελέσματα των εργασιών τους.

Τα παραπάνω χαρακτηριστικά της εργασίας επηρεάζουν με τη σειρά τους:

1. Τα εσωτερικά κίνητρα για εργασία,
2. Τα αισθήματα αυτοδιάθεσης και προσωπικής επάρκειας και ανάπτυξης
3. Τη συνολική ικανοποίηση
4. Την αποτελεσματικότητα της εργασίας και της εργασιακής επίδοσης και
5. Την πρόληψη απουσιών από την εργασία.

Με βάση τα παραπάνω χαρακτηριστικά η εσωτερική παρακίνηση του ατόμου είναι μεγαλύτερη όταν και οι τρεις ψυχικές καταστάσεις είναι υπαρκτές ενώ τα θετικά αποτελέσματα που πετυχαίνει, όταν όλα τα παραπάνω συμβαίνουν, τον υποκινούν στο να συνεχίζει να προσπαθεί και να εκτελεί καλά την εργασία του. Οι εσωτερικές ανταμοιβές δηλαδή που απολαμβάνει με την αίσια εκπλήρωση μιας εργασίας βελτιώνει την συνολική του επίδοση. Εν συνεχεία, ως υποκινητικές τεχνικές στη σχέση χαρακτηριστικά εργασίας-επίδοση προτείνονται οι ακόλουθες:

1. Η παροχή γνώσεων και ανάπτυξης επιπρόσθετων εργασιακών δεξιοτήτων
2. Η παροχή δύναμης και αυτονομίας και
3. Η παροχή συναφών με τις ικανότητες εργασίες και σαφείς ενημερώσεις (Hackman and Oldham, 1976; Yulk and Becker, 2006; Γαλανάκης, 2012)

Επιπρόσθετα, το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας προτείνει τη δημιουργία του δείκτη παρακίνησης MPS (Motivating Potential Score (MPS), ο οποίος συμπεριλαμβάνει τα πέντε χαρακτηριστικά της εργασίας και αντικατοπτρίζει το πόσο μια εργασία επηρεάζει τα συναισθήματα του ατόμου σε σχέση με την εργασία του (Hackman and Oldham, 1976; Yulk and Becker, 2006; Γαλανάκης, 2012):

$$\text{Motivating Potential Score (MPS)} = \left[\frac{\text{Skill Variety} + \text{Task Identity} + \text{Task Significance}}{3}\right] \times \text{Autonomy} \times \text{Feedback}$$

Πηγή: Hackman and Oldham (1976), "Motivation through the design of work:Test of a theory", Organizational performance and human performance, vol.16 , pp.250-279.

Τέλος, οι Hackman and Oldhman (1976) αναφέρουν ότι οι εργασίες με μεγάλη ποικιλία δραστηριοτήτων και προκλήσεις σχετίζονται με την βελτίωση της εργασιακής ικανοποίησης. Επομένως αποτελούν ισχυρό υποκινητικό παράγοντα για τα άτομα και μπορούν να βελτιώσουν ακόμα και την εργασιακή τους απόδοση. Βεβαίως τα ατομικά χαρακτηριστικά διαφοροποιούν τον τρόπο που συμπεριφέρονται τα άτομα μπροστά σε μια περίπλοκη εργασία με «προκλητικούς» στόχους. Για το λόγο αυτό και προκειμένου να διαμορφωθεί ένα τουλάχιστον σαφές υπόδειγμα μέτρησης της εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης χρειάζεται η προσεκτική μελέτη των ανθρώπινων αναγκών.

2. Τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου.

Εάν ο στόχος της ψυχολογίας είναι η ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς τότε η μελέτη των ατομικών χαρακτηριστικών του κάθε ανθρώπου χρησιμοποιούνται για την όσο το δυνατό σαφέστερη ερμηνεία της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Η μελέτη των ατομικών χαρακτηριστικών του κάθε ανθρώπου που επηρεάζουν τη συμπεριφορά του αποσκοπεί στο να απομονώσει τις εσωτερικές ιδιότητες της προσωπικότητας από την παρατηρούμενη συμπεριφορά ενώ σε δεύτερο στάδιο ενδιαφέρεται στο να διερευνήσει τις μεταξύ τους αιτιώδεις σχέσεις που οδηγούν σε αυτή τη παρατηρούμενη συμπεριφορά. Κατά το προσδιορισμό των προσωπικών χαρακτηριστικών ενός ατόμου και προκειμένου να αποφευχθούν τυχών ασάφειες στην ερμηνεία μιας συμπεριφοράς είναι απαραίτητο να αναγνωριστούν οι βιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές παράμετροι που ενδέχεται να επηρεάζουν την ύπαρξη αυτών των χαρακτηριστικών και τα οποία ασκούν πραγματικές και αιτιώδεις επιδράσεις στη συμπεριφορά του ατόμου. (Matthews, Deary and Whiteman, 2009).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, τρείς είναι οι κατηγορίες χαρακτηριστικών που θεωρούνται ως διαφοροποιητικοί παράγοντες στη πρόβλεψη εργασιακής απόδοσης ενός ατόμου: τα δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλο, ηλικία, εθνικότητα, κ.ά.), τα χαρακτηριστικά επάρκειας (ικανότητες και δυνατότητες) και τα ψυχολογικά χαρακτηριστικά (στάσεις, αξίες, χαρακτηριστικά της προσωπικότητας) (Χυτήρης, 1996).

Τα γνωρίσματα της προσωπικότητας μπορούν να φανούν χρήσιμα σε πρακτικό επίπεδο

όπως όταν για παράδειγμα πρόκειται για την πρόβλεψη της εργασιακής απόδοσης ενός ατόμου, ή στο βαθμό ανταπόκρισης ενός ασθενή σε μια θεραπεία (Matthews, Deary and Whiteman, 2009). Για του λόγου το αληθές, η ατομική εξίσωση απόδοσης του ατόμου συνυπολογίζει τόσο τα ατομικά χαρακτηριστικά του που συνδέονται με την ικανότητα εκτέλεσης μιας εργασίας, την εργασιακή προσπάθεια που συνδέεται με την προθυμία εκτέλεσης μιας εργασίας και με την οργανωσιακή υποστήριξη που συνδέεται με τις ευκαιρίες που παρέχει το οργανωσιακό περιβάλλον για την καλύτερη εκτέλεση της εργασίας (Χυτήρης, 1996).

*Απόδοση = Ατομικά χαρακτηριστικά * Εργασιακή προσπάθεια * Οργανωσιακή στήριξη*

Η εργασιακή απόδοση εκφράζει το αποτέλεσμα ενός συστήματος σε σχέση με το ανθρώπινο δυναμικό (Παραγωγικότητα Εργασίας = Ποσότητα αποτελεσμάτων / Ποσότητα εργασίας) (Κέντρο Παραγωγικότητας Κύπρου, 2013)[2]. Με άλλα λόγια «*η παραγωγικότητα της εργασίας είναι η μέση παραγόμενη ποσότητα προϊόντος ανά εργαζόμενο, ανά μονάδα χρόνου*» (Τύπας και Κατσαρός, 2006:154).Η απόδοση των εργαζομένων όμως επηρεάζεται και από ένα πλήθος άλλων παραγόντων όπως φαίνεται στη παρακάτω εικόνα (1).

Εικ.1:Παράγοντες που επηρεάζουν την παραγωγικότητα και την απόδοση των εργαζομένων

Πηγή: Τύπας και Κατσαρός (2006:155)

[2] Διαθέσιμο στο http://www.mlsi.gov.cy/mlsi/kepa/kepa_new.nsf/kepa09_gr/kepa09_gr?OpenDocument#1

Οι δύο βασικές ομάδες που δημιουργούνται από όλους αυτούς τους παράγοντες είναι η ομάδα των «τεχνικών παραγόντων» και η ομάδα των «ανθρώπινων παραγόντων» η οποία σχετίζεται με τις «ικανότητες των εργαζομένων» και με την «παρακίνηση».και επηρεάζεται από τις φυσικές συνθήκες εργασίας, τις ανθρώπινες ανάγκες και τις κοινωνικές συνθήκες που επικρατούν στην οργάνωση (Τύπας και Κατσαρός, 2006)

Ακόμα, η πιο απλή τεχνική μέτρησης των ατομικών χαρακτηριστικών είναι να ζητηθεί από το άτομο να βαθμολογήσει το πόσο ισχύουν για τη περίπτωσή του ορισμένα προσωπικά χαρακτηριστικά όπως η ειλικρίνεια, ο συντηρητισμός, η τάση για αλλαγές κ.λπ. Το μοντέλο των πέντε παραγόντων προσφέρει μια αρκετά πλήρη εικόνα των διαφορών της ανθρώπινης προσωπικότητας. Συγκεκριμένα, το μοντέλο *NEO-Personality-Inventory-Revised* (NEO-PI-R) περιέχει 240 ερωτήσεις, 48 για κάθε ένα από τα 5 διαστάσεων ή «τομείς» της προσωπικότητας: νεύρωση (*Neuroticism*), εξωστρέφεια (*Extraversion*), άνοιγμα χαρακτήρα (*Openness*), κατανόηση (*Agreeableness*), ευσυνειδησία (*Conscientiousness*)), με την απάντηση της κάθε ερώτησης να γίνεται σε πενταβάθμια κλίμακα από το «συμφωνώ απόλυτα» έως «διαφωνώ απόλυτα». Όμως, η επιτυχία κατά τον προσδιορισμό των ατομικών χαρακτηριστικών έγκειται αφενός στην ικανότητα των ατόμων να περιγράφουν με σαφήνεια και εγκυρότητα τα πιο συχνά συναισθήματα-διαθέσεις απέναντι σε ορισμένες καταστάσεις αφετέρου στο αν αυτές οι ατομικές διαφορές των διαθέσεων των ατόμων απέναντι σε ορισμένες καταστάσεις μπορούν να προβλέψουν σε ένα σημαντικό βαθμό τις διακυμάνσεις της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Το μοντέλο λεγόμενο ως «πρόσωπο-κατάσταση» υποδεικνύει πως η ανθρώπινη συμπεριφορά είναι το αποτέλεσμα είτε διαρκών- πάγιων συναισθημάτων και ατομικών διαθέσεων ή συμβαίνει εξαιτίας κάποιων συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της κατάστασης. Η σχέση μεταξύ αυτών των δύο παραγόντων ατομικά χαρακτηριστικά και χαρακτηριστικά κατάστασης ορίζεται ως μια *σχέση αλληλεπίδρασης* (Matthews, Deary and Whiteman, 2009).

Ωστόσο μια από τις κριτικές που δέχτηκε η θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών ήταν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά δεν τοποθετούνται πάνω σε συγκεκριμένες καταστάσεις και για το λόγο αυτό δε μπορεί να υπάρξει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ τους. Έτσι δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι αξιολογήσεις των ατομικών χαρακτηριστικών έχουν χαμηλή συσχέτιση όταν οι ερευνητές μελετούν την ανθρώπινη συμπεριφορά σε

συγκεκριμένες καταστάσεις. Ας μη ξεχνάμε ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση της κατάστασης στην οποία καλείται να συμπεριφερθεί το άτομο με ένα συγκεκριμένο τρόπο (Matthews, Deary and Whiteman, 2009), όπως για παράδειγμα συμβαίνει σε ένα εργασιακό περιβάλλον όπου εκεί μολονότι η εργασιακή απόδοση μπορεί να επηρεαστεί από τα χαρακτηριστικά του ατόμου, η σπουδαιότητά τους για έναν οργανισμό εξαρτάται από τη φύση και τις απαιτήσεις της εργασίας που το άτομο καλείται να επιτελέσει (Χυτήρης, 1996).

Οι Judge, Heller and Count (2002) ερευνώντας τη σχέση της εργασιακής ικανοποίησης με αυτά τα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας βρήκαν ότι ο παράγοντας «νευρωτικά χαρακτηριστικά» είχε την ισχυρότερη συσχέτιση με την εργασιακή ικανοποίηση ενώ πολύ κοντά ακολουθούσαν οι παράγοντες «ευσυνειδησία» και «εξωστρέφεια». Τα αποτελέσματα αυτά απλώς επιβεβαίωσαν τη κοινά παραδεκτή άποψη σε σχέση με την ευτυχία, ότι τα ισορροπημένα εξωστρεφή άτομα είναι σχετικά χαρούμενα και με την εργασία τους. Συγκεκριμένα αναφέρουν ότι τα πέντε χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση από την εργασία τόσο σε γνωστικό όσο και σε συναισθηματικό και συμπεριφορικό επίπεδο. Όσον αφορά τις γνωστικές λειτουργίες του ατόμου, τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να επιδείξουν για παράδειγμα το πώς τα άτομα με θετικές αυτό-αξιολογήσεις ερμηνεύουν τα χαρακτηριστικά της εργασίας τους εσωτερικά καθώς και με ποιο τρόπο ελέγχουν τις πολύπλοκες καταστάσεις της εργασίας τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο, μπορούμε να υποθέσουμε ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορούν να επηρεάσουν το βαθμό ικανοποίησης από την εργασία εφόσον είναι σε θέση να επηρεάσουν την γενικότερη στάση και διάθεση του ατόμου και άρα τη στάση και τη διάθεσή του για την εργασία του. Επιπρόσθετα, αν λάβουμε υπόψη ότι το αποτέλεσμα των διαθέσεων και των γνωστικών λειτουργιών του ατόμου είναι η εμφάνιση μιας ορισμένης συμπεριφοράς, τότε σε συνέχεια του παραπάνω, θα λέγαμε ότι οι εργαζόμενοι που είναι συναισθηματικά σταθεροί, εξωστρεφείς και ευσυνείδητοι λαμβάνουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία επειδή θεωρείται ότι είναι περισσότερο πιθανό να επιτύχουν ικανοποιητικά αποτελέσματα στην εργασία τους και αυτό γιατί απολαμβάνουν περισσότερο τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα μιας καλής εργασιακής απόδοσης. εν μέρει αυτό μπορεί να συμβαίνει μέσω της επιλογής που

έχουν τα άτομα να εμπλακούν σε μια κατάσταση, κατά την οποία οι εξωστρεφείς εργαζόμενοι είναι περισσότερο πιθανό να εμπλακούν με καταστάσεις που κάνουν τους ανθρώπους ευτυχισμένους όπως για παράδειγμα οι κοινωνικές συναναστροφές. Λόγω του ότι η προσωπικότητα σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την εργασιακή απόδοση, η ανάγκη για ύπαρξη ενός θεωρητικού πλαισίου που θα υπολογίζει τις συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας με την εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση. Η ύπαρξη τέτοιων μοντέλων θα συντελέσει στη δημιουργία δεικτών πρόβλεψης της συμπεριφοράς σε ένα εργασιακό περιβάλλον.

Τέλος να σημειωθεί πως η ανάπτυξη μιας επιστήμης των ατομικών χαρακτηριστικών της προσωπικότητας απαιτεί την ανάπτυξη μιας ικανοποιητικής θεωρίας των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας. Στη πραγματικότητα υπάρχουν ορισμένοι ενδοιασμοί για το αν θα μπορέσει να αναπτυχτεί κάποτε μια ολοκληρωμένη θεωρία των ατομικών χαρακτηριστικών. Και αυτό γιατί και μόνο από το γεγονός ότι όλες οι πτυχές και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι μοναδικά και ιδιοσυγκρασιακά για κάθε άτομο τότε η ύπαρξη μιας καθολικής θεωρητικής προσέγγισης των χαρακτηριστικών να είναι σχεδόν αδύνατη. Αυτό που ως πανάκεια ισχύει είναι πως η προσωπικότητα αναπτύσσεται και επηρεάζεται από βιολογικούς, γνωστικούς και κοινωνικούς παράγοντες ταυτόχρονα (Matthews, Deary and Whiteman, 2009).

3. Η διαδικασία της ενδυνάμωσης.

Στην οργανωσιακή ψυχολογία η «ενδυνάμωση» του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα προώθησης της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Η ενδυνάμωση μπορεί να αναφερθεί επίσης και ως «Ενεργοποίηση για απόκτηση δύναμης».
Για τους Conger and Kanungo (1988) ο όρος «δύναμη» ή «εξουσία» χρησιμοποιείται για να περιγράψει τον έλεγχο που ασκεί ένα άτομο (ή ένας διοικητικός υπάλληλος) πάνω σε άλλα άτομα (ή υπαλλήλους) ή καταστάσεις. Σε οργανωσιακό επίπεδο, ως «δυνατό» θεωρείται το άτομο που είναι σε θέση να αντιμετωπίσει σημαντικά οργανωσιακά προβλήματα και απρόβλεπτες προβληματικές καταστάσεις, ενώ ως «πηγές δύναμής» του θεωρούνται: το επίπεδο της διοικητικής θέσης του ατόμου, τα ατομικά χαρακτηριστικά και οι δεξιότητές του, η εμπειρία του πάνω σε μια συγκεκριμένη δραστηριότητα και οι

δυνατότητες πρόσβασης σε εξειδικευμένες γνώσεις και πληροφορίες.

Η ενδυνάμωση των ατόμων για τους Conger and Kanungo (1988) αποτελεί μια διαδικασία με σκοπό τη κάλυψη της, κατά τον McClelland (1975), «ανάγκης για δύναμη» η ικανοποίηση της οποίας οδηγεί στην τόνωση της αυτοεκτίμησή τους. Η ανάγκη για δύναμη επομένως αποτελεί έναν εσωτερικό παράγοντα παρακίνησης. Κατ' αυτό το τρόπο, μπορούμε να αντιληφθούμε ότι τα άτομα που κατέχουν δύναμη μέσα σε έναν οργανισμό είναι και αυτά με τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα σε σχέση με την εργασία τους και να εκπληρώσουν τους προσωπικούς τους στόχους για αυτοδιάθεση και αυτό-αποτελεσματικότητα .

Η διαδικασία της ενδυνάμωσης κατά τους Conger and Kanungo (1988) περιλαμβάνει πέντε στάδια:

ΣΤΑΔΙΟ ΠΡΩΤΟ: Διάγνωση των προβληματικών «περιοχών» εντός του οργανισμού που ευθύνονται για τη δημιουργία αισθημάτων «αδυναμίας» μεταξύ των εργαζομένων. Οι παράγοντες που μειώνουν την αυτοεκτίμηση και οδηγούν στην «αδυναμία» των εργαζομένων είναι:

<u>Από άποψη οργανωσιακής δομής:</u>

- Μεγάλες και απότομες οργανωσιακές αλλαγές.
- Έναρξη λειτουργίας επιχειρήσεων
- Πίεση εργαζομένων για υιοθέτηση ανταγωνιστικών συμπεριφορών για επιτυχή επίτευξη των στόχων έκβασης
- Πολύπλοκη οργανωσιακή δομή/ ύπαρξη μεγάλης γραφειοκρατίας κατά την έκβαση μιας εργασίας
- Έλλειψη δικτύων επικοινωνίας (network- forming systems)
- Κεντρική διαχείριση πόρων (έλλειψη αποκέντρωσης).

<u>Από άποψη εποπτείας/ ηγεσίας:</u>

- Αυταρχικό στυλ ηγεσίας το οποίο ασκεί υψηλό έλεγχο στις εργασιακές εκβάσεις των ατόμων.
- Ηγεσία που δίνει μεγάλη έμφαση στις αποτυχίες και τα λάθη και γενικά καλλιεργεί ένα κλίμα αρνητικότητας.
- Ηγεσία που δεν ενθαρρύνει και δεν ανατροφοδοτεί σε ικανοποιητικό βαθμό για τα αποτελέσματα των εργασιών.

Από άποψη παρεχόμενων ανταμοιβών:

- Άνιση ή/και αυθαίρετη κατανομή ανταμοιβών.
- Παροχή κίνητρων και ανταμοιβών χαμηλής αξίας ή σημασίας για τους εργαζομένους
- Έλλειψη καινοτομίας στη χρήση ανταμοιβών.
- Έλλειψη ικανοποιητικών ανταμοιβών για την επίτευξη των στόχων έκβασης του οργανισμού.

Τέλος, τα χαρακτηριστικά της εργασίας που επηρεάζουν την ενδυνάμωση των υπαλλήλων είναι τα εξής παρακάτω:

- Όταν ο ρόλος του υπαλλήλου δεν είναι απολύτως ξεκαθαρισμένος
- Όταν παρέχεται κατάρτιση και τεχνική υποστήριξη του έργου των υπαλλήλων
- Όταν οι στόχοι μιας εργασίας είναι μη ρεαλιστικοί
- Όταν ο υπάλληλος έχει περιορισμένες αρμοδιότητες ή λίγα περιθώρια αυτόνομης δράσης
- Όταν δεν υπάρχει ποικιλία δραστηριοτήτων και ο υπάλληλος πραγματοποιεί τις ίδιες μονότονες δραστηριότητες
- Όταν ο υπάλληλος δεν έχει συχνά την ευκαιρία να συμμετέχει σε συναντήσεις του οργανισμού που αφορούν την έκβαση των οργανωσιακών δραστηριοτήτων ή δεν έχει τη δυνατότητα να λαμβάνει μέρος στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν την έκβαση της εργασίας του
- Όταν υπάρχει έλλειψη υλικών πόρων σε όλα τα επίπεδα
- Όταν οι ηθικές ανταμοιβές είναι περιορισμένες
- Όταν υπάρχουν αυστηρά παγιωμένοι κανόνες έκβασης των εργασιακών δραστηριοτήτων
- Όταν οι ευκαιρίες επαγγελματικής εξέλιξης είναι περιορισμένες
- Όταν οι στόχοι προς επίτευξη δεν είναι ουσιαστικοί ή «προκλητικοί»
- Όταν η επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη είναι περιορισμένη και δύσκολη.

ΣΤΑΔΙΟ ΔΕΥΤΕΡΟ: Εφαρμογή στρατηγικών που καταργούν του «προβληματικούς» παράγοντες που εντοπίστηκαν κατά το προηγούμενο στάδιο.

ΣΤΑΔΙΟ ΤΡΙΤΟ: Ενημέρωση των υπαλλήλων σχετικά με τη διάθεση του οργανισμού να προσανατολιστεί προς την απόδοση αυτονομίας προς τους υπαλλήλους (που θα

οδηγήσει στην απόκτηση προσωπικής επάρκειας και αυτοδιάθεσης). Ως αποτέλεσμα της λήψης τέτοιων πληροφοριών από τους υφισταμένου, είναι η ενδυνάμωσή τους **(ΣΤΑΔΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ)**.

ΣΤΑΔΙΟ ΠΕΜΠΤΟ: Έπειτα τα αποτελέσματα της ενδυνάμωσης των εργαζομένων αρχίζουν να εμφανίζονται. Τα αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας ενδυνάμωσης των εργαζομένων αφορούν ταυτόχρονα τόσο τους εργαζομένους όσο και τους ηγέτες της οργάνωσης.

- Από τη πλευρά των υπαλλήλων, όταν αυτοί αισθάνονται ενδυναμωμένοι και προσωπικά επαρκείς τότε είναι διατεθειμένοι να διατηρήσουν τις θετικές συμπεριφορές που τους οδηγούν στην επίτευξη των εργασιακών τους στόχων..
- Από την άλλη, η ενδυνάμωση των υφισταμένων επιτρέπει στους ηγέτες να μειώσουν τον συναισθηματικό αντίκτυπο που έχει για παράδειγμα ένα απρόοπτο οργανωσιακό συμβάν ή να υποκινήσουν τους υφισταμένους ευκολότερα για την εκπλήρωση πιο δύσκολων και ανταγωνιστικών οργανωσιακών στόχων. Οι διαδικασίες ενδυνάμωσης επιτρέπουν στους ηγέτες να θέσουν υψηλότερους στόχους επίτευξης οι οποίοι θα είναι και ευκολότερα αποδεκτοί από τους υφισταμένους.

.

Μετά την εξέταση της άποψης των Conger and Kanungo (1988), οι Thomas and Velthouse (1990) υποστήριξαν ότι η ενδυνάμωση δε μπορεί να προσδιοριστεί μονόπλευρα, λαμβάνοντας υπόψη μόνο την ανάγκη των ατόμων για δύναμη και αυτοεκτίμηση. Η ψυχολογική ενδυνάμωση για τους Thomas and Velthouse (1990) δε μπορεί να αποτελέσει μια γενικευμένη έννοια καθώς δεν υπάρχει στον ίδιο βαθμό μεταξύ των διαφόρων καταστάσεων στις οποίες ένα άτομο εμπλέκεται τόσο μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον όσο και στην ζωή του γενικότερα. Συγκεκριμένα σε ένα εργασιακό περιβάλλον, η ψυχολογική ενδυνάμωση επηρεάζεται και είναι ανάλογη των πεποιθήσεων και των αντιλήψεων που έχει ένας υπάλληλος για τον οργανισμό που εργάζεται οι οποίες απορρέουν από την «στάση» του οργανισμού απέναντί του. Για το λόγο αυτό η ενδυνάμωση αποτελεί μια μεταβαλλόμενη διαδικασία που είναι ανάλογη των καταστάσεων που επικρατούν στον οργανισμό σε ένα δεδομένο χρόνο. Επιπλέον η ενδυνάμωση είναι μια συνεχής μεταβλητή που σημαίνει ότι οι υπάλληλοι μπορεί να αισθάνονται από «πάρα πολύ» έως «ελάχιστα» ενδυναμωμένοι παρά ως «ενδυναμωμένοι»

ή «αδύναμοι». Η ψυχολογική ενδυνάμωση των ατόμων είναι μια υποκινητική διαδικασία για την επίτευξη ενός στόχου η οποία εξαρτάται από:

1. **Τη σημασία που έχει η εργασία για το ίδιο το άτομο (meaning)**: Το πόσο σημασία έχουν οι αξίες και οι στόχοι του οργανισμού για τον εργαζόμενο και το κατά πόσο αυτές οι αξίες και στόχοι του οργανισμού συμβαδίζουν με τις προσωπικές αξίες και τρόπο σκέψης του ίδιου του εργαζομένου.

2. **Την επάρκεια ως προς την εκτέλεση μιας εργασίας (Competence):** Περιγράφει το βαθμό υπευθυνότητας που επιδεικνύει ένα άτομο σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Η προσωπική επάρκεια σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι ανάλογη της αντίληψης του ενός σε σχέση με τις ικανότητές του να αναλάβει αρμοδιότητες και να είναι υπεύθυνος για ένα έργο. Οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες που λαμβάνει ένα άτομο σε ένα εργασιακό περιβάλλον σχετίζονται τόσο με τις προσωπικές ικανότητες και δεξιότητες του ατόμου όσο και με τη άποψη της οργάνωσης σε σχέση με τις ικανότητες αυτές. Να σημειωθεί ότι η προσωπική «επάρκεια» διαχωρίζεται από την έννοια της «αυτοπεποίθησης» καθότι η πρώτη επικεντρώνει το ενδιαφέρον στην υπευθυνότητα που επιδεικνύει το άτομο σε μια συγκεκριμένη εργασία και όχι σε ένα γενικότερο χαρακτηριστικό της προσωπικότητάς του.

3. **Το βαθμό αυτοδιάθεσης που αισθάνεται στην εργασία του (Self- determination).** Η αυτοδιάθεση αφορά στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι έχει την δυνατότητα να αναλάβει πρωτοβουλίες και να ελέγξει τις δραστηριότητες του εργασιακού του περιβάλλοντος. Η αυτοδιάθεση αντικατοπτρίζει την ικανότητα ή τη προσδοκία για ανάληψη πρωτοβουλιών και την διάθεση παραμονής στην τωρινή του εργασία .

4. **Την επιρροή - έλεγχο που ασκεί στην εργασία του (Impact)**: Είναι ο βαθμός που ένα άτομο θεωρεί ότι μπορεί να επηρεάσει τη στρατηγική και τη διαχειριστική και λειτουργική έκβαση της εργασίας. Με άλλα λόγια είναι ο βαθμός συμμετοχής στη διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η ψυχολογική ενδυνάμωση είναι ανάλογη τόσο των ατομικών χαρακτηριστικών του υπαλλήλου όσο και της οργανωσιακής δομής και προϋποθέτει την ύπαρξη των εξής τεσσάρων χαρακτηριστικών:

<u>Ατομικά χαρακτηριστικά:</u>

- Αυτοπεποίθηση: Τα άτομα με μεγάλη αυτοπεποίθηση μπορούν να αποδεχτούν ευκολότερα έναν δύσκολο εργασιακό στόχο, η επίτευξη του οποίου συνεπάγεται την απόκτηση αυτοεκτίμησης.
- Αυτοέλεγχος: Με τον όρο αυτοέλεγχο εννοούμε το βαθμό κατά τον οποίο ένας άνθρωπος πιστεύει ότι, παρά τις εξωτερικές δυνάμεις, μπορεί να καθορίσει το τι συμβαίνει στη ζωή του. με βάση αυτό, Τα άτομα που εκ φύσεως διαθέτουν αυτοέλεγχο είναι περισσότερο πιθανό να αισθανθούν ικανά και συνεπώς να αισθανθούν «δυνατά».

Χαρακτηριστικά οργάνωσης:

- Ανατροφοδότηση*:* η ανατροφοδότηση ενισχύει την οργανωσιακή δέσμευση του υπαλλήλου και ενισχύει τα αισθήματα ελέγχου και επιρροής που έχει στην εργασία του αφού μπορεί να ενδεχομένως να προτείνει λύσεις και να επηρεάσει τις αποφάσεις του οργανισμού.
- Ανταμοιβές: η ύπαρξη αξιόλογων ανταμοιβών (υλικών και ηθικών) αποτελούν απόδειξη του ότι ο οργανισμός εκτιμά τη δουλειά και προσπάθειά του υπαλλήλου τονώνοντας την αυτοεκτίμησή του.

Τέλος, ως αποτελέσματα της ενδυνάμωσης μπορούν να θεωρηθούν επιπλέον:

- Η αποτελεσματικότητα των πρακτικών διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού
- Η ενθάρρυνση της καινοτομίας αφού οι υπάλληλοι αισθανόμενοι πλέον δυνατοί και αυτόνομοι μπορούν να γίνουν περισσότερο δημιουργικοί προτείνοντας νέα πράγματα και λύσεις (Thomas and Velthouse, 1990 στο Spreitzer, 1995,; Yulk and Becker,2006).

4. Η διαδικασία της παρακίνησης.

Σε αυτό το υποκεφάλαιο συνοψίζονται τα όσο έχουν λεχθεί μέχρι τώρα σε όλα τα προηγούμενα κεφάλαια σχετικά με την παρακίνηση και θα παρουσιαστεί με συνεκτικό η διαδικασία της παρακίνησης η οποία βασίζεται στις παρακάτω βασικές πεποιθήσεις σχετικά με την παρακίνηση:

- Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία προσανατολισμένη προς την επίτευξη ενός στόχου.
- Η παρακίνηση είναι μια υποσυνείδητη διαδικασία.
- Η παρακίνηση επηρεάζει και επηρεάζεται από ένα πλήθος οργανωσιακών παραγόντων.
- Η παρακίνηση αποτελεί μια συνεχή διαδικασία αφού μετά την επίτευξη ενός στόχου συνήθως εμφανίζεται ένας άλλος.

- Η παρακίνηση είναι το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των αναγκών, των κινήτρων και των στόχων
- Η παρακίνηση είναι μια συστημική διαδικασία ακριβώς επειδή επηρεάζεται τόσο από τα ατομικά χαρακτηριστικά του ατόμου (π.χ. ανάγκες, αξίες, προσωπικοί στόχοι κ.λπ.), όσο και από τα χαρακτηριστικά του οργανισμού (π.χ. οργανωσιακή δομή, ανταμοιβές κ.λπ.) και τα χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος (π.χ. οικονομικές συνθήκες, πολιτισμικά χαρακτηριστικά-κουλτούρα της κοινωνίας κ.λπ.).
- Η παρακίνηση μπορεί να είναι είτε θετική (επιβράβευση) είτε αρνητική (τιμωρία).
- Η παρακίνηση αποτελεί διαφορετική έννοια από αυτή της εργασιακής ικανοποίησης μιας και η πρώτη αποτελεί μια διαδικασία προσανατολισμένη προς την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων ή δε δεύτερη για την απόκτηση αισθημάτων ικανοποίησης και ευχαρίστησης που απορρέουν από την «καλή δουλειά» (Singh, 2010; Peterson, 2007).

Με βάση τις παραπάνω κοινά παραδεκτές απόψεις περί κινήτρων η **διαδικασία της παρακίνησης** συνοψίζεται ως εξής:

Αρχικά πρέπει να **υπάρχει μια ανάγκη** προς ικανοποίηση. Η ύπαρξη οποιαδήποτε ανάγκης σηματοδοτεί την ύπαρξη κάποιας φυσικής ή ψυχικής ανισορροπίας η οποία δημιουργεί μια εσωτερική ένταση/ άγχος → τότε είναι που αρχίζει ο σχεδιασμούς του τρόπου παρακίνησης και **η διαδικασία αρχίζει** με σκοπό να καλύψει αυτήν την ανάγκη → Η παρακίνηση σημαίνει δράση και παρέχει την ώθηση προς την ικανοποίηση της ανάγκης θέτοντας ένα συγκεκριμένο **στόχο προς επίτευξη** → Η διαδικασία της παρακίνησης οδηγεί το άτομο στην αναζήτηση **ανταμοιβών/ κινήτρων** τα οποία θα μειώσουν την εσωτερική ένταση που νιώθει, θα το βοηθήσουν να εκπληρώσει το στόχο που ετέθη και εντέλει θα το οδηγήσουν στην ικανοποίηση της αναδεδυμένης ανάγκης. Τα θετικά κίνητρα αποτελούν τα μέσα της ορθής έκβασης της διαδικασίας της παρακίνησης και είναι αυτά που τονώνουν την επιθυμία για εκπλήρωση του στόχου και υποδεικνύουν το βαθμό ης παρακίνησης → **το τέλος της παρακίνησης σηματοδοτεί η επίτευξη του στόχου** που σημαίνει και την ικανοποίηση της φυσικής ή ψυχικής ανάγκης που είχε προκύψει πριν η διαδικασία της παρακίνησης τεθεί σε εφαρμογή. Έπειτα, ίσως προκύψει μια νέα ανάγκη οπότε και η διαδικασία της παρακίνησης ξαναρχίζει (η παρακίνησης άλλωστε είναι μια συνεχή διαδικασία). (Singh,2010; Μουραντάς 1992).

Χωρίς αμφιβολία η παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε ένα εργασιακό περιβάλλον χρειάζεται να καλλιεργείται καθώς οδηγεί στην συνολική ικανοποίηση του ατόμου και (ηθική και υλική), οδηγεί στην εργασιακή ικανοποίηση του ατόμου, βοηθά στην ανάπτυξη ενός δυνατού και ανταγωνιστικού εργατικού δυναμικού (συμβάλλοντας και στην επιθυμία του οργανισμού για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος), βελτιώνει την επίδοση και την παραγωγικότητα των εργαζομένων (η οποία οδηγεί και στη τους (ας μη ξεχνάμε πως οι παράγοντες που συνεισφέρουν στην βελτίωση της παραγωγικότητας του οργανισμού στο σύνολό του[3]), προλαμβάνει τις απουσίες από την εργασία και την διάθεση για εγκατάλειψη της (η εργασία πια έχει κάποιο νόημα, δεν είναι μονότονη), βελτιώνει την αυτοεκτίμηση των ατόμων από τη στιγμή που τους δίνει τα εφόδια για την επίτευξη ενός στόχου, βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων και μεταξύ των ανώτερων επιπέδων διοίκησης, περιορίζει τις πιθανότητες παραβίασης των οργανωσιακών νορμών και κανόνων και τέλος, δημιουργεί ένα ευχάριστο συνεργατικό και συναδελφικό κλίμα. (Singh, 2010).

[3] Η εθνική στατιστική υπηρεσία της Βρετανίας προσδιορίζει πέντε προσδιοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τη μακροχρόνια απόδοση και παραγωγικότητα ενός οικονομικού οργανισμού: επενδύσεις, καινοτομία, δεξιότητες ανθρώπινου δυναμικού, το μέγεθος του οργανισμού και τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που διαθέτει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΤΕΤΑΡΤΟ:

ΟΜΑΔΙΚΟ ΚΛΙΜΑ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ: Βασικά χαρακτηριστικά των αποτελεσματικών ομάδων και ο ρόλος της παρακίνησης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η διάθεση πολλών σύγχρονων οργανισμών να ενισχύσουν την ομαδική εργασία τόσο μεταξύ των εργαζομένων όσο και μεταξύ των εργαζομένων και των επιπέδων ανώτερης διοίκησης. Θα τολμούσαμε να αναφέρουμε ότι η ύπαρξη αποτελεσματικών ομάδων σε έναν οργανισμό θεωρείται ως ένας σημαντικός «πολλαπλασιαστής ισχύος» για τον ίδιο. Ο συλλογισμός αυτός δεν προκύπτει τυχαία αφού η ομαδική εργασία αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως μια πολλά υποσχόμενη διαδικασία βελτίωσης της οργανωτικής ικανότητας και της ευελιξίας των οργανισμών, με σκοπό την άμεση και αποτελεσματική ανταπόκρισή τους στις σύγχρονες ανάγκες και απαιτήσεις του τομέα στον οποίο δραστηριοποιούνται (Zhong et.al, 2012). Παρακάτω θα δούμε ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά των ομάδων και της δυναμικής τους.

1. Ομαδική εργασία, ομαδικό κλίμα και αποτελεσματικότητα των ομάδων.

Ως ομάδα ορίζουμε το σύνολο 2 και περισσότερων ατόμων που αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση και συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους σκοπούς (Robbins and Judge, 2011). Όταν η ομάδα ικανοποιεί τις φυσικές και ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου που συμμετέχει σε αυτήν τότε τα άτομα παρακινούνται στο να συνεχίσουν να είναι μέλη της. Από ψυχολογικής πλευράς δύο παράγοντες χαρακτηρίζουν μια ομάδα: η κοινωνική αναγνώριση των μελών της και η κοινωνική τους εκπροσώπηση. Η κοινωνική αναγνώριση σχετίζεται με την διαφοροποίηση της ομάδας από τις άλλες ομάδες και μεταφράζεται αλλιώς ως «εμείς και οι άλλοι». Από την άλλη η «κοινωνική εκπροσώπηση» αναφέρεται στα κοινά ενδιαφέροντα, τις κοινές ιδέες, αξίες και «πιστεύω» των μελών της για τον κόσμο γύρω τους. Με τον καιρό, όντας κάποιος μέλος μιας ομάδας, οι απόψεις του και ο τρόπος θεώρησης του κόσμου αλλάζει και είναι ανάλογος με αυτές της ομάδας που ανήκει (Levi ,2007).

Η ομαδική εργασία αναφέρεται στην ύπαρξη συνεργατικών ομάδων μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον με καθορισμένες αναθέσεις εργασιών για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων. Οι ομάδες σε έναν οργανισμό αποτελούν «τυπικές ομάδες» (team)

και με αυτό τον τρόπο διαφοροποιούνται από την «ομάδα» με την ευρύτερη έννοια του όρου (group- όχλος, μάζα), χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η ύπαρξη «άτυπων ομάδων» μέσα σε έναν οργανισμό δεν υπάρχει. Συγκεκριμένα, μέσα σε έναν οργανισμό υπάρχουν «άτυπες ομάδες» μεταξύ των συναδέλφων οι οποίες αποτελούν φυσικούς σχηματισμούς μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (Robbins and Judge, 2011) και οι οποίες επιφέρουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά αποτελέσματα μέσα στον οργανισμό. Ανάμεσα στα θετικά των άτυπων ομάδων μέσα στον οργανισμό συμπεριλαμβάνονται η βελτίωση της επικοινωνίας των συναδέλφων, η αμεσότερη ροή των πληροφοριών, η άμεση βοήθεια που μπορεί να προσφέρει ένας εργαζόμενος σε κάποιον άλλων για την επίλυση εργασιακών αλλά και διαπροσωπικών προβλημάτων κ.α ενώ ανάμεσα στις αρνητικές επιπτώσεις των άτυπων ομάδων στον οργανισμό συγκαταλέγονται η σύγκρουση στόχων (μεταξύ της τυπικής και άτυπης ομάδας) η αντίδραση στην εισαγωγή αλλαγών, αύξηση χρόνου που χρειάζεται για να ολοκληρωθεί μια εργασία κ.α (Χυτήρης, 1996).

Η έννοια του ομαδικού κλίματος σε έναν οργανισμό περιγράφει κυρίως τις στάσεις, τους κανόνες και τις προσδοκίες των μελών μιας ομάδας ως προς την εκπλήρωση μιας εργασίας ενώ η ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος σε ένα εργασιακό περιβάλλον πραγματοποιείται κυρίως μέσω της καλλιέργειας θετικής ψυχολογικής ατμόσφαιρας με σκοπό να επηρεάσει θετικά τις αντιλήψεις των εργαζομένων σχετικά με το οργανισμό και κατ' επέκταση την συμπεριφορά τους μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο. Στη βιβλιογραφία της οργανωσιακής συμπεριφοράς το πνεύμα ή κλίμα της ομάδας κατηγοριοποιείται σε πολλές διαστάσεις εξαιτίας του περίπλοκου και πολύπλευρου χαρακτήρα του. Γενικά αναφέρονται 4 βασικές διαστάσεις του ομαδικού κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό και φορούν:

1. Στην οργανωσιακή υποστήριξη που σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας υποστηρίζονται από τον οργανισμό.
2. Προσανατολισμό προς τη καινοτομία που σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο οι νέες ιδέες σχετικά με μια εργασία υλοποιούνται από τα μέλη της ομάδας αποτελεσματικά.
3. Προσήλωση στο στόχο που σχετίζεται με το βαθμό στον οποίο τα μέλη της ομάδας ενδιαφέρονται και προσπαθούν να επιτύχουν τους στόχους της οργάνωσης αποτελεσματικά.

4. Την άτυπη δομή της ομάδας που σχετίζεται με το βαθμό που οι άτυποι κανόνες της ομάδας (σχέσεις, αλληλεπιδράσεις, διαπροσωπική επικοινωνία) είναι σε θέση να βελτιώσουν τη ποιότητα της εργασίας και των ικανοτήτων τους (Açıkgöz et.al, 2013).

Τέλος, μια ομάδα για να θεωρηθεί αποτελεσματική θα πρέπει όλα τα χαρακτηριστικά που τις προσδίδουν μια δυναμική να δουλεύουν ρολόι. Όμως σε αρχικό στάδιο, η αποτελεσματικότητα της ομάδας εξαρτάται από τρείς διαφορετικούς παράγοντες:

1. Από το έργο που πρέπει να ολοκληρώσει ή τους στόχους που πρέπει να επιτύχει
2. Από το είδος των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας και μεταξύ των μελών με τους ηγέτες και τη συνοχή της ομάδας και
3. Από το ίδιο το άτομο και τη διάθεσή του να συνεργαστεί με άλλα άτομα.

Εν συνεχεία, οι παράγοντες που θεωρούνται ως καλοί οιωνοί της ομαδικής εργασίας είναι μεταξύ άλλων:

- Ο ξεκάθαρος λόγος ύπαρξης της ομάδας και ο σαφής και ρεαλιστικός προσδιορισμός των στόχων της.
- Μια ηγεσία που θα υποστηρίζει με κάθε μέσο την συνεργασία και την εργασία των μελών της ομάδας
- Εργασιακές απαιτήσεις που είναι ανάλογες των ικανοτήτων της ομάδας
- Η παροχή επαρκών και πόρων και εφοδίων (υλικοί πόροι, κατάρτιση και εκπαίδευση κ.α)
- Οι δίκαιες και θετικές ανταμοιβές οι οποίες αποδεικνύουν ότι οι ενέργειες και οι προσπάθειές τους εκτιμώνται από τον οργανισμό
- Η καλλιέργεια θετικών σχέσεων μεταξύ των παραγόντων που σχετίζονται με τη ομάδα η οποία θα δημιουργεί ένα ευχάριστο κλίμα συνεργασίας και
- Η ύπαρξη ικανών και συνεργάσιμων μελών με προσανατολισμό στο αποτέλεσμα και με διάθεση να δεσμευτούν για την επίτευξη του έργου- στόχου της ομάδας (Levi, 2007; Peterson,2007; Furnman, 2005; McGreevy, 2006).

2. Στοιχεία δυναμικής των ομάδων

Όλες οι ομάδες παρουσιάζουν εσωτερικές μεταβολές, οι οποίες τις κρατούν σε μια διαρκή κίνηση προσδίδοντάς τες ένα δυναμικό χαρακτήρα. (Κατσορίδου, 2002). Τα στοιχεία της δυναμικής των ομάδων σχετίζονται με τις αλληλεπιδράσεις των μελών, τη μεταξύ τους

επικοινωνία, τη διάρθρωση και τη δομή της ομάδας, το είδος των σχέσεων, τους ρόλους των μελών, την ατμόσφαιρα της ομάδας, τους κανόνες της ομάδας και το είδος του ελέγχου που ασκείται σε αυτή, τη συνοχή της ομάδας. Όλα αυτά παρουσιάζονται συνοπτικά παρακάτω.

2.1 Αλληλεπιδράσεις, δημιουργία σχέσεων και συγκρούσεις

Ως αλληλεπίδραση νοείται η διαδικασία κατά την οποία η συμπεριφορά και η στάση (λεκτική και μη λεκτική) ενός ατόμου επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση ενός άλλο συνειδητά κα ασυνείδητα και αποτελεί προϋπόθεση για την οργάνωση και τη διατήρηση των ανθρώπινων σχηματισμών σε οποιοδήποτε επίπεδο ενώ *«τα μέσα που συντελούν στην εμφάνιση και την ανάπτυξη των αλληλεπιδράσεων σε ένα πλαίσιο είναι η επικοινωνία μεταξύ των μελών, η αναμενόμενη συμπεριφορά του ενός προς τον άλλον, οι ρόλοι των ατόμων μέσα στην ομάδα, τα σύμβολα που είναι σημαντικά για το κάθε μέλος».* (Κατσορίδου, 2002: 66).

Ως αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των μελών είναι η ανάπτυξη σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας. Οι σχέσεις των μελών της ομάδας μπορεί να είναι θετικές ή αρνητικές, επιφανειακές, αδιάφορες, επιφανειακές, επίσημες και ανεπίσημες. Οι λόγοι που δημιουργούν τις ανάλογες συμπεριφορές είναι μεταξύ άλλων:

- Οι αναμνήσεις που έρχονται στο μυαλό κάποιου από τη παρουσία κάποιου άλλου ατόμου στην ομάδα, για κάποιο άλλο άτομο (η στάση του ατόμου απέναντι σε αυτό το άτομο θα είναι ανάλογη με τα συναισθήματα που του δημιουργούσε και τις εμπειρίες που είχε με εκείνο το άτομο από το παρελθόν-θετικά ή αρνητικά-).
- Τα θετικά ή συναισθήματα ή απογοήτευση που δημιουργεί η στάση και οι συμπεριφορές ενός ανθρώπου.
- Η ικανότητα του ίδιου του ατόμου για σχέσεις (π.χ αν είναι ανοιχτός ή κλειστός χαρακτήρας κ.λπ)
- Οι περιορισμοί που υπάρχουν μέσα στην ίδια την ομάδα και το είδος του ελέγχου που ασκείται σε αυτές (από του κανονισμούς του οργανισμού, ή την οργανωσιακή κουλτούρα) οι οποίοι απορρέουν από το πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας.
- Το κλίμα - ατμόσφαιρα που επικρατεί μέσα στο οργανωσιακό πλαίσιο και στην ομάδα γενικότερα (π.χ διάθεση συνεργασίας, ομαδικό πνεύμα) (Κατσορίδου, 2002).

Τέλος, ένα από τα αρνητικά αποτελέσματα της αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών μιας

ομάδας είναι οι μεταξύ τους συγκρούσεις Οι συγκρούσεις απασχολούν σημαντικά τη θεωρία των ομάδων μιας και δημιουργούν σύγχυση στα μέλη και η αναποτελεσματική επίλυσή τους μπορεί να οδηγήσει την ομάδα στην μη επιτυχή επίτευξη των στόχων της ακόμα και στη διάλυσή της. Η σύγκρουση συμβαίνει όταν κάποιος ή κάποιοι από την ομάδα παραβιάζουν (άθελά τους λόγω άγνοιας ή ηθελημένα) τους κανόνες της με αποτέλεσμα να καταπατούν τα δικαιώματα των υπολοίπων μελών. Επομένως για να υπάρξει σύγκρουση χρειάζονται δύο μέρη, όπου το κάθε ένα «αγωνίζεται» να επικρατήσει του άλλου. Αυτές οι συμπεριφορές επικράτησης κατά τη σύγκρουση διαφοροποιούνται από κάποιους ερευνητές από τις ανταγωνιστικές συμπεριφορές επικράτησης. Η σύγκρουση προκύπτει ως αποτέλεσμα της κακής επικοινωνίας μεταξύ των μελών κατά τη διάρκεια της αλληλεπίδρασής τους, είναι μια παροδική (με κάποιο τρόπο θα επιλυθεί σύντομα) και προσωπική κατάσταση (συμβαίνει μεταξύ δύο μερών τα οποία διαφωνούν μεταξύ τους). Ο ανταγωνισμός από την άλλη είναι συνεχής (δηλαδή εξ αρχής κάποια μέλη έχουν ανταγωνιστικές διαθέσεις τις οποίες και δεν είναι διατεθειμένοι να αλλάξουν) και απρόσωπος (συνήθως τα ανταγωνιστικά μέλη δε μοιράζονται τις διαθέσεις τους) (Κατσορίδου, 2002; Γαλανάκης, 2012; Furnman, 2005; Robbins and Judge, 2011).

2.2. Συνοχή της ομάδας

Όταν μια ομάδα έχει συνοχή σημαίνει ότι υπάρχουν και αναπτύσσονται κοινοί δεσμοί μεταξύ των μελών της και στην απόκτηση «συνείδησης μέλους» Τα άτομα που ανήκουν σε μια συνεκτική ομάδα έχουν συνήθως τις ίδιες πεποιθήσεις, στόχους για τη ζωή (ή την εργασία τους όταν μιλάμε για ομάδες εργασίας) και ενδιαφέροντα και για το λόγο αυτό αισθάνονται ενωμένα ενώ το πυρήνα αυτής της ομάδας αποτελεί η επίτευξη των στόχων της και η διατήρηση μιας μοναδικής ταυτότητας. Ανάμεσα στα πλεονεκτήματα μιας συνεκτικής ομάδας είναι μεταξύ άλλων:

- Τα μέλη της απολαμβάνουν να βρίσκονται σε αυτήν μιας ικανοποιούνται όλες οι κοινωνικές τους ανάγκες (ανήκειν σε μια ομάδα, αυτοπροσδιορισμού)
- Τα μέλη της συνεργάζονται πιο εύκολα και πιο ευχάριστα.
- Μια ομάδα με συνοχή μπορεί να διαχειριστεί ευκολότερα το άγχος των μελών της ακριβώς επειδή εκ’ φύσεως χαρακτηρίζεται από αλληλοκατανόηση και έτσι το ένα θα στηρίξει το άλλο.

- Επιδρά θετικά στην επίδοση των μελών της (ειδικά σε μικρές ομάδες) μιας και χαρακτηρίζεται από την αμοιβαία δέσμευση των μελών της σε μια εργασία και τον
- Τα μέλη της είναι περισσότερο πιθανό να αποδεχτούν τους νέους στόχους της ομάδας και τους κανόνες της
- Τα μέλη της είναι σε θέση να λαμβάνουν ευκολότερα αποφάσεις σε σχέση με τις δράσεις της (ακόμα και αν διαφωνούν μπορεί να συμφωνήσουν για να μην έρθουν σε αντιπαράθεση με την ομάδα του)

Να σημειωθεί ότι η συνοχή της ομάδας επιτυγχάνεται όταν αυτή αποτελείται από άτομα με τα ίδια χαρακτηριστικά δηλαδή διαθέτουν ισάξιες ικανότητες, και ενδιαφέροντα και στόχος τους είναι η επιτυχής ολοκλήρωση ενός έργου και η επιτυχία της ομάδας. Για να έρθουν τα άτομα πιο κοντά μεταξύ τους και να ανακαλύψουν τα μεταξύ τους κοινά ενδιαφέροντα χρειάζεται να περάσουν χρόνο μαζί. Όσο περισσότερο χρόνο περνάνε μαζί το φαινόμενο της «αλληλεπίδρασης» και «αλληλοεπηρεασμού» εξελίσσεται και έτσι αναπόφευκτα τα άτομα θα «ενωθούν» με κάποιο τρόπο. Επίσης όσο πιο μικρή είναι η ομάδα εργασίας τόσο πιο εύκολα αποκτά συνοχή. Η επιδίωξη δημιουργίας κλειστών ομάδων εργασίας (αυτές που διαθέτουν αυστηρές προϋποθέσεις εισαγωγής ενός νέου μέλους σε αυτήν) αποτελούν ακόμη ένα τρόπο καλλιέργειας ή διατήρησης της συνοχής μιας ομάδας. Τέλος, όταν τα κίνητρα είναι ανάλογα της ομαδικής επίδοσης και όχι της ατομικής τότε είναι περισσότερο πιθανό η ομάδα να παρουσιάσει συνοχή αφού πλέον θα εργάζονται με το σύνθημα «όλοι για έναν και ένας για όλους» (Levi, 2007; Peterson,2007; Κατσορίδου, 2002; Robbins and Judge, 2011).

2.3 Η καλή και η κακή επικοινωνία

Με τον όρο επικοινωνία εννοούμε τη διαδικασία κατά την οποία ένας άνθρωπος (πομπός) μεταβιβάζει σε έναν άλλο άνθρωπο (δέκτης) ένα μήνυμα, μια πληροφορία ή μια ιδέα, ο οποίος με τη σειρά του ανατροφοδοτεί τον πομπό ανταποκρινόμενος στο μήνυμα. Όταν αυτή η ανταπόκριση του δέκτη συμβαδίζει με την ανταπόκριση που περίμενε να έχει ο πομπός, σημαίνει ότι η διαδικασία της επικοινωνίας στέφθηκε με επιτυχία (Levi, 2007; Κατσορίδου, 2002; Robbins and Judge, 2011; Γαλανάκης, 2012).

Η κατεύθυνση της επικοινωνίας είναι και αυτή τριών ειδών:

- *«Από πάνω προς τα κάτω»:* Οι πληροφορίες διαβιβάζονται από ένα ανώτερο επίπεδο της ομάδας προς ένα χαμηλότερο επίπεδο (π.χ ενημέρωση για αναβολή της εξέτασης ενός

μαθήματος κατά τη διάρκεια της εξεταστική περιόδου από τον υπεύθυνο καθηγητή μέσω αποστολής e-mail, τοποθετώντας σχετική ανακοίνωση στο πίνακα ανακοινώσεων του πανεπιστημίου). Σημειωτέων ότι η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία δεν είναι απαραίτητο να είναι προφορική ή κατά πρόσωπο.

- *«Από κάτω προς τα πάνω»:* Οι πληροφορίες διαχέονται από τα κατώτερα επίπεδα προς τα ανώτερα. Αυτού του είδους η επικοινωνία χρησιμοποιείται για να προσφέρει ανατροφοδότηση σε έναν οργανισμό σχετικά με την έκβαση των οργανωσιακών στόχων με σκοπό την βελτίωση προβληματικών καταστάσεων και συνθηκών ή για αναζήτηση νέων ιδεών σε σχέση με μια οργανωσιακή σκέψη (π.χ ενδο-οργανωσιακές έρευνες διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συσκέψεις κ.α)
- *«Οριζόντια»:* Η επικοινωνία λαμβάνει χώρα μόνο ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας με σκοπό την εξοικονόμηση χρόνου και διευκόλυνσης του συντονισμού των εργασιών που πρέπει να γίνουν (π.χ έστω ότι σε μια συγκεκριμένη ομάδα εργασίας έχει ανατεθεί η πραγματοποίηση ενός project. Τα άτομα που συμμετέχουν γνωρίζουν το στόχο που πρέπει να φέρουν εις πέρας και έχουν λάβει τις σαφείς οδηγίες μέσω της «εκ των άνω» ή «εκ των κάτω» επικοινωνίας με τους μάνατζερ. Τότε η εργασία πρέπει να διασπαστεί με κάποιο τρόπο. Οι συμμετέχοντες θα επικοινωνήσουν μεταξύ τους «άτυπα» με σκοπό να οργανώσουν τις υποχρεώσεις τους και το ρόλο που θα έχει ο καθένας μέσα στην ομάδα) (Robbins and Judge, 2011 :327-328; Μπουραντάς, 1992).

Μέχρι εδώ η επικοινωνία φαίνεται να είναι μια εύκολη υπόθεση. Δεν είναι όμως! και όλοι μας μπορούμε να το επιβεβαιώσουμε αυτό από προσωπικές μας εμπειρίες. Η επικοινωνία δεν είναι εύκολη υπόθεση γιατί για να είναι «καλή» και αποτελεσματική χρειάζεται να πληρούνται όλες οι απαιτούμενες προϋποθέσεις. Η ποιότητα της επικοινωνίας επηρεάζεται τόσο από εσωτερικούς παράγοντες: το πομπό, το δέκτη (που πρέπει να είναι «επικοινωνιακοί», σαφείς, άμεσοι, συνεπείς κ.α), το μήνυμα (που πρέπει να είναι σαφές, ρεαλιστικό κ.α) όσο και από εξωτερικούς παράγοντες: τα μέσα που θα χρησιμοποιηθούν για την αποστολή του μηνύματος και τις συνθήκες επικοινωνίας. Ας μη ξεχνάμε ότι η καλή επικοινωνία ευνοεί την ανάπτυξη θετικών σχέσεων μεταξύ των συσχετιζόμενων μερών, περιορίζει τις μεταξύ τους έντονες διαφωνίες, βοηθά στη δίκαιη κατανομή των δραστηριοτήτων και των ρόλων τους, προλαμβάνει την ασάφεια των μηνυμάτων και των

πληροφοριών, αποθαρρύνει την απολυταρχική ηγεσία, βοηθάει στην έγκαιρη λήψη αποφάσεων και λύση προβλημάτων, βοηθάει την επίτευξη των στόχων της ομάδας και μάλιστα με το μικρότερο δυνατό ψυχικό και υλικό κόστος κ.α (Κατσορίδου, 2002; Μπουραντάς, 1992;).

Με βάση τα παραπάνω θα μπορούσαμε να πούμε ότι η ύπαρξη μιας καλής επικοινωνίας μέσα σε ένα οποιοδήποτε περιβάλλον και ομάδα εξαρτάται από το πόσο καλά και ποιοτικά είναι:

- Η δομή- διάρθρωση της ομάδας (το πώς είναι διαρθρωμένες οι σχέσεις, οι ρόλοι και οι θέσεις των μελών ` δηλαδή αν είναι άτυπη ή τυπική)
- Η συνοχή της ομάδας (έχουν τα άτομα όμοιες αντιλήψεις πάνω σε ένα θέμα; βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο εργασίας; κ.α)
- Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των επικοινωνούντων μερών (π.χ είναι επικοινωνιακοί και συνεργάσιμοι; μήπως βγάζουν βιαστικά συμπεράσματα;)
- Οι κανόνες συμπεριφοράς που ισχύουν στο περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.
- Οι διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των επικοινωνούντων μερών (π.χ θετική, αρνητική, επιφανειακή, επίσημη, ανεπίσημη, αδιάφορη)
- Η αξιοπιστία των πληροφοριών που προσφέρονται
- Οι στάσεις, αντιλήψεις και προκαταλήψεις που τα άτομα έχουν για το μήνυμα που λαμβάνουν (π.χ τους περνά αδιάφορο; είναι αξιόπιστο;) και για τους ανθρώπους με τους οποίους καλούνται να συνεργαστούν.
- Από τα μέσα και το χώρο στον οποίο τα άτομα καλούνται να επικοινωνήσουν (π.χ όταν η επικοινωνία δεν παρεμβάλλεται από εξωτερικούς θορύβους και από τεχνικές επιπλοκές (π.χ κακή τηλεφωνική σύνδεση), αν η επικοινωνία γίνεται εντός του περιβάλλοντος εργασίας της ομάδας/ατόμου ή σε κάποιον άλλο ανεπίσημο ή επίσημο χώρο) κ.α.(Κατσορίδου, 2002 ; Μπουραντάς 1992).

Όπως γίνεται αντιληπτό, όταν τα παραπάνω παίρνουν αρνητικό πρόσημο, που σημαίνει πως δεν πληρούν τις προϋποθέσεις για την ανάπτυξη της καλής επικοινωνίας, τότε οι πιθανότητες ύπαρξης «κακής επικοινωνίας» μεταξύ των επικοινωνούντων μερών είναι μεγάλη. Σε γενικές γραμμές θα λέγαμε ότι ως κακή ή περιορισμένη επικοινωνία θεωρείται:

- *Η επικοινωνία που παραποιεί τα μηνύματα που μεταβιβάζονται*. Γνωστή και ως παραπληροφόρηση, «ράδιο αρβύλα», προπαγάνδα. Παραποιημένα μηνύματα δυσκολεύουν

πολύ την εκτέλεση ενός έργου αφού υπονομεύουν την αξιοπιστία αυτού που εκτελεί το έργο, δημιουργούν εντάσεις μεταξύ των πομπών και των δεκτών, απειλούν τη συνοχή της ομάδας και την απόδοση των μελών κ.α.

- *Η επικοινωνία που αγνοεί*. Όταν ένα ή περισσότερα γνωρίζουν ότι αυτά που λένε ή προτείνουν δεν εισακούγονται από τους εμπλεκομένους. Δηλαδή, η πληροφορία που μεταδίδεται περνά αδιάφορη από τους δέκτες της (για παράδειγμα ένας υπάλληλος ή μια ομάδα ζητάει από τη διαχείριση αναλώσιμων υλικών ενός οργανισμού τη παροχή γραφικής ύλης. Η διαχείριση όμως «αδιαφορεί» για το εν λόγω αίτημα (ίσως κάποιος άλλος προηγείται), καθυστερεί να ενημερώσει για τη καθυστέρηση (μη ύπαρξη ανατροφοδότησης) με αποτέλεσμα να ασκεί ψυχολογικές πιέσεις στους ενδιαφερόμενους, καθυστερήσεις στην εκτέλεση του έργου, και εντάσεις. Το αποτέλεσμα της κακής επικοινωνίας των δύο αυτών μερών είναι φυσικά η καλλιέργεια προκαταλήψεων και η υπονόμευση της αξιοπιστίας των υπηρεσιών της διαχείρισης αναλώσιμων υλικών.
- *Η επικοινωνία που «διπλοδένει»*: Χαρακτηριστικό αυτής της «κακής επικοινωνίας» είναι ότι δεν αφήνει περιθώρια επιλογής στο δέκτη και τον αποτρέπει απ' το να δράσει αυτόνομα (σημαντικός παράγοντας παρακίνησης και ικανοποίησης). Εδώ, ο πομπός και ο δέκτης βρίσκονται σε αδιέξοδο γιατί απλά «έτσι πρέπει να γίνει η δουλειά». Συνήθως δε τέτοιου είδους επικοινωνία συμβαίνει στις τυπικές ομάδες εργασίας και η πίεση που ασκείται και στα δύο μέρη είναι μεγάλη. Η λύση συνήθως είναι η υποχώρηση χωρίς διαπραγμάτευση για με αποδοχή όλων των όρων του μηνύματος (Κατσορίδου, 2002).

Συστατικό στοιχείο της ομαδικής εργασίας όπως είπαμε είναι η ικανότητα των ατόμων να επικοινωνούν για να μεταφέρουν με σαφήνεια τις αξίες τους, τις επιδιώξεις του, τις γνώσεις και τις εμπειρίες τους. Η καλή επικοινωνία επομένως οδηγεί στη καλλιέργεια αμοιβαίας εμπιστοσύνης (μεταξύ πομπού-δέκτη) ενώ μπορεί να συμβαίνει και το αντίθετο ' η προϋπάρχουσα εμπιστοσύνη να οδηγεί στην καλή επικοινωνία. Η εμπιστοσύνη είναι επίσης ένα σημαντικό χαρακτηριστικό των αποτελεσματικών ομάδων. Δίχως την ύπαρξή εμπιστοσύνης μέσα σε μια ομάδα είναι σχεδόν αδύνατο να επιτευχθεί μια καλή επικοινωνία μεταξύ των επικοινωνούντων μερών ' και η κακή επικοινωνία εκτός του ότι κοστίζει ψυχολογικά και στα δύο μέρη, δεν ενθαρρύνει την αντικειμενική και αξιόπιστη ανατροφοδότηση, την αντικειμενική αξιολόγηση της απόδοσης των μελών της ομάδας και βεβαίως την αλληλο-υποστήριξη και αλληλοβοήθεια μεταξύ των μελών της ομάδας

(Γαλανάκης, 2012) με αποτέλεσμα τη διάλυση της ομάδας αν δεν ληφθούν έγκαιρα μέτρα βελτίωσης της επικοινωνίας. Ως τέτοια μέτρα θα μπορούσαν μεταξύ άλλων να είναι η επίτευξη μιας άνετης, φιλικής, και ενθαρρυντικής ατμόσφαιρας μέσα στην ομάδα, η ενίσχυση της αυτονομίας και των επιλογών των μελών της και επιπλέον η καλλιέργεια θετικών διαπροσωπικών σχέσεων μέσα σε αυτήν (Κατσορίδου, 2002).

2.3.1 Επικοινωνία και συνεργασία

Στα συστήματα που αποτελούνται από πολλούς παράγοντες, όπως στα οργανωσιακά συστήματα, οι αλλαγές και οι ευκαιρίες που εμφανίζονται σε αυτά, εμφανίζονται εξαιτίας της παρουσίας και άλλων νέων παραγόντων μέσα σε αυτά. Όπως είπαμε και παραπάνω, οι ομάδες χαρακτηρίζονται από μια διαρκή κινητικότητα και διαρκείς αλλαγές και ανακατατάξεις οι οποίες και τις προσδίδουν μια δυναμική, γνωστή ως δυναμική των ομάδων. Οι παράγοντες που σχετίζονται με ένα κοινωνικό σύστημα χρειάζεται να συνυπάρξουν αρμονικά μέσα στο ίδιο περιβάλλον και να μοιραστούν τους ίδιους πόρους. Από την άλλη, ίσως χρειαστεί να συνεργαστούν μεταξύ τους προκειμένου να φέρουν εις πέρας μία εργασία που δε μπορεί να πραγματοποιηθεί από ένα άτομο είτε γιατί χρειάζεται τις γνώσεις και εμπειρία διαφορετικών επαγγελματικών τομέων είτε γιατί απλά η ομαδική εργασία συμφέρει περισσότερο το σύστημα. Για να ξεκινήσει η μεταξύ τους συνεργασία όμως προαπαιτείται η μεταξύ τους συζήτηση προκειμένου να διαπραγματευτούν το πώς θα συντονίσουν τις ενέργειές τους για την πραγματοποίηση της απαιτούμενης εργασίας. Η διαπραγμάτευση αυτή χαρακτηρίζεται από την παρουσίαση στην ομάδα τις γνώσεων, των ικανοτήτων και των προθέσεών τους, ώστε να καθοριστούν με σαφήνεια οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες που θα έχει το κάθε μέλος μέσα στην ομάδα. Η ορθή διάχυση αυτών των πληροφοριών και ο ορθολογικός διαχωρισμός των υποχρεώσεων των μελών απέναντι στην ομάδα θα εξαρτηθεί από την ποιότητα της επικοινωνίας που θα έχουν μεταξύ τους κατά τη διάρκεια της διαπραγμάτευσης. Αν οι τελικές αποφάσεις ικανοποιούν όλα τα μέλη, αυτό σημαίνει ότι η μεταξύ τους επικοινωνία τη στιγμή της διαπραγμάτευσης ήταν καλή και άρα η συνεργασία τους ξεκινά με τη δέσμευση να εργαστούν όλοι με τους συμφωνημένους όρους (Afsaneh, 1996).

Μια ενδιαφέρουσα εμπειρική διερεύνηση των Kopelman, Weber and Messick (2001) αφορούσε τους παράγοντες που επηρεάζουν τη συνεργασία των ανθρώπων όταν βρίσκονται

αντιμέτωποι με ένα δίλημμα (που στην εργασία τους το αναφέρουν ως κοινωνικό δίλλημα (*social dilemmas*) ή δίλημμα των πόρων (*resource dilemmas*) το οποίο σχετίζεται με τις επιλογές που κάνουν τα άτομα σε σχέση με ένα ζήτημα και τους παράγοντες που τους οδηγούν στη μία ή την άλλη απόφαση. Τα «κοινωνικά διλλήματα» για αυτούς αποτελούν καταστάσεις κατά τις οποίες οι αμέριστες συμπεριφορές κάποιων ανθρώπων μπορούν απειλούν τη βιώσιμη ανάπτυξη του περιβάλλοντος στο οποίο ανήκει. Μπορούν να θεωρηθούν και ως «κοινωνικές παγίδες» μιας και τέτοιου είδους συμπεριφορές επιφέρουν μεν κερδοφόρα αποτελέσματα για τα άτομα που δρουν σκεπτόμενα τα προσωπικά τους συμφέροντα, τα οποία όμως είναι βραχυπρόθεσμα μιας και μακροπρόθεσμα επιφέρει σοβαρά κοινωνικά και οικονομικά προβλήματα τα οποία αναπόφευκτα θα επηρεάσουν σε κάποιο βαθμό και τον ίδιο. Η εργασία τους προσπαθεί να διερευνήσει το γιατί κάποιοι άνθρωποι δρουν μεμονωμένα αδιαφορώντας για τις ανάγκες του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου και χωρίς διάθεση εύρεσης μιας μέσης λύσης που θα συμφέρει όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με τις προθέσεις τους (π.χ κράτος, πολίτες). Κάποιες από τις προτάσεις τους βέβαια σε σχέση με τη συνεργασία, μπορούν κάλλιστα να ληφθούν υπόψη και για τη συνεργασία των ανθρώπων σε μικρο-επίπεδο. Κατά τους ίδιους, τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν τη διάθεση κάποιου να δράσει μεμονωμένα είναι:

- Μία μη συνεργατική επιλογή είναι πιο συμφέρουσα για ένα μεμονωμένο άτομο από ότι εάν πρόκειται να μοιραστεί αυτή την επιλογή με άλλα άτομα.
- Μία μη συνεργατική επιλογή βλάπτει περισσότερο τους υπολοίπους παρά μια συνεργατική επιλογή.
- Η συνολική ζημιά που συμβαίνει στο κοινωνικό σύνολο από μια μη συνεργατική επιλογή είναι πολύ μεγαλύτερη από το κέρδος που αποκομίζει κάποιος κάνοντάς τη.

Από την εμπειρική τους διερεύνηση σε σχέση με τους παράγοντες που επηρεάζουν το αν και κατά πόσο ένα άτομο είναι διατεθειμένο να δράση συλλογικά και να συνεργαστεί με άλλα άτομα για την επίτευξη ενός στόχου (στην εργασία τους, αυτοί οι παράγοντες λαμβάνουν υπόψη και μακρο-οικονομικά ζητήματα) είναι:

- Ατομικά κίνητρα
- Φύλο
- Το κύρος και τη δύναμη που έχουν τα άτομα μέσα στη κοινωνία που ζουν
- Το μέγεθος της κοινωνικής ομάδας στην οποία ανήκουν

- Το είδος της επικοινωνίας που χαρακτηρίζει τη κοινωνία. Δηλαδή τη κουλτούρα της κοινωνίας στην οποία επιχειρείται η σύναψη μιας συνεργασία.
- Τις συνθήκες (κοινωνικο-πολιτικές και οικονομικές) που μια συνεργασία άρχισε
- Την αβεβαιότητα που υπάρχει σε σχέση με έναν πόρο
- Τα συστήματα πληρωμών.

Σε σχέση με την επικοινωνία αναφέρουν ότι ο διμερής διάλογος και η διαπραγμάτευση μεταξύ των μερών που σχετίζονται με μια εργασία και αναμένεται να συνεργαστούν, είναι σημαντικά στο να κινητοποιήσουν τους ανθρώπους να πάρουν μια κοινή απόφαση εγκαθιδρύοντας δεσμευτικούς όρους και κανόνες για κάθε συμμετέχοντα. Μάλιστα αναφέρουν ότι ο κάθε άνθρωπος δυσκολότερα παραβιάζει τις προσωπικές του δεσμεύσεις σε σχέση με ένα ζήτημα (ειδικά όταν έχουν γίνει δημοσίως ή ανάμεσα σε πολλούς ανθρώπους), μιας και για αυτούς είναι «ζήτημα τιμής» ή «αξιοπιστίας». Από την άλλη είναι περισσότερο εύκολο να παραβιάσει άλλους κοινωνικούς κανόνες οι οποίοι έχουν τεθεί αυθαίρετα και δίχως να ζητηθεί η άποψή του ή δίχως να ακούσει τις απόψεις και τις ανάγκες των άλλων. Συνεπώς, η εκμαίευση των δεσμεύσεων από τα εμπλεκόμενα μέρη είναι πιθανό να έχουν και τη μεγαλύτερη επίδραση στη μεταξύ τους συνεργασία.

2.4 Οι ρόλοι μέσα στην ομάδα

Σημαντικό στοιχείο της δυναμικής των ομάδων είναι οι ρόλοι των μελών της. *«Κάθε άτομο μέσα σε μία ομάδα κατέχει ένα ρόλο από τον οποίο απορρέουν ορισμένες αρμοδιότητες και υποχρεώσεις και επιπλέον καθορίζει και τη θέση που θα έχει το άτομο αυτό μέσα σε ένα οργανισμό. Η αποτελεσματικότητα της ομάδας απαιτεί την ταύτιση μεταξύ του «προσδοκώμενου ρόλου»: το ρόλο που η ομάδα να παίξει ένα άτομο ο οποίος προσδιορίζεται με ονομασία της θέσης και την περιγραφή των καθηκόντων (π.χ γραμματέας, υπεύθυνος προσωπικού, προϊστάμενος) του «αντιλαμβανόμενου ρόλου»: αυτό που το άτομο αντιλαμβάνεται ως ρόλο του και του «παιζόμενου ρόλου»: όταν πια το μέλος πραγματοποιεί τις προσδοκώμενες και αντιλαμβανόμενες αρμοδιότητές του. Όταν τα τρία αυτά δεν συμβαδίζουν στο κάθε άτομο δημιουργούν «σύγχυση ρόλων» ή σύγκρουση ρόλων» δημιουργώντας ασάφειες και εντάσεις μέσα στην ομάδα»* (Μπουραντάς, 1992: 254).

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να θεωρήσουμε ότι:

- Οι ρόλοι είναι το αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης μεταξύ του ατόμου-της ομάδας-και

του εξωτερικού τους περιβάλλοντος.

- Ο ρόλος του ατόμου είναι σε θέση να επηρεάσει το βαθμό ικανοποίησης διάφορων ατομικών και κοινωνικών αναγκών του (π.χ αυτονομίας, αυτοεκτίμησης, αυτοπροσδιορισμού κ.α)
- Οι ρόλοι μπορεί να επιβάλλονται στην ομάδα και από το εξωτερικό σύστημα
- Οι ρόλοι πολλές φορές συγχέονται και συγκρούονται. Όταν οι ρόλοι δεν είναι σαφώς καθορισμένοι ή απλώς κάποιος άλλος επεμβαίνει στο ρόλο κάποιου άλλου, τότε δημιουργούνται συγκρούσεις μέσα στην ομάδα και αφορμή για αλλαγές.
- Οι ρόλοι διαφοροποιούνται εξαιτίας των ανακατατάξεων και των αλλαγών που συχνά συμβαίνουν στις ομάδες.

Οι ρόλοι μπορούν να αποδειχτούν παραγωγικοί, ανασταλτικοί ή και αποδιοργανωτικοί τόσο για το άτομο όσο και για την ομάδα (Κατσορίδου, 2002) (π.χ όταν μια ομαδική εργασία απαιτεί πολύπλοκες, ακριβείς και συγκεκριμένες ενέργειες από τα μέλη της τότε ο ρόλος του μάνατζερ είναι σημαντικός αφού βοηθάει-μεταξύ άλλων- στον συντονισμό αυτών των ενεργειών και στη διαχείριση ενδεχόμενων συγκρούσεων μεταξύ των μελών. Σε αντίθετη περίπτωση, ο ρόλος του μπορεί να περιορίζει την αυτόνομη δράση των μελών της ομάδας γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καθυστερήσεις και μείωση της αποδοτικότητας της (Μπουραντάς, 1992; Robbins and Judge, 2011).

2.4.1 Ο ρόλος της ηγεσίας

«Ως ηγέτη νοούμε το άτομο εκείνο το οποίο έχει την ικανότητα να «επηρεάσει ηθελημένα τη συμπεριφορά και τις σχέσεις των ατόμων μέσα σε μια ομάδα» (Hewstone and Stroebe, 2007:763) και να την οδηγήσει προς την υλοποίηση ενός έργου με ένα συγκεκριμένο τρόπο. (Robbins and Judge, 2011). Ο ικανός ηγέτης είναι αυτός που κατανοεί ότι ο κάθε άνθρωπος είναι διαφορετικός και ότι παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα. Είναι αυτός που γνωρίζει ότι τα κίνητρα αυτά αλλάζουν με το χρόνο και επηρεάζονται από τις εμπειρίες που οι άνθρωποι έχουν στη ζωή τους και τη δουλειά τους. Είναι αυτός που εμπνέει με τη συμπεριφορά και τη στάση του τα μέλη της ομάδας. Είναι αυτός που είναι ενθουσιώδης και έχει την ικανότητα να εμψυχώνει και να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας (Μπουραντάς, 1992).

Από την άλλη, η ηγεσία δεν είναι ταυτόσημη των εννοιών «δύναμη» και «εξουσία» και

αυτό γιατί η ηγεσία αποτελεί μέρος της διαδικασίας παρακίνησης των ατόμων για τη πραγματοποίηση ενός έργου ενώ η δύναμη και η εξουσία αποτελούν απλώς μερικά από τα μέσα που ο ηγέτης μπορεί να χρησιμοποιήσει για την επίτευξη του σκοπού του. Για παράδειγμα ο ηγέτης έχει τη δύναμη των ανταμοιβών, τη δύναμη της τιμωρίας, τη νόμιμη δύναμη που του προσφέρει η θέση που κατέχει μέσα στο περιβάλλον, τη δύναμη των πληροφοριών που του δίνει τη δυνατότητα για πρόσβαση σε εξειδικευμένες πληροφορίες και φυσικά τη δύναμη της αναφοράς που τον καθιστά πρότυπο για τα μέλη της ομάδας του τα οποία ταυτίζονται μαζί του και γίνεται το «σημείο αναφοράς τους» (Μπουραντάς, 1992, Γαλανάκης, 2012; Κατσορίδου,2002; Robbins and Judge, 2011).

Ο Rensis Likert (1974) αναγνωρίζει την ύπαρξη τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας σε έναν οργανισμό:

1. Το Εκμεταλλευτικό-αυταρχικό σύστημα ηγεσίας: όπου οι αποφάσεις επιβάλλονται στους υφισταμένους από τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης και τα κίνητρα που δίνονται σε αυτούς είναι συνήθως αρνητικά. Εδώ τα περιθώρια αυτόνομης λειτουργίας και επιλογών από τα άτομα είναι περιορισμένα όπως και οι σχέσεις μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας του. Συνεπώς η ομαδική εργασία σε αυτό το σύστημα δεν ενθαρρύνεται.
2. Το Καλοπροαίρετο –αυταρχικό σύστημα ηγεσίας: η ηγεσία εδώ προσπαθεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη της ομάδας προσπαθώντας να πείσει τα μέλη της ότι ενδιαφέρεται για τη προσπάθεια και τη δουλειά τους ενώ οι πρακτικές που ακολουθεί συνοδεύονται συνήθως από ένα σύστημα θετικών ανταμοιβών. Όμως και εδώ η επικοινωνία μεταξύ του ηγέτη και των υφισταμένων είναι περιορισμένη αλλά όχι όσο στο πρώτο σύστημα. Συνεπώς η ομαδική εργασία δεν αποκλείεται μεν αλλά ούτε ενθαρρύνεται όπως θα αναμενόταν.
3. Το Συμβουλευτικό σύστημα ηγεσίας: Η ηγεσία εδώ δείχνει ουσιαστική αλλά όχι πλήρη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους της. Οι πρακτικές παρακίνησης συνοδεύονται από ένα σύστημα θετικών ανταμοιβών και από κάποια περιθώρια επιλογής και αυτόνομης λειτουργίας με σκοπό να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση και την καλύτερη επίδοση στους οργανωσιακούς στόχους. Η επικοινωνία μεταξύ της ηγεσίας και των υφιστάμενων υπάρχει και μπορεί να πάρει τη μορφή είτε της κάθετης είτε της οριζόντιας επικοινωνίας. Η ομαδική εργασία φαίνεται να ενθαρρύνεται λίγο περισσότερο από ότι στα δύο προηγούμενα συστήματα

4. Το Συμμετοχικό – ομαδικό σύστημα ηγεσίας: Αυτό το σύστημα ηγεσίας θεωρείται ως το βέλτιστο σύστημα που μπορεί να υιοθετήσει ένας οργανισμός. Το σύστημα αυτό προϋποθέτει την πλήρη εμπιστοσύνη στους υφιστάμενους και το σύστημα και οι στόχοι τίθενται ύστερα από διμερή διάλογο μεταξύ του ηγέτη και των μελών της ομάδας. Περιλαμβάνει θετικά (οικονομικά) κίνητρα για την επίτευξη των οργανωσιακών στόχων, υπάρχει συνεχή επικοινωνία σχετικά με την πορεία των εργασιών και η ομαδική εργασία θεωρείται ως ο βέλτιστος τρόπος επίτευξης των οργανωσιακών στόχων (Μπουραντάς, 1992).

Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματική ηγεσία εξαρτάται από το βαθμό εμπιστοσύνης που απολαμβάνει αμφότερα ο ηγέτης από τους υφιστάμενους του και οι υφιστάμενοι από τον ηγέτη. Οι υφιστάμενοι που εμπιστεύονται έναν ηγέτη είναι πρόθυμοι να συνεργαστούν μαζί του ανεξάρτητα από το σύστημα ηγεσίας που εφαρμόζει. Το ίδιο και ο ηγέτης, όταν εμπιστεύεται τις ικανότητες των μελών της ομάδας του τότε θα είναι πιο πρόθυμος να τους δώσει περισσότερες αρμοδιότητες και πρωτοβουλίες (ειδικά όταν μιλάμε για άτυπη ηγεσία που είναι η αντίθετη της επίσημης). Σε ότι αφορά ους υφιστάμενους, το σημαντικό για αυτούς είναι να μην αισθάνονται ότι καταπατώνται τα δικαιώματα και τα συμφέροντά τους ‘ ότι πέφτουν δηλαδή θύματα εκμετάλλευσης από την ανώτερη διοίκηση. Η ύπαρξη εμπιστοσύνης μέσα σε ένα περιβάλλον ευνοεί τη καλύτερη διαχείριση των οργανωσιακών προβλημάτων και απρόβλεπτων καταστάσεων, διευκολύνει την επικοινωνία μέσα στην ομάδα και δημιουργεί ένα ενθαρρυντικό κλίμα και ενισχύει τα άτομα για καλύτερες επιδόσεις. Η εμπιστοσύνη όμως δεν είναι κάτι που αποκτιέται, εκτός και αν ο ηγέτης διαθέτει εκ φύσεως τα χαρακτηριστικά που αναφέρθηκαν παραπάνω. Όντας ειλικρινής ένας ηγέτης απέναντι στους υφιστάμενούς του, μπορεί να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους ακόμα και υπό δύσκολες εργασιακές συνθήκες. Ας μη ξεχνάμε ότι η ανειλικρίνεια παρακωλύει την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μέσα στην οποία η οποία με τη σειρά της παρακωλύει την ανάπτυξη ενός συνεργατικού και ομαδικού κλίματος μέσα στον οργανισμό, δημιουργεί εντάσεις και ψυχολογικές πιέσεις και στις δύο πλευρές (Robbins and Judge, 2011).

3. Η θεωρία Χ & Ψ του Douglas McGregor

Από της ευρύτερα χρησιμοποιούμενες θεωρίες ηγεσίας – παρακίνησης στο τομέα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι η θεωρία Χ και Υ του Douglas McGregor. Η θεωρία Χ και Υ είναι επηρεασμένη από τη θεωρία των αναγκών του Maslow και προσπαθεί να περιγράψει το πώς η ανθρώπινη συμπεριφορά και τα κίνητρα αποτελούν βασικές προτεραιότητες στο χώρο εργασίας, προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η απόδοση.

Με βάση τη θεωρία Χ η ηγεσία του οργανισμού υποθέτει ότι ο μέσος άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία, δεν έχει φιλοδοξίες, δεν επιθυμούν να αναλαμβάνουν ευθύνες, και προτιμούν να καθοδηγούνται παρά να καθοδηγούν. Οι παραδοχές αυτές, σε οργανωσιακό επίπεδο, μεταφράζονται ως «εντολή και έλεγχος» των εργασιακών απαιτήσεων, δίνοντας στους υπαλλήλους πολύ μικρά περιθώρια προσωπικής επιλογής και ελέγχου των εργασιακών δραστηριοτήτων τους. Από την άλλη, οι managers που υιοθετούν τις παραδοχές της θεωρίας Υ υποθέτουν ότι οι άνθρωποι είναι πρόθυμοι να εργαστούν, ικανοί να ελέγχουν τον εαυτό τους όταν ο σκοπός τους είναι η επίτευξη ενός στόχου, θέλουν να αναλαμβάνουν ευθύνες, είναι ευφάνταστοι και δημιουργικοί και μπορούν να αυτό-προσανατολιστούν προς την επίτευξη ενός έργου ή την επίλυση των προβλημάτων τους. Σε γενικές γραμμές , η θεωρία Χ προτείνει την εφαρμογή ενός αυταρχικού συστήματος ηγεσίας όπου τα άτομα θα έχουν μικρά περιθώρια επιλογής ενός ο έλεγχος που ασκείται σε αυτά είναι μεγάλος. Αντί αυτού φαίνεται πως και σε ομαδικό επίπεδο η θεωρία Υ αποτελεί τη καλύτερη παρακινητική θεωρία από τις δύο αφού προτείνει την εφαρμογή ενός συμμετοχικού και ομαδικού συστήματος ηγεσίας. Έτσι, σε οργανωσιακό επίπεδο, οι πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού ενθαρρύνουν την συμμετοχή των ατόμων στις λειτουργίες του οργανισμού και κυρίως σε όποιες σχετίζονται με την δουλειά τους, δίνοντας παράλληλα ιδιαίτερη βαρύτητα στην ικανοποίηση των αναγκών της αυτό-εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης τους (Schermerhorn, 2011; Peterson, 2007; Robbins and Judge, 2011; Μπουραντάς, 1992; Champion, 2008; Furnman, 2005; Γαλανάκης, 2012; Χυτήρης, 1996; Δημητρίου, 1991).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΠΕΜΠΤΟ:

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΚΑΙ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΟΜΑΔΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ.

1. Εσωτερική και εξωτερική παρακίνηση: Εμπειρική διερεύνηση

Στη βιβλιογραφία υπάρχουν δεκάδες εμπειρικές μελέτες που μελετούν τη σχέση του κινήτρου με ένα πλήθος παραγόντων, πολλοί από τους οποίους αναφέρθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Παρακάτω παρουσιάζονται τα ευρήματα ορισμένων μελετών γύρω από την παρακίνηση εργαζομένων, ώστε να δούμε τα αποτελέσματα της παρακίνησης σε πρακτικό επίπεδο. Θα δούμε ποια είναι η σχέση της εσωτερικής και της εξωτερικής υποκίνησης με την εργασιακή ικανοποίηση, τους στόχους, την οργανωσιακή δέσμευση, την απόδοση των εργαζομένων, τη δημιουργικότητα, την ηλικία, του τρόπου με το οποίο συνδέεται η εξωτερική και η εσωτερική παρακίνηση κ.α.

Ο Haenisch (2012) διερεύνησε τις αντιλήψεις των αμερικανών δημοσίων υπαλλήλων (προϊσταμένους και υπαλλήλους) αναφορικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την παραγωγικότητά τους. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν μέσω της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων μέσω του διαδικτύου το οποίο περιλάμβανε 4 ανοιχτές ερωτήσεις, και αφορούσαν τους παράγοντες που επιδρούν θετικά και βελτιώνουν την εργασιακή τους απόδοση και τους παράγοντες που περιορίζουν ή εμποδίσουν τους εργαζομένους να είναι παραγωγικοί (π.χ Τι είναι αυτό που σας ενοχλεί περισσότερο στο εργασιακό σας περιβάλλον, στα εργασιακά σας καθήκοντα και στην εργασία σας γενικότερα; Τι αλλαγές θα κάνατε στην εργασία σας προκειμένου να βελτιώσετε τη συνολική παραγωγικότητα και τη ποιότητα της παρεχόμενης εργασίας των δημοσίων υπαλλήλων;).

Από την έρευνα του Heanisch (2012) προέκυψε πως οι παράγοντες που αναφέρθηκαν πιο συχνά ως αρνητικοί ως προς την παραγωγικότητα των δημοσίων υπαλλήλων που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν η «ανύπαρκτη» εποπτεία και διαχείριση ανθρώπινου δυναμικού, η κακή επικοινωνία μεταξύ των εμπλεκομένων με μια εργασία, οι περιορισμένοι οικονομικοί πόροι που απαιτούνται για την καλύτερη εκτέλεση μιας εργασίας καθώς και η έλλειψη προσωπικού και τέλος η χαμηλή αμοιβή και η ανύπαρκτη αναγνώριση για το έργο που προσφέρουν οι υπάλληλοι αυτοί.

Από την άλλη, ανάμεσα στους παράγοντες που δύνανται να επιδράσουν θετικά στη

παραγωγικότητα των υπαλλήλων του δημοσίου τομέα φάνηκε να είναι η αυτονομία και η ελευθερία να επιλέξουν τον τρόπο με τον οποίο θα κάνουν τη δουλειά τους, το αίσθημα επίτευξης έργου μέσα από την εργασία τους και η ομαδική εργασία ή το αίσθημα ότι ανήκουν σε μια ευρύτερη ομάδα μέσα στον οργανισμό.
Τέλος οι εργαζόμενοι πρότειναν ως μέσα βελτίωσης της παραγωγικότητας τους την εξάλειψη της γραφειοκρατίας που περιορίζει την αυτονομία και την ομαδικότητα μέσα στον οργανισμό, τη βελτίωση της ποιότητας της εποπτείας και της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, τη βελτίωση των διαύλων επικοινωνίας μέσα στον οργανισμό και την απόδοση επιβράβευσης και αναγνώρισης για την εργασία και το έργο που παράγουν.

Στόχος της έρευνας των Stumpf et.al (2013) ήταν η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ της σημασίας της εργασίας για το άτομο, των επιλογών εργασίας που έχουν μέσα στον οργανισμό (παράγοντας εσωτερικής παρακίνησης), και της υποστήριξης που λαμβάνει ο εργαζόμενος από την ανώτερη διοίκηση και τις διαδικασίες ενδυνάμωσης του (παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης), της καινοτομίας[4] και δύο αναμενόμενων αποτελεσμάτων (την ικανοποίηση των εργαζομένων με την οργάνωση και την πρόθεση να παραμείνουν στον οργανισμό), πριν και κατά τη διάρκεια εφαρμογής των προγραμμάτων οργανωσιακής αλλαγής (Περίοδο Α: ένα χρόνο πριν την εφαρμογή οργανωσιακών αλλαγών, Περίοδο Β: τη περίοδο συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων της έρευνας).
Οι οργανωσιακές αλλαγές που λάμβαναν χώρα, σχετίζονταν τόσο με τη διάθεση του οργανισμού για μείωση ή την εξισορρόπηση ή την αλλαγή των λειτουργικών τους εξόδων και πόρων (π.χ. αλλαγές στη μισθοδοσία και στις οικονομικο-κοινωνικές παροχές, στο τόπο εργασίας, στις συνθήκες εργασίας κλπ) όσο και με τη διάθεση αλλαγής των προγραμμάτων διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού με έμφαση στην αύξηση της αξίας του ανθρώπινου κεφαλαίου μέσα στον οργανισμό. Μάλιστα σημειώνουν ότι πολλές έρευνες υποστηρίζουν ότι η ενίσχυση της εσωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων μπορούν να μειώσουν τη ζήτηση για περισσότερες εξωτερικές ανταμοιβές.
Από τα αποτέλεσμα της έρευνάς τους προέκυψε ότι η σχέση μεταξύ της υποστήριξης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι κατά τη διάρκεια των αλλαγών σχετίζεται θετικά με την άποψή

τους σχετικά με τη σημασία που έχει η εργασία για εκείνους, κατάσταση η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την εργασιακή τους ικανοποίηση, που με τη σειρά της επηρεάζει την πρόθεσή τους να συνεχίζουν να εργάζονται στον οργανισμό. Επίσης, οι επιλογές εργασίας που υπάρχουν στον οργανισμό επηρεάζουν την καινοτομία η οποία σχετίζεται θετικά με την εργασιακή ικανοποίηση και την άποψη σχετικά με τη σημασία που έχει η εργασία των ερωτηθέντων. Αυτές οι σχέσεις υπήρχαν και στις δύο χρονικές περιόδους που μελετήθηκαν (Ά & ΄Β). Από την άλλη είχαν και ένα απροσδόκητο και αρκετά ενδιαφέρον εύρημα. Ενώ υποτίθεται πως οι ευκαιρίες εργασιακών επιλογών που υπάρχουν σε έναν οργανισμό μειώνουν τις πιθανότητες για αποχώρηση από τη τρέχουσα εργασία εδώ παρατηρήθηκε ότι η σχέση μεταξύ των επιλογών εργασίας και της πρόθεσης των ερωτηθέντων να συνεχίζουν να εργάζονται στους παρόντες οργανισμούς ήταν αρνητική κατά τη ΄Β περίοδο. Αυτό μπορεί να υποδεικνύει ότι οι ερωτηθέντες ίσως αισθάνονται ότι έχουν αρκετές επιλογές εργασίας τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού που σημαίνει ότι η αποχώρηση από τη τρέχουσα εργασία δεν αποκλείεται εάν άλλες επιλογές είναι περισσότερο ελκυστικές για αυτούς.. Από την άλλη οι εργαζόμενοι που πίστευαν πως η καινοτομία ενθαρρύνεται μέσα στον οργανισμό ήταν περισσότερο πρόθυμοι να συνεχίσουν να εργάζονται στον οργανισμό κατά την περίοδο εφαρμογής οργανωσιακών αλλαγών. Όμως δε παρατηρήθηκε καμία σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της πρόθεσης να μείνουν στον οργανισμό κατά τη πρώτη περίοδο. Από τα παραπάνω ευρήματα προκύπτει ότι ο διάλογος των υπευθύνων των αλλαγών με τους εργαζομένους που αισθάνονται ότι έχουν πολλές επιλογές εργασίας κρίνεται σημαντικός μιας και τους δίνεται η δυνατότητα για εφαρμογή καινοτόμων συμπεριφορών μέσα στον οργανισμό γεγονός που θα ωφελήσει τόσο στην εργασιακή τους ικανοποίηση όσο και στην ελαχιστοποίηση των πιθανοτήτων για αποχώρηση από τον οργανισμό.

Η εργασία του Roberts (2010) αφορούσε κυρίως την αποδοτικότητα επίσημων και ισχυρών οικονομικών κινήτρων που ένας οργανισμός χρησιμοποιεί για την ενίσχυση της οργανωσιακής δέσμευσης και της βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων του (π.χ δικαιώματα προαίρεσης εργαζομένων σε μετοχές της επιχείρησης). Επικαλούμενος την

[4] Η ενθάρρυνση της καινοτομίας αφού οι υπάλληλοι αισθανόμενοι πλέον δυνατοί και αυτόνομοι μπορούν να γίνουν περισσότερο δημιουργικοί προτείνοντας νέα πράγματα και λύσεις. (Thomas and Velthouse,

πεποίθηση ότι τα ισχυρά οικονομικά (και πολλές φορές όχι καλά σχεδιασμένα) κίνητρα που χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις με σκοπό την οργανωσιακή τους δέσμευση, διαδραμάτισαν με τον τρόπο τους σημαντικό ρόλο στην ενίσχυση της σημερινής παγκόσμιας οικονομικής κρίσης επισημαίνει πως η επιδίωξη υιοθέτησης τέτοιου είδους ισχυρών κινήτρων μέσα σε έναν οργανισμό (π.χ) αποτελεί συχνά μια πολύ κακή ιδέα.

Οι πέντε περιπτώσεις που κατά τη γνώμη του τα «ισχυρά» κίνητρα δεν θα πρέπει
να εφαρμόζονται είναι:

1. Όταν δεν υπάρχουν σαφείς αποδείξεις σχετικά με την προσπάθεια και την απόδοση των εργαζομένων.
2. Όταν οι σαφείς πληροφορίες σχετικά με την απόδοση είναι διαθέσιμες μόνο για μια συγκεκριμένη δραστηριότητα, κάτι που δεν είναι θετικό για τη περίπτωση που στον οργανισμό εκτελούνται πολλές και διαφορετικές δραστηριότητες.
3. Όταν επιθυμείται η συνεργασία μεταξύ πολλών διαφορετικών παραγόντων.
4. Όταν επιχειρούνται δοκιμαστικές- πιλοτικές δραστηριότητες
5. Όταν πρόκειται να εφαρμοστούν για να μετριάσουν τις διαφωνίες μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των εντολοδόχων σχετικά με την έκβαση μιας εργασίας.

Αντί αυτού, υποστηρίζει ότι πολλές φορές η ιδανική μέθοδος παρακίνησης είναι αυτή που παρέχει στους αποδέκτες κίνητρα «μετρίας ισχύος». Τα «ήπια» κίνητρα μπορούν να σχεδιαστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια, να προβλέψουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα με τουλάχιστον μεγαλύτερη σαφήνεια, μειώνουν το ρίσκο που συνεπάγεται μια ενδεχόμενη αποτυχία και για τις δύο πλευρές, και βεβαίως, αποτελούν ισχυρή πηγή παρακίνησης και ενδο-οργανωσιακής συνεργασίας ικανά να ενισχύσουν την οργανωσιακή δέσμευση. Για παράδειγμα οι ευκαιρίες προαγωγής, η απόδοση επαίνων όταν συμβαίνει ένα καλό αποτέλεσμα, η ενίσχυση της αξίας του εργαζομένου μέσα στον οργανισμό, και οι πιθανότητες επαγγελματικής εξέλιξης, μπορούν να αποτελέσουν ήπια κίνητρα που οδηγούν προς τους επιθυμητούς οργανωσιακούς στόχους (Roberts, 2010). Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε ότι και σε αυτή τη περίπτωση, η εσωτερική παρακίνηση θεωρείται ως η ιδανικότερη μέθοδος παρακίνησης ανάμεσα σε πολλές άλλες φαινομενικά περισσότερο ελκυστικές.

1990 στο Spreitzer 1995). Βλέπε προηγούμενο κεφάλαιο.

Ο Stazyk (2012) με την έρευνα που πραγματοποίησε ανάμεσα σε ανώτερα διευθυντικά στελέχη δημοσίων υπηρεσιών στις ΗΠΑ, διερεύνησε τις σχέσεις μεταξύ της μεταβαλλόμενης αμοιβής ή αμοιβή με βάση την επίδοση, του ενδιαφέροντος για παροχή υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα και την εργασιακή ικανοποίηση. Το βασικό ερευνητικό τους ερώτημα ήταν αν οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα που αμείβονται με βάση τις εργασιακές τους επιδόσεις φανερώνουν μικρότερη εργασιακή ικανοποίηση σε σχέση με αυτούς που απολαμβάνουν έναν σταθερό μισθό.

Σε σχέση με τους «μεταβαλλόμενους μισθούς», η πλειοψηφία των προηγούμενων μελετών αναφέρει πως αυτοί συχνά αποτυγχάνουν στη βελτίωση της παρακίνησης των εργαζομένων, στη βελτίωση της εργασιακής τους ικανοποίησης, στην προώθηση της οργανωσιακής δέσμευσης και στη βελτίωση της συνολικής τους απόδοσης. Επίσης, το συγκεκριμένο σύστημα πληρωμής εξαρτάται από τη σαφήνεια των αρμοδιοτήτων του ρόλου των εργαζομένων και τη σαφήνεια των αναμενόμενων αποτελεσμάτων εργασίας. Από την άλλη πλευρά, ίσως φανεί χρήσιμο στη μείωση της προδιάθεσης των εργαζομένων του Δημοσίου Τομέα εμφάνισης αλτρουιστικών συμπεριφορών.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε πως το σύστημα «μεταβαλλόμενων αμοιβών» μπορεί να φανεί χρήσιμο για εκείνους τους εργαζόμενους που έχουν μικρό ενδιαφέρον για παροχή υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα. Οι εργαζόμενοι που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία είναι περισσότερο πιθανό να ικανοποιηθούν περισσότερο από την εργασία τους όταν το σύστημα κυμαινόμενων αμοιβών είναι υπαρκτό στον οργανισμό τους. Επίσης διαπίστωσαν, σε αντίθεση με πολλές από τις προηγούμενες έρευνες ότι οι «μεταβαλλόμενες αμοιβές» δεν «βλάπτουν» σε μεγάλο βαθμό ούτε την ατομική ούτε την οργανωσιακή απόδοση. Συγκεκριμένα προτείνουν ότι οι αμοιβές με βάση την απόδοση των εργαζομένων και η παρακίνηση για εργασία στο δημόσιο τομέα μπορούν να συνδυαστούν αρμονικά σε ορισμένες περιπτώσεις εργαζομένων θεωρώντας έτσι ότι είναι καλύτερο να υπάρχει αυτή η επιλογή στο συγκεκριμένο οργανωσιακό πλαίσιο ώστε να ικανοποιεί τα άτομα με τα παραπάνω χαρακτηριστικά Αν και η προηγούμενη έρευνα προτείνει ότι είναι πολύ δύσκολο για τους δημόσιους οργανισμούς να παράσχουν οικονομικά κίνητρα ικανά να βελτιώσουν την συμπεριφορά των εργαζομένων δε μπορεί να αμφισβητηθεί η δύναμη που αυτά μπορεί να έχουν σε ορισμένες περιπτώσεις ανθρώπων.

Οι Grant and Dweck (2003) διερεύνησαν τη συμπεριφορά Αμερικανών φοιτητών απέναντι σε διάφορες ακαδημαϊκές καταστάσεις. Σκοπός τους ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των «μαθησιακών στόχων» και των «στόχων επίδοσης» με την εσωτερική τους παρακίνηση και το βαθμό επίδοσής τους.

Ως «στόχοι επίδοσης» νοούνται οι στόχοι που τίθενται για την επίτευξη ενός αποτελέσματος και συνήθως είναι δύο ειδών:

1) Οι «στόχοι προσέγγισης» (όπου το άτομο προσανατολίζεται προς την επιτυχία του εγχειρήματός του) και

2) Οι «στόχοι αποφυγής» (όπου το άτομο προσανατολίζεται προς την αποφυγή της αποτυχίας).

Οι «στόχοι αποφυγής» είναι αυτοί που ενισχύουν αρνητικά την εσωτερική παρακίνηση του ατόμου ενώ οι «στόχοι προσέγγισης» συχνά οδηγούν σε καλύτερη επίδοση.

Ωστόσο, στη συγκεκριμένη εργασία οι «στόχοι επίδοσης» χωρίζονται σε τρείς διαφορετικές κατηγορίες:

1) Τους «στόχους προσωπικής επάρκειας» (που συνδέονται με την απόδειξη της αξίας του ενός προς τον εαυτό του και τους άλλους),

2) Τους «κανονιστικούς στόχους» (στόχοι που τίθενται με σκοπό την υπακοή στους κανόνες και τους όρους του περιβάλλοντος στο οποίο το άτομο λειτουργεί) και

3) Τους «στόχους έκβασης» ενός αποτελέσματος (που αφορούν την επίτευξη ενός θετικού αποτελέσματος).

Από την άλλη, οι «μαθησιακοί στόχοι» φανερώνουν τη διαρκή προσπάθεια του ατόμου για ανάπτυξη των προσωπικών του ικανοτήτων και εκπλήρωσης της, κατά τον Maslow (1954) ανάγκης αυτοπροσδιορισμού.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε πως η αποτελεσματικότητα των «μαθησιακών στόχων» και των «στόχων επίτευξης» στην εσωτερική παρακίνηση και επίδοση των φοιτητών εξαρτάται από το κατά πόσο ο καθένας από αυτούς ενισχύεται από το κάθε πανεπιστήμιο. Σε γενικές γραμμές αν και στη κάθε περίπτωση παρατηρήθηκαν διαφορές -δεδομένης της διαφορετικής κουλτούρας των πανεπιστημίων που μελετήθηκαν- οι «μαθησιακοί στόχοι» των φοιτητών αποδείχτηκαν ότι βοηθούσαν τόσο στη διατήρηση της εσωτερικής παρακίνησης των φοιτητών, συντελώντας έτσι και στη καλύτερη επίδοσή

τους κάτω από δύσκολες συνθήκες.

Σε σχέση με τους «στόχους επίδοσης», η μη εκπλήρωση των στόχων «προσωπικής επάρκειας» αποδείχτηκαν ότι οδηγούν σε ενδεχόμενη παραίτηση από την αντιμετώπιση της πρόκλησης και άρα σε χαμηλότερη επίδοση (μολονότι δίνουν «ώθηση» για καλύτερη επίδοση σε περίπτωση επίτευξής τους), η πραγματοποίηση των «κανονιστικών στόχων» (π.χ ολοκλήρωση διπλωματικής για λήψη πτυχίου) δεν φάνηκε να ενισχύουν και να διατηρούν την εσωτερική παρακίνηση ούτε και τη βελτίωση της επίδοσης. Τέλος, οι «στόχοι έκβασης» ενός αποτελέσματος (π.χ η λήψη υψηλής βαθμολογίας) και οι «στόχοι επάρκειας» σχετιζόταν το ίδιο θετικά με την εσωτερική παρακίνηση και την επιθυμία των να φέρουν ένα καλό αποτέλεσμα στην ομάδα.

Οι Inceoglu, Segers and Bartram (2012) διερεύνησαν το αν και κατά πόσο η ηλικία επηρεάζει την παρακίνηση στην εργασία. Η έρευνά τους πραγματοποιήθηκε τη περίοδο 2003- 2007 μέσω της ηλεκτρονικής συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Αποτελείται από δύο δείγματα όπου στο πρώτο συμπληρώθηκε το ερωτηματολόγιο SHL MQ (UK) στο οποίο συμπεριλαμβάνεται η μεταβλητή της «ηλικίας» και απευθύνεται εργαζομένους ιδιωτικού και δημοσίου τομέα και αυτοαπασχολούμενους. Στο δε δεύτερο χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο MK (UK) το οποίο απευθύνονταν σε εργαζομένους στο τομέα υπηρεσιών ίντερνετ, τηλεφωνίας, διαφήμισης, πωλήσεων και κατασκευών και συμπεριλάμβανε επίσης τις μεταβλητές του «φύλου», της «εθνικότητας», της «εργασιακής εμπειρίας» και του «εκπαιδευτικού επιπέδου», μεταβλητές που δεν υπήρχαν στο πρώτο ερωτηματολόγιο. Το δεύτερο δείγμα χρησιμοποιήθηκε για την επιβεβαίωση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από το πρώτο δείγμα.

Οι παράγοντες παρακίνησης ήταν ομαδοποιημένες ως προς

1) Τα προσωπικά αποθέματα ενέργειας των εργαζομένων (βιολογικά και ψυχικά) που απαιτούνται για τη πραγματοποίηση μιας εργασίας (πχ προσδοκίες σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας και τις ανταμοιβές, την επίτευξη φιλόδοξων στόχων, την επικέντρωση στις οικονομικές απολαβές, στην διάθεση για εργασία εκτός ωραρίου κ.α).

2) Τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στην ικανοποίηση των εσωτερικών τους κινήτρων για εργασία (π.χ αυτοπροσδιορισμό, προσανατολισμός στα θετικά σημεία, την κοινωνική αλληλεπίδραση, την αυτονομία κ.α).

3) Τη σημασία που δίνουν οι εργαζόμενοι στην εξωτερική υποκίνηση (π.χ επαγγελματική και κοινωνική καταξίωση, οικονομικές απολαβές, επαγγελματική αναγνώριση, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κ.α).

Οι υποθέσεις της εργασίας τους με βάση την βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποίησαν ήταν:

1) Τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας, κατά μέσο όρο, διαθέτουν μικρότερα αποθέματα ενέργειας για την επίτευξη φιλόδοξων εργασιακών στόχων, για επίτευξη υψηλού μισθού, για εργασία εκτός ωραρίου, για κατάρτιση κ.λπ.

2) Η ανάγκη για ηθική ικανοποίηση, αυτόνομη λειτουργία μέσα στον οργανισμό και, ευελιξία αναμένεται να είναι υψηλότερη στα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας.

3) Η επιθυμία των εργαζομένων για ποικιλία εργασιών και «προκλητικούς» εργασιακούς στόχους μειώνεται όσο μεγαλώνει ηλικιακά.

4) Η επιθυμία για κοινωνική αλληλεπίδραση μέσα στον οργανισμό είναι πάντα η ίδια ανεξαρτήτου ηλικιακής ομάδας.

5) Οι εξωτερικές ανταμοιβές (προαγωγή, επαγγελματική καταξίωση, κ.α) αναμένεται να παρακινούν λιγότερο τις μεγαλύτερες ηλικίες.

6) Σε σχέση με τα οικονομικά κίνητρα, αναμένεται η ύπαρξη μιας μη γραμμικής σχέσης με την ηλικία.

7) Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον σχετίζεται θετικά με την ηλικία.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ της ηλικίας και της παρακίνησης για το πρώτο δείγμα. Όταν αυτό δε ηλέχθη και με τις μεταβλητές «φύλο», «εργασιακή εμπειρία» και «μορφωτικό επίπεδο» του δεύτερου δείγματος τα αποτελέσματα ήταν τα ίδια αλλά η επιρροή αυτών των μεταβλητών στη παρακίνηση υπήρχε σε μικρότερο βαθμό. Συγκεκριμένα προέκυψε ότι η συνολική παρακίνηση φαίνεται να επηρεάζεται σε μικρό βαθμό από την ηλικία των ερωτηθέντων. Παρόλαυτα, μετά τη σύγκριση των μέσων μεταξύ των ηλικιακών ομάδων παρατηρήθηκε ότι η παρακίνηση (εσωτερική και εξωτερική) επηρεάζεται λίγο περισσότερο σε ορισμένες ηλικιακές ομάδες.

Η σχέση μεταξύ «ηλικίας» και «προσωπικά αποθέματα ενέργειας» φαίνεται να είναι αρνητική μιας και παρατηρήθηκε ότι τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας είναι λιγότερο διατεθειμένα να προσφέρουν έναν υψηλό βαθμό προσωπικής ενέργειας και προσπάθειας,

για την πραγματοποίηση ενός εργασιακού στόχου.

Σε σχέση με τις ανταμοιβές της παρακίνησης, παρατηρήθηκε ότι οι παράγοντες «αυτονομία» και «προσωπικές αξίες» σχετίζονται θετικά με την ηλικία, που σημαίνει ότι όσο μεγαλώνει ο εργαζόμενος τόσο μεγαλύτερη σημασία δίνει στο βαθμό πρωτοβουλιών που είναι ελεύθερος να πάρει (εξαιτίας της εργασιακής εμπειρίας) και στο κατά πόσο σημασία δίνει στην αξίες της εργασίας του (μπορεί για παράδειγμα η οικογένειά του να έχει περισσότερη σημασία από την εργασία του). Ο παράγοντας «δέσμευση» που σχετίζεται με τις κοινωνικές σχέσεις μέσα στον οργανισμό υπήρχε στον ίδιο βαθμό για όλες τις ηλικιακές ομάδες με τη μόνη διαφορά ότι θεωρήθηκε λίγο σημαντικότερη για τους άντρες στο πρώτο δείγμα της έρευνας.

Τέλος η σχέση μεταξύ της «ηλικίας» και των «εξωτερικών ανταμοιβών» ήταν αρνητική υποδεικνύοντας ότι οι μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενοι δίνουν λιγότερη σημασία στις ευκαιρίες προαγωγής και αύξησης του εισοδήματός τους, ενώ φαίνεται να νοιάζονται περισσότερο για το παράγοντα «ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον» και «ασφάλεια εργασίας» από ότι οι νεότεροι εργαζόμενοι. Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τις απόψεις που παρουσιάζονται στη βιβλιογραφία με βάση τις οποίες ανεξαρτήτως ηλικίας, όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ανάγκη από παρακίνηση αλλά σε διαφορετικό βαθμό, που στη προκείμενη έρευνα τα άτομα μεγαλύτερης ηλικίας «εκτιμούσαν» περισσότερο το βαθμό ικανοποίησης των παραγόντων εσωτερικής τους παρακίνησης παρά τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης τους.

Η Amabile (1993) διερεύνησε τους τρόπους με τους οποίους τα εσωτερικά κίνητρα μπορούν να επηρεάσουν τα εξωτερικά κίνητρα και πώς μπορούν να συνδυαστούν αρμονικά μεταξύ τους, χρησιμοποιώντας δύο μοντέλα που τα αναφέρει ως: «τα εξωτερικά κίνητρα στην υπηρεσία των εσωτερικών» και «διαδικασία παρακίνησης» (motivation- work cycle).

Το μοντέλο «τα εξωτερικά κίνητρα στην υπηρεσία των εσωτερικών» υποδεικνύει πως τα εξωτερικά κίνητρα πρέπει να στοχεύουν στην ενίσχυση των εσωτερικών κινήτρων του εργαζομένου που σημαίνει ενίσχυση των ατομικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων μέσω της δόσης περισσότερων αρμοδιοτήτων με στόχο την βελτίωση της αυτοεκτίμησής του. Εξωτερικά κίνητρα όπως η θετική ανατροφοδότηση για το οποίο πρέπει να εργαστεί και ποια τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων καθώς και η προώθηση της συμμετοχής του

ατόμου στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τη δουλειά του, εξυπηρετούν το σκοπό του εν λόγω μοντέλου. Έτσι, αν για παράδειγμα οι οικονομικές ανταμοιβές δίνονται με σκοπό την τόνωση της αυτοεκτίμησης τότε θεωρείται κατάλληλος τρόπος εσωτερικής παρακίνησης, εκτός και αν αυτές οι ανταμοιβές συνοδεύονται επίσης και από περιοριστικούς όρους ως προς την αυτόνομη λειτουργία και τις εργασιακές επιλογές του ατόμου σε ότι αφορά τις εργασιακές του δραστηριότητες. Η διαδικασία της παρακίνησης κατά την Amabile (1993) βασίζεται στη πεποίθηση ότι οι περισσότερες δραστηριότητες που ένα άτομο εκτελεί στην εργασία του χρειάζονται ένα κάποιο βαθμό δημιουργικότητας. Η δημιουργικότητα εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες: τη καινοτομία και τη διάθεση του ατόμου για δημιουργία. Γενικά υποστηρίζεται ότι τα εσωτερικά κίνητρα διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο σε κάποια στάδια της δημιουργικής διαδικασίας και πιο συγκεκριμένα στο στάδιο κατά το οποίο το πρόβλημα ή ο στόχος παρουσιάζεται και στο στάδιο κατά το οποίο τα άτομα πρέπει να αναζητήσουν λύσεις για την επίλυση του προβλήματος, και τρόπους θετικής έκβασης του στόχου. Με βάση τις υποθέσεις αυτές, υποτίθεται επίσης ότι όταν τα εσωτερικά κίνητρα είναι υψηλά κατά τα δύο αυτά στάδια, τότε είναι περισσότερο πιθανή μια θετική έκβαση της δημιουργικής διαδικασίας.

Σε γενικές γραμμές, κατά την αλληλεπίδραση μεταξύ εξωτερικής και εσωτερικής παρακίνησης υποτίθεται ότι όσο τα εξωτερικά κίνητρα για την εκπλήρωση μιας δραστηριότητας αυξάνονται, τόσο η εσωτερική παρακίνηση μειώνεται. Τα εσωτερικά κίνητρα υποδεικνύουν το βαθμό που ένα άτομο είναι διατεθειμένο να συμμετάσχει «με σθένος» για την πραγματοποίηση ενός στόχου ή μιας δραστηριότητας. Συνεπώς, τα εσωτερικά κίνητρα αποτελούν ισχυρότερες πηγές επηρεασμού των επιθυμητών εργασιακών αποτελεσμάτων από ότι τα εξωτερικά. Άρα όταν η εσωτερική παρακίνηση δεν υπάρχει σε υψηλό βαθμό τότε όσο ισχυρά και αν είναι τα εξωτερικά κίνητρα, οι επιπτώσεις τους στη συμπεριφορά του ατόμου θα είναι αρνητικές (μακροπρόθεσμα). Με βάση αυτό, η ερευνήτρια θεωρεί ότι ορισμένες μορφές εξωτερικής υποκίνησης (όπως για παράδειγμα η ενημέρωση για το πόσο εργασία απαιτείται για την εκπλήρωση μιας εργασίας που σε αντίθετη περίπτωση αποτελεί ισχυρό παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης), ή η άσκηση αυστηρού (εξωτερικού) ελέγχου των δραστηριοτήτων τους, μπορούν να αποφέρουν αρνητικά αποτελέσματα στα άτομα με έντονα εσωτερικά κίνητρα. Παρόλαυτα, εμπειρικές έρευνες έχουν δείξει πως τα άτομα με υψηλά επίπεδα εσωτερικής παρακίνησης μπορούν να

εναρμονιστούν σχεδόν καλά με υψηλά επίπεδα εξωτερικής παρακίνησης (π.χ η παροχή ειδικευμένης κατάρτισης πάνω σε μια καινούργια εργασία φαίνεται εξαιρετικά ωφέλιμη για έναν εργαζόμενο που βρίσκει εξαιρετικά ενδιαφέρουσα αυτή τη νέα εργασία).

Τέλος, οι προτάσεις της ως προς το πώς τα εξωτερικά κίνητρα μπορούν να συνδυαστούν αρμονικά με τα εσωτερικά είναι μεταξύ άλλων οι ακόλουθες::

- Τα εξωτερικά κίνητρα αποδεικνύονται αποτελεσματικά μόνο στη περίπτωση που τα εσωτερικά κίνητρα υπάρχουν σε έντονο βαθμό.
- Μόνο ορισμένα εξωτερικά κίνητρα μπορούν να συνδυαστούν με τα εσωτερικά κίνητρα. Αυτά τα συνεργαζόμενα εξωτερικά κίνητρα είναι αυτά που παρέχουν πληροφορίες στο άτομο σχετικά με το πώς μπορεί να γίνει περισσότερο δημιουργικό και αποδοτικό (χωρίς όμως να υποτιμούν τα αισθήματα για αυτοεκτίμησης του ατόμου), αυτά που ενισχύουν τα αισθήματα αυτοδιάθεσης και αυτά που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή σε διαφορετικές δραστηριότητες (ελαχιστοποιούν τη μονοτονία).
- Όταν τα άτομα αισθάνονται πως οι εργασίες τους υπόκεινται σε αυστηρό εξωτερικό έλεγχο τότε η εσωτερική παρακίνηση μειώνεται.
- Η ικανοποίηση από την εργασία, θα εξαρτηθεί από το κατά πόσο τα κίνητρα που διατίθενται στο περιβάλλον εργασίας (εσωτερικά και εξωτερικά) ταιριάζουν με τις προσδοκίες του ατόμου σε σχέση με τη δουλειά του.
- Ακόμα και αν το άτομο διαθέτει εξ'αρχής υψηλό βαθμό εσωτερικής υποκίνησης, αυτός ο βαθμός εσωτερικής παρακίνησης μπορεί να μειώνεται με τη πάροδο του χρόνου ειδικά όταν στο εργασιακό περιβάλλον δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στη καλλιέργεια εξωτερικών κινήτρων παρά στην ενίσχυση/ εκμετάλλευση των εσωτερικών πηγών παρακίνησης.
- Για τα άτομα των οποίων η εργασία απαιτεί πολύπλοκες δραστηριότητες ή εκτελούνται με βάση αυστηρά χρονοδιαγράμματα, τότε τα εσωτερικά κίνητρα φαίνεται να διαδραματίζουν σημαντικότερο ρόλο στο βαθμό παραγωγικότητας και δημιουργικότητας των ατόμων.

Σκοπός της εργασίας των Saccheti and Tortia (2013) ήταν η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ ικανοποίησης και δημιουργικότητας μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον και το σε ποιο βαθμό ο οργανισμός υποστηρίζει την επιθυμία των ατόμων να δράσουν δημιουργικά.

Τα στοιχεία τους συλλέχτηκαν με βάση μια εθνική έρευνα που αφορούσε εργαζομένους

κοινωνικών υπηρεσιών της Ιταλίας μη κερδοσκοπικού χαρακτήρα, οι οποίοι επιπλέον υποτίθεται ότι είναι περισσότερο υποψιασμένοι και ευαισθητοποιημένοι ως προς τις έννοιες «κίνητρο» και «παρακίνηση».

Οι υποθέσεις της εργασίας τους σε σχέση με την δημιουργικότητα και την ικανοποίηση που οδηγούν στη συνολική οργανωσιακή ευημερία που απορρέουν τόσο από την οργανωτική δομή όσο και από το ίδιο το άτομο και το ευρύτερο κοινωνικό-οικονομικό πλαίσιο στο οποίο λειτουργεί ήταν:

- Όταν το οργανωτικό πλαίσιο ευνοεί τη συμμετοχή, τη κριτική σκέψη, τη μάθηση και την εξισορρόπηση των ατομικών και οργανωσιακών στόχων τότε ασκεί θετική επίδραση στην δημιουργικότητα των εργαζομένων και άρα στην ικανοποίησή τους.
- Όταν το οργανωτικό πλαίσιο προωθεί την ομαδική εργασία τότε ασκεί θετική επίδραση στην δημιουργικότητα των εργαζομένων και άρα στην ικανοποίησή τους.
- Όταν τα άτομα έχουν επιλέξει τόσο τις δραστηριότητες του οργανισμού όσο και το επάγγελμά τους με βάση τα εσωτερικά τους κίνητρα και προσωπικά ενδιαφέροντα, τότε αναμένεται να είναι περισσότερο δημιουργικά και άρα ικανοποιημένα.
- Όταν οι τοπικές κοινωνικο-οικονομικές συνθήκες είναι ευνοϊκές ως προς τη κάλυψη των υπολοίπων φυσικών αναγκών των εργαζομένων
- Από τη στιγμή που η έκφραση της δημιουργικότητας θεωρείται βασικός παράγοντας για την επίτευξη του αυτοπροσδιορισμού των ατόμων, τότε η δημιουργικότητα που οδηγεί στην ικανοποίηση θα επηρεάζεται θετικά από την αυτοεκτίμηση που έχουν μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.

Τα αποτελέσματα της έρευνάς τους σε γενικές γραμμές δείχνουν ότι οι ανάγκες για δημιουργία ικανοποιούνται όταν η οργανωσιακή δομή ενθαρρύνει τη συμμετοχή και τα αισθήματα περί δικαίου και όταν οι αρμοδιότητες των ατόμων χαρακτηρίζονται από ένα μείγμα αυτόνομης λειτουργίας και ομαδικής εργασίας. Επίσης το είδος των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό χώρο καθώς και οι σχέσεις με τους μάνατζερ επηρεάζουν θετικά το βαθμό δημιουργικότητας και συνεπώς την εργασιακή ικανοποίηση. Στην πραγματικότητα, το αποτέλεσμα αυτό υπογραμμίζει την ύπαρξη δύο εναλλακτικών καναλιών που σχετίζονται με την εργασιακή ικανοποίηση: 1) αν οι εργασιακές αρμοδιότητες απαιτεί υψηλού επιπέδου ατομικές ικανότητες τότε η στενή συνεργασία με τους μάνατζερ κρίνεται απαραίτητη και σημαντική για την επίτευξη των δημιουργικών

στόχων δεξιότητες ικανότητες. 2) όταν από την άλλη, οι αρμοδιότητες του εργαζομένου δεν απαιτούν την χρήση ειδικών προσωπικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων, τότε η εργασιακή ικανοποίηση μπορεί να επιτευχθεί απλά και μόνο με τη καλή επικοινωνία με τους μάνατζερ οι οποίοι θα τους παρέχουν συμβουλές με στόχο τη στήριξη της αυτοεκτίμησης και των αισθημάτων δημιουργικότητας. Επιπλέον, η ικανοποίηση επηρεάζεται θετικά από το βαθμό συμμετοχής των εργαζομένων στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν την έκβαση της δουλειάς τους καθώς και με τα αισθήματα δικαίου που επικρατούν στον οργανισμό από την άλλη η ύπαρξη αυστηρών χρονοδιαγραμμάτων και γενικά ο υψηλός βαθμός πίεσης που ασκείται στους εργαζομένους σίγουρα δεν ενθαρρύνει την ανάπτυξη των δημιουργικών τους ικανοτήτων και σίγουρα δεν ευνοεί την ικανοποίησή τους από την εργασία. Τέλος, κοινωνικοοικονομική ανάπτυξη του ευρύτερου περιβάλλοντος του εργαζομένου σχετίζεται θετικά με το βαθμό έκφρασης της δημιουργικότητάς του και συνεπώς επηρεάζει τη συνολική εργασιακή του ικανοποίηση.

Οι Markovitis, Davis and Van Dick (2007) διερεύνησαν τη σχέση μεταξύ της οργανωσιακής δέσμευσης και της εργασιακής ικανοποίησης στο Δημόσιο και Ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα. Το δείγμα τους αποτελούνταν από 1119 εργαζομένους άτομα σε οικογενειακών και μικρομεσαίων επιχειρήσεων του ιδιωτικού τομέα της βόρειας και κεντρικής Ελλάδας και 476 υπαλλήλους διαφόρων δημόσιων υπηρεσιών της βορείου Ελλάδος. Οι υποθέσεις εργασίας τους ήταν μεταξύ άλλων:

- Οι εργαζόμενοι θα είναι περισσότερο ικανοποιημένοι τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά όταν είναι απολύτως δεσμευμένοι οργανωσιακά.
- Οι εργαζόμενοι που αναφέρουν υψηλά επίπεδα συμφωνίας με τις οργανωσιακές αξίες θα εμφανίζουν υψηλότερες μέσες τιμές εξωτερικής και εσωτερικής ικανοποίησης από αυτούς που αναφέρουν χαμηλά επίπεδα συμφωνίας με τις οργανωσιακές αξίες και ανεξάρτητα από τα επίπεδα εργασιακής δέσμευσης και της συμμετοχής στις οργανωσικές λειτουργίες,
- Οι εργαζόμενοι του δημοσίου τομέα αναφέρουν υψηλότερα επίπεδα εσωτερικής και εξωτερικής ικανοποίησης όταν η εργασιακή δέσμευση είναι υψηλή από ότι όταν αυτή είναι χαμηλή.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας τους και λαμβάνοντας υπόψη τις διαφορές του δημοσίου και ιδιωτικού τομέα στην Ελλάδα (βλέπε πίνακα (1) στο παράρτημα) καθώς και το κοινωνικό πλαίσιο στο οποίο δραστηριοποιούνται προέκυψε πως:

- Η οργανωσιακή δέσμευση είναι σημαντικά υψηλότερη στο δημόσιο παρά στον ιδιωτικό τομέα στην Ελλάδα.
- Τόσο στον ιδιωτικό όσο και στον δημόσιο τομέα η ταύτιση με τις αξίες του οργανισμού αποτελεί το σημαντικότερο στοιχείο εργασιακής ικανοποίησης, γεγονός που αντικατοπτρίζει τον κολεκτιβιστικό προσανατολισμό της ελληνικής κοινωνίας.
- Επίσης τα υψηλά επίπεδα πίστης στις κανονιστικές λειτουργίες του οργανισμού στον δημόσιο τομέα επίσης αντανακλά τον κολεκτιβιστικό προσανατολισμό της ελληνικής κοινωνίας.
- Οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα ήταν περισσότερο πιθανό να αισθάνονται εργασιακά ικανοποιημένοι όσο περισσότερο δεσμευμένοι αισθάνονται με τις κανονιστικές λειτουργίες του οργανισμού ακόμα και αν η ταύτιση με τις αξίες του οργανισμού ήταν χαμηλή.
- Σε γενικές γραμμές φάνηκε πως για τη περίπτωση της Ελλάδας, ο βαθμός αντιστοιχίας μεταξύ των τομεακών και κοινωνικών αξιών σχετίζεται με το βαθμό εργασιακής δέσμευσης και εσωτερικής ικανοποίησης των εργαζομένων. Αυτά τα δύο φαίνεται να συμβαδίζουν πολύ κοντά στη περίπτωση του δημοσίου τομέα και γι' αυτό οι δημόσιοι υπάλληλοι εμφανίζουν υψηλότερο βαθμό εργασιακής δέσμευσης και εσωτερικής ικανοποίησης από την εργασία τους.

2. Παρακίνηση και ομαδική εργασία: Εμπειρική διερεύνηση

Οι Saccheti and Tortia (2013) διαπίστωσαν επίσης ότι η ομαδική εργασία ασκεί τη μεγαλύτερη επίδραση στην ικανοποίηση των αισθημάτων δημιουργικότητας μιας και αποδεικνύεται ως το ιδανικότερο «μέσο» ικανοποίησης των αρχικών-εσωτερικών κινήτρων για εργασία που είναι η ανάγκη για δημιουργία και κοινωνική αλληλεπίδραση. Συνεπώς η ικανοποίηση των εργαζομένων εξαρτάται από τον τρόπο (θετικό ή αρνητικό) αλληλεπίδρασης με όλους τους εμπλεκομένους με τον οργανισμό.

Η Peterson (2007) διερεύνησε τη σχέση μεταξύ της παρακίνησης και της ομαδικής εργασίας. Η εργασία της βασιζόταν στην διερεύνηση των πλεονεκτημάτων και μειονεκτημάτων της εφαρμογής τριών βασικών θεωριών κινήτρου (του McGregor (X, Y theory), του Herzberg και του McClelland) στην ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας. Αναφέρει πως ανεξάρτητα με την θεωρία και το τρόπο που ένας διαχειριστής έργου (project manager) επιλέγει να εφαρμόσει σε μια ομάδα εργασίας αυτό που πρέπει να λαμβάνει πάντα υπόψη του ότι το κάθε άτομο είναι διαφορετικό από το άλλο και το κάθε άτομο συνήθως έχει διαφορετικά κίνητρα για εργασία και παρακινείται από διαφορετικά κίνητρα. Το κλειδί της ενδυνάμωσης της ομαδικής εργασίας βρίσκεται στην ενδυνάμωση του κάθε ατόμου της ομάδας ξεχωριστά. Η ανάλυση των ατομικών αναγκών παρέχει στο διαχειριστή τη δυνατότητα να ανακαλύψει τη ποικιλία των κινήτρων που υπάρχουν μέσα σε μια ομάδα και να κατανοήσει τις προσδοκίες των ατόμων σε σχέση με την εργασία τόσο σε ατομικό όσο και σε ομαδικό επίπεδο. Έτσι μπορεί να συνδέσει αποτελεσματικότερα τα άτομα με το ομαδικό περιβάλλον, με τις αρμοδιότητες και τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην ομάδα και να θέσει συγκεκριμένους, σαφείς και ρεαλιστικούς στόχους στην ομάδα. Με βάση όλα τα παραπάνω, η ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας που βασίζεται στην ενδυνάμωση του κάθε ατόμου ξεχωριστά παράλληλα με την απόδοση δύναμης για έλεγχο και επιρροή των ομαδικών λειτουργιών και εργασιών, επαρκών υλικοτεχνικών πόρων, ακριβούς και συνεχόμενης πληροφόρησης (ανατροφοδότηση) καθώς και ευθύνη για επιτυχή ολοκλήρωση της ομαδικής εργασίας.

Η Levi (2007) αναφέρει ότι ο βαθμός ενδυνάμωσης της ομαδικής εργασίας εξαρτάται από τη φύση της εργασίας που τα άτομα πρέπει να πραγματοποιήσουν, το βαθμό εργασίας που απαιτείται για να έλθει εις πέρας, του στόχους της ομάδας και τη δέσμευση των ατόμων σε αυτήν. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι για να παρακινηθούν τα άτομα να συμμετάσχουν σε μια ομάδα πρέπει αρχικά το έργο της ομάδας να τους ενδιαφέρει. Ο βαθμός ενδιαφέροντος, ή «πρόκλησης» που δύναται να προσφέρει ένα έργο στο άτομο μπορεί παρατηρηθεί μέσα από την ανάλυση των χαρακτηριστικών της εργασίας. Ένας δεύτερος παράγοντας είναι ο βαθμός υπευθυνότητας που αισθάνεται ένα μέλος απέναντι στο έργο της ομάδας. Η αλληλεξάρτηση των εργασιών βοηθά στην ενίσχυση της υπευθυνότητας των ατόμων μέσα στην ομάδα μιας και ενθαρρύνει τα μέλη να αισθανθούν ότι έχουν ένα μερίδιο ευθύνης απέναντι στο έργο και

τα οδηγεί στο να θέλουν να είναι συνεπή στις υποχρεώσεις τους απέναντί του. Ο υψηλός βαθμός υπευθυνότητας που αισθάνονται τα άτομα από την άλλη, τα ενθαρρύνει στο να αισθανθούν μοναδικοί και σημαντικοί μέσα στην ομάδα, κάτι που τονίζει την αυτοεκτίμησή τους και τη θέλησή τους για συνεργασία σε μια ομαδική εργασία. Επίσης, οι ανταμοιβές πρέπει να είναι συνδεδεμένες ανάλογα με την επίδοση της ομάδας στο σύνολό της. Έτσι το κάθε μέλος παρακινείται περισσότερο στο να είναι συνεπές στις υποχρεώσεις του ενώ παράλληλα αυξάνεται και το ενδιαφέρον του για τη πορεία της δουλειάς των συνεργατών του (πράγμα που μειώνει τον ανταγωνισμό και ενισχύει την αλληλοβοήθεια μέσα στην ομάδα). Τέλος η τοποθέτηση ξεκάθαρων στόχων στην ομάδα βοηθούν στο καλύτερο προγραμματισμό και στο συντονισμό της δουλειάς που πρέπει να γίνει, προλαμβάνει ενδεχόμενα προβλήματα και συγκρούσεις και ταυτόχρονα αυξάνει το βαθμό δέσμευσης των μελών ως προς την επίτευξή τους. Συνεπώς οι ξεκάθαροι στόχοι και η δέσμευση αποτελούν μερικούς ακόμα παράγοντες ενδυνάμωσης της ομαδικής εργασίας. Η δέσμευση των μελών από την άλλη συμβάλει στη συνοχή της ομάδας. Η συνοχή της ομάδας, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, κάνει τα άτομα της ομάδας να απολαμβάνουν τη συνεργασία τους, να αισθάνονται χρήσιμα και να ενδιαφέρονται για την επιτυχία της ομάδας στο σύνολό της.

Ο McGreevy (2006) διερεύνησε εμπειρικά τους παράγοντες που ενισχύουν την ομαδική εργασία σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Με βάση τη κοινά παραδεκτή άποψη ότι οι εργαζόμενοι στη πραγματικότητα παρακινούνται περισσότερο από την εσωτερική τους επιθυμία να κάνουν μια καλή δουλειά και να αισθανθούν υπεύθυνα για την επιτυχία του οργανισμού στο σύνολό του, ανέφερε πως αυτό τις πιο πολλές φορές δεν συμβαίνει γιατί οι εργασίες των ατόμων στους περισσότερους σύγχρονους οργανισμούς είναι δομημένες με τέτοιο τρόπο που συχνά περιορίζουν τα άτομα από το να κάνουν χρήση όλων των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να μην αισθάνονται ικανοποιημένα από την εργασία τους και να μετριάζονται τα εσωτερικά τους κίνητρα για καλή επίδοση στην εργασία. Πρότεινε ότι η ενδυνάμωση της ομαδικής εργασίας μπορεί να αποτελέσει ιδανική στρατηγική βελτίωσης των παραπάνω αρνητικών αποτελεσμάτων..
Για τον McGreevy (2006) η ενδυνάμωση ης ομαδικής εργασίας εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά μιας εργασίας. Με βάση αυτό μια εργασία που ενθαρρύνει την ομαδικότητα

είναι μια εργασία που:

- Παρέχει μια ποικιλία δραστηριοτήτων και απαιτεί από τα άτομα τη χρήση αρκετών δεξιοτήτων
- Παρέχει αυτονομία στα άτομα δίνοντάς τα την ελευθερία να επιλέγει τον τρόπο και ρυθμό της εργασίας του.
- Η φύση της είναι ξεκάθαρη (το αν θα είναι δηλαδή ατομική ή μέρος ενός συνόλου εργασιών)
- Ενισχύει τα αισθήματα υπευθυνότητας των εργαζομένων για το έργο που παράγεται
- Παρέχει ανατροφοδότηση σε σχέση με τη πορεία των εργασιών του
- Ενισχύει τη κοινωνική επαφή μεταξύ των συναδέλφων
- Μεριμνά για την εξισορρόπηση του φόρτου εργασίας για τον κάθε εργαζόμενο (μέσα σε μια ομάδα η εργασία μοιράζεται συν του ότι τα μέλη μιας ομάδας βοηθούν το ένα το άλλο όταν χρειαστεί)
- Παρέχει σαφείς οδηγίες και ξεκάθαρους όρους με σκοπό τη πρόληψη συγκρούσεων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον (η ομάδα είναι σε θέση να λύνει άμεσα τα προβλήματα του τύπου «ποιος κάνει τι» από ότι ένα άτομο μεμονωμένο).

Στην εμπειρική διερεύνηση των Kopelman and Weber and Messick (2001), ανάμεσα στους παράγοντες που αναφέρουν ως ικανοί να επηρεάσουν το βαθμό συνεργασίας δύο και περισσότερων ανθρώπων είναι και το «φύλο» τους. Σύμφωνα με τις παρατηρήσεις τους, το φύλο μπορεί να επηρεάσει τη συνεργασία μεταξύ των ανθρώπων γιατί οι άντρες και οι γυναίκες συμπεριφέρονται, συζητούν και επικοινωνούν με διαφορετικό τρόπο μεταξύ τους (με άλλο τρόπο συμπεριφέρονται οι γυναίκες απέναντι σε γυναίκες μέσα σε μια ομάδα, με άλλο τρόπο οι άντρες απέναντι σε άντρες και με άλλο τρόπο οι άντρες απέναντι στις γυναίκες και το αντίθετο).

Στις μεικτές ομάδες, (που είναι και πιο συχνές στα περισσότερα εργασιακά περιβάλλοντα) αναφέρουν πως οι γυναίκες είναι περισσότερο πρόθυμες να συνεργαστούν και να εκπληρώσουν μια ομαδική εργασία από ότι οι άνδρες. Ωστόσο, ορισμένες έρευνες έχουν διαπιστώσει πως μπορεί πράγματι οι γυναίκες να είναι περισσότερο πρόθυμες να συμμετάσχουν σε μια ομάδα και η συμβολή τους σε αυτήν είναι μεγαλύτερη από των ανδρών, αλλά αυτά συμβαίνουν μόνο κατά το ξεκίνημά των εργασιών της ομάδας. Στη

πορεία, η διάθεση συνεργασίας και η επίδοση αυξάνεται μόνο στους άνδρες ενώ των γυναικών ολοένα μειώνεται μέχρι που τελικά εξαφανίζεται. Από την άλλη πλευρά, άλλες έρευνες υποστηρίζουν ότι όταν σε μια ομάδα τα οικονομικά κίνητρα έχουν έντονη παρουσία τότε δεν υπάρχει καμία διαφορά μεταξύ ανδρών και γυναικών ως προς τη συμβολή τους στην ομαδική εργασία. Όταν όμως τα κίνητρα αλλάζουν, οι άνδρες συνεχίζουν να έχουν τη τάση να συνεισφέρουν το ίδιο μέσα στην ομάδα και πολύ περισσότερο από τις γυναίκες.

Οι Van de Bossche et.al (2006) διερεύνησαν τη συμβολή της «συνεργατικής μάθησης» μεταξύ των μελών μιας ομάδας στην ανάπτυξη και διατήρηση της «συνείδησης μέλους» η οποία και θεωρείται σημαντικός παράγοντας αποτελεσματικότητας μιας ομάδας. Το δείγμα τους αποτελούνταν από 75 ομάδες των 3-5 ατόμων και η συλλογή των στοιχείων πραγματοποιήθηκε με τη διανομή ενός ερωτηματολογίου που μετρά τις γνωσιακές προσδοκίες των ατόμων από την ομάδα και τη συμπεριφορά τους μέσα σε αυτήν. Η έρευνά τους βασίστηκε στη πεποίθηση ότι σε ένα περιβάλλον τα άτομα ενώνονται μεταξύ τους με σκοπό να δουλέψουν πάνω σε ένα συγκεκριμένο έργο και να μάθουν τόσο μέσα από το ίδιο το έργο όσο και μέσα από την αλληλεπίδρασή τους με άλλα άτομα. Άλλωστε η συνεργασία αποτελεί διαδικασία κατά την οποία τα εμπλεκόμενα μέρη μοιράζονται την άποψή τους πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα ή εργασία, κατανέμουν υποχρεώσεις, διαπραγματεύονται και μοιράζονται τις εμπειρίες τις γνώσεις τους. Συνεπώς η ομάδα προσφέρει στα μέλη της τη λεγόμενη «συνεργατική μάθηση»

Οι βασικές υποθέσεις εργασίας τους ήταν:

- Η αύξηση της εποικοδομητικής σύγκρουσης μεταξύ των μελών της ομάδας σχετίζεται θετικά με την ανάπτυξη της «συνείδησης μέλους»
- Όσο πιο αναπτυγμένη η «συνείδηση μέλους» μέσα σε μια ομάδα τόσο πιο αποτελεσματική θα είναι η ομάδα.
- Η ψυχολογική ασφάλεια (η αμοιβαία εμπιστοσύνη και σεβασμός μεταξύ των μελών) που παρέχει η ομάδα σε ένα άτομο σχετίζεται θετικά με τη συνεργατική μάθηση .
- Η συνοχή της ομάδας σχετίζεται θετικά με την συνεργατική μάθηση
- Η κοινωνική συνοχή δεν σχετίζεται με τη συνεργατική μάθηση που προσφέρεται μέσα στην ομάδα
- Η αλληλεξάρτηση μεταξύ του έργου και της αποτελεσματικότητας της ομάδας σχετίζεται

θετικά με τη συνεργατική μάθηση.

- Η δύναμη-επάρκεια της ομάδας (π.χ ικανά μέλη με εξειδικευμένες γνώσεις, πληροφορίες, αυτονομία κ.α) σχετίζεται θετικά με τη συνεργατική μάθηση.

Από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προέκυψε ότι η συνεργατική μάθηση δε επιτυγχάνεται απλά και μόνο με την προσωπική επαφή των ανθρώπων μέσα στην ομάδα. Άλλες πτυχές όπως η αλληλεξάρτηση των εργασιών, η συνοχή του έργου, η ψυχολογική ασφάλεια και η δύναμη της ομάδας φαίνεται να ασκούν μεγαλύτερη επιρροή στην συνεργατική μάθηση και συνεπώς επηρεάζουν περισσότερο την αποτελεσματικότητα της ομάδας.

Οι Rhee et.al (2013) διερεύνησαν την επίδραση των προσωπικών χαρακτηριστικών και των ικανοτήτων ενός ατόμου στην συνολική απόδοση της ομάδας εργασίας στην οποία συμμετέχουν και στην ατομική απόδοση του κάθε μέλους ξεχωριστά. Το δείγμα της έρευνάς τους αποτελούνταν από φοιτητές ενός μεγάλου δημόσιου πανεπιστημίου της Αμερικής οι οποίοι παρακολουθούσαν σε πέντε μαθήματα που σχετίζονταν με το σχεδιασμό και την εφαρμογή project στο κατασκευαστικό τομέα, τη πράσινη ανάπτυξη και τη δημόσια πολιτική. Η συλλογή των στοιχείων έγινε διαδικτυακά με χρήση σχετικού ερωτηματολογίου.

Τα ερευνητικά τους ερωτήματα ήταν 2:

1. Με ποιο τρόπο η ομαδική εργασία επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των ικανοτήτων των συμμετεχόντων;
2. Με ποιο τρόπο οι ατομικές επιδόσεις σε μια ομαδική εργασία επηρεάζεται από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και των ικανοτήτων των συμμετεχόντων;

Τα προσωπικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων μετρήθηκαν με βάση το μοντέλο των πέντε χαρακτηριστικών της προσωπικότητας (Five Factor Model) το οποίο περιλαμβάνει τα χαρακτηριστικά:

1. Εξωστρέφεια (*Extraversion*): Το πόσο κοινωνικό, ομιλητικό, ισχυρογνώμων, φιλόδοξο και δραστήριος είναι ένα άτομο
2. Συγκαταβατικότητα (*Agreeableness*): Το πόσο συνεργάσιμο, φερέγγυος, καλοπροαίρετο, συμπονετικό, ευγενικό, ευέλικτο, καλόκαρδο, ανεκτικό, ενδιαφερόμενο είναι ένα άτομο.
3. Ευσυνειδησία (*Conscientiousness*): Το πόσο υπεύθυνο, αξιόπιστο, οργανωμένο,

οργανωτικό, αφοσιωμένο, διεξοδικό κ.α είναι άτομο.

4. Συναισθηματική Σταθερότητα (*Emotional Stability*): Το πόσο ήρεμο είναι άτομο και το πόσο εύκολα ταράζεται.

5. Δεκτικότητα στην Εμπειρία (*Openness to Experience*): Το πόσο φαντασία, ελεύθερο πνεύμα, διερευνητικότητα, ευρύτητα αντίληψης, γνησιότητα, δημιουργικότητα νοημοσύνη κ.α έχει ένα άτομο.

Η ομαδική εργασία μετρήθηκε με βάση το μοντέλο του Van Duzer and McMartin (2000) το οποίο επικεντρώνεται στους τομείς της «δέσμευσης των μελών της ομάδας για την εκπλήρωση της εργασίας», της «ηγεσίας», και της «μεταξύ τους συνεργασίας», ενώ οι «ατομικές ικανότητες» με βάση τη βαθμολογία τους.

Οι ερευνητές πραγματοποίησαν συσχετίσεις μεταξύ των παραπάνω μεταβλητών από τις οποίες προέκυψε:

- Η αντίληψη των φοιτητών σχετικά με το αν όλα τα μέλη της ομάδας μοιράζονται εξίσου το φόρτο εργασίας σχετίζονταν αρνητικά με τη συναισθηματική σταθερότητα. Αναφέρουν πως το εύρημα αυτό, υποδεικνύει πως συναισθηματικά, οι φοιτητές αισθάνονται μια κάποιου είδους απάθεια σε σχέση με την ομάδα εργασίας και συνεπώς φανερώνουν χαμηλή δέσμευση με αυτή..
- Οι συγκρούσεις που αναφέρθηκαν από τους φοιτητές σχετίζονται θετικά με τις ικανότητές τους (βαθμολογία) και αρνητικά με τη μέση «συγκαταβατικότητα» των μελών της ομάδας. Από την άλλη πλευρά, η αξιολόγηση της ομαδικής εργασίας με βάση τις συγκρούσεις που συμβαίνουν μέσα στην ομάδα σχετίζονταν αρνητικά με την ικανότητα των φοιτητών.
- Η συσχέτιση των ικανοτήτων και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας με την αντίληψη σχετικά με την ατομική απόδοση μέσα στην ομάδα ήταν θετική αν και όχι απόλυτα θετική. Γενικά, υπήρχε η τάση από τους φοιτητές να αξιολογούν πιο ευνοϊκά τους εαυτούς τους από ότι τους συναδέλφους τους σε σχέση με την ικανότητά τους να αναλάβουν ηγετικό ρόλο μέσα στην ομάδα και να την ενθαρρύνουν στο να είναι πιο συνεπείς απέναντι στις υποχρεώσεις της.

Η μελέτη του Erkutlu (2012) διερεύνησε το κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη σχέση μεταξύ της συμμετοχικής ηγεσίας (συμμετοχή στη λήψη των

αποφάσεων που αφορούν την εργασία) και της ομαδικής συμπεριφοράς σε ένα εργασιακό περιβάλλον. Τα στοιχεία της έρευνάς του συλλέχθηκαν από 420 μέλη ομάδων σε 21 εμπορικές τράπεζες της Τουρκίας και οι βασικές ερευνητικές τους υποθέσεις ήταν:

- Η Συμμετοχική ηγεσία σχετίζεται θετικά με την ομαδική συμπεριφορά στο εργασιακό περιβάλλον.
- Η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι ασθενέστερη σε οργανισμούς με γραφειοκρατική κουλτούρα.
- Η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι ασθενέστερη σε οργανισμούς με κουλτούρα με έμφαση στη καινοτομία.
- Η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών είναι ισχυρότερη σε οργανισμούς με υποστηρικτική κουλτούρα.

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής τους διερεύνησης απέδειξαν ότι η συμμετοχική ηγεσία μέσα σε μια ομάδα εργασίας πράγματι σχετίζονταν θετικά με την ομαδική συμπεριφορά των μελών της. Επίσης, η σχέση μεταξύ των δύο βασικών μεταβλητών της εργασίας ήταν πράγματι ισχυρότερη σε οργανισμούς με υποστηρικτική κουλτούρα, υποδεικνύοντας ότι ο βαθμός που ένας οργανισμός ενθαρρύνει την ύπαρξη ενός συμμετοχικού συστήματος ηγεσίας επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων και εν τέλει το ομαδικό κλίμα στον οργανισμό.

Η μελέτη της Pascal (2013) πραγματοποιήθηκε το 2009 και αφορούσε εργαζομένους (228 εργαζομένους) του Δημοσίου Τομέα του Καναδά (Quebec) και συγκεκριμένα, μιας υπηρεσίας με αντικείμενο την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών στους πολίτες ενώ διεξήχθη με τη χρησιμοποίηση ερωτηματολογίων.

Σκοπός της ήταν η διερεύνηση του αν «οι σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων» μέσα στην υπηρεσία σχετίζονται με τη «δέσμευση προς το πελάτη-εξυπηρετούμενο πολίτη» και τη «πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη παρούσα εργασία του».

Η «δέσμευση του υπαλλήλου απέναντι στον εξυπηρετούμενο πελάτη» αποτελεί μια (υποσυνείδητη) διαδικασία κατά την οποία τα άτομα ενδιαφέρονται για τη συνεχή βελτίωση των υπηρεσιών που παρέχουν ώστε να είναι πιο συνεπείς απέναντι στις προσδοκίες των πελατών τους. Με βάση αυτό, η Pascal (2013) υποθέτει ότι, η σχέση μεταξύ της υποχρέωσης που αισθάνεται ο υπάλληλος να προφέρει σωστά τις υπηρεσίες του προς τους

εξυπηρετούμενούς του, σχετίζεται θετικά με τη διάθεσή του να βοηθήσει τους συναδέλφους του όταν χρειαστεί. Με άλλα λόγια, οι εργαζόμενοι που βοηθούν τους συναδέλφους τους στην ουσία τους βοηθούν να βελτιώσουν την παραγωγικότητά τους, που σημαίνει ότι ενδιαφέρονται για την καλή απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του. Αυτή η διαδικασία, συνεπώς, επισημαίνει τη σημασία που έχει για το «βοηθητικό» άτομο η έννοια «δέσμευση προς το πελάτη». Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η διάθεση ενός υπαλλήλου να βοηθήσει έναν συνάδελφό του τόσο πιθανότερο είναι να θέλει να βελτιώσει το τρόπο παροχής των υπηρεσιών του κάνοντας πράξη τη δέσμευσή του προς το πελάτη. Επίσης, ορισμένες ακόμα υποθέσεις της εν λόγω εργασίας που σχετίζονται με τις σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων στο εργασιακό περιβάλλον ήταν οι ακόλουθες:

Οι υποθέσεις εργασίας τους μεταξύ άλλων ήταν:

- Η «υποστήριξη που τα άτομα θεωρούν ότι λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους» και η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» σχετίζονται θετικά μεταξύ τους. Η «δέσμευση του ενός απέναντι στους συναδέλφους» αναφέρεται στο πόσο συνδεδεμένο αισθάνεται ένα άτομο με τους συναδέλφους. Αυτή η κατάσταση βασίζεται στην έννοια της «αμοιβαιότητας» μεταξύ των συναισθημάτων των εργαζομένων.
- Η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» και η «πρόθεση κάποιου να βοηθήσει έναν συνάδελφό του» σχετίζονται θετικά μεταξύ τους.
- Η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» επηρεάζει τη σχέση μεταξύ «της υποστήριξης που τα άτομα θεωρούν ότι λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους» και «τη πρόθεση του υπαλλήλου να βοηθήσει τους συναδέλφους του».
- Η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» και η «πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη παρούσα εργασία του» σχετίζονται αρνητικά μεταξύ τους.
- Η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» επηρεάζει τη σχέση μεταξύ «της υποστήριξης που τα άτομα θεωρούν ότι λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους» και της «πρόθεσης του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη παρούσα εργασία του»
- Η «πρόθεση του εργαζομένου να βοηθήσει τους συναδέλφους του» και η «πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη παρούσα εργασία του» σχετίζονται αρνητικά μεταξύ τους.

Από τα αποτελέσματα της έρευνάς τους προέκυψε ότι:

- Η «υποστήριξη που τα άτομα θεωρούν ότι λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους» και η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» σχετίζονται θετικά μεταξύ τους
- Η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» και η «πρόθεση κάποιου να βοηθήσει έναν συνάδελφό του» σχετίζονται θετικά μεταξύ τους.
- Σε αντίθεση με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών η «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» και η «πρόθεση του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη παρούσα εργασία του» σχετίζονται αρνητικά μεταξύ τους. Αυτό σημαίνει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η υποστήριξη που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους τους η διάθεσή τους να εγκαταλείψουν την εργασία τους μικραίνει, όπως και οι τυχών αρνητικές εντυπώσεις που έχουν για τον οργανισμό που εργάζονται.
- Τέλος, «δέσμευση απέναντι στους συναδέλφους» επηρεάζει τη σχέση μεταξύ «της υποστήριξη που τα άτομα θεωρούν ότι λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους» και «της πρόθεσης του εργαζομένου να εγκαταλείψει τη παρούσα εργασία του».

Σε γενικές γραμμές, τα ευρήματα της Pascal (2013) υποδεικνύουν ότι η θετική αλληλεπίδραση μεταξύ των εργαζομένων η οποία αποδεικνύεται μέσω της πρόθεσης των συναδέλφων να βοηθήσουν ο ένας τον άλλον, ενισχύει τη «δέσμευση απέναντι στο πελάτη»και μειώνει την πρόθεση των υπαλλήλων να εγκαταλείψουν τη παρούσα εργασία τους. Άλλωστε, ας μη ξεχνάμε ότι η αλληλοβοήθεια μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον ενισχύει την αλληλοεκτίμηση μεταξύ των συναδέλφων, ενισχύει τη συνοχή της ομάδας και το αίσθημα του «ανήκειν σε μια ομάδα» των ατόμων. Αυτοί οι παράγοντες είναι σε θέση να προωθήσουν τα άτομα σε καλύτερες εργασιακές επιδόσεις και να βοηθήσουν τον οργανισμό στο να έχει μια πολύ καλή εξωτερική εικόνα σε σχέση με τις υπηρεσίες και το εργασιακό περιβάλλον που προσφέρει αμφότερα σε εξυπηρετούμενους και εργαζομένους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΚΤΟ:

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

1. Σκοπός έρευνας

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφορικά με την εσωτερική παρακίνηση για εργασία, τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον και τις ανταμοιβές και το ομαδικό κλίμα των εργασιακών του περιβαλλόντων τους καθώς και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τη πρόθεσή τους να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους ώστε να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.

2. Δείγμα

Η παρούσα έρευνα απευθύνθηκε σε ένα τυχαίο αντιπροσωπευτικό δείγμα εργαζομένων της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Α' και Β' Βαθμού στη περιοχή της Αττικής και η δειγματοληπτική διαδικασία πραγματοποιήθηκε με τη χρήση τυποποιημένων ερωτηματολογίων. Συνολικά μοιράστηκαν 260 ερωτηματολόγια από τα οποία συγκεντρώθηκαν τα 231. Η διανομή και η παραλαβή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε το μήνα Σεπτέμβριο του 2013 στους χώρους εργασίας των ερωτηθέντων. Οι ερωτηθέντες εργάζονταν κυρίως σε διοικητικές υπηρεσίες των ΟΤΑ (π.χ διεύθυνση ανθρώπινου δυναμικού, οικονομική διεύθυνση, νομική διεύθυνση, διεύθυνση διοικητικού, διεύθυνση δημοσίων σχέσεων κ.ά.).

3. Ερωτηματολόγιο

Το ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε αποτελείται συνολικά από 48 παρατηρήσεις και είναι χωρισμένο σε πέντε (5) βασικές ενότητες.

Η πρώτη ενότητα αναφέρεται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος (φύλο, ηλικία, οικογενειακή κατάσταση) και περιλαμβάνει 3 ερωτήσεις. Σκοπός της

συλλογής αυτών των στοιχείων είναι η διερεύνηση του κατά πόσο αυτά τα στοιχεία σχετίζονται με τη παρακίνηση των εργαζομένων και την ομαδική εργασία.

Η δεύτερη ενότητα αναφέρεται στα εργασιακά χαρακτηριστικά του δείγματος και περιλαμβάνει 5 ερωτήσεις που σχετίζονται με ειδικότερα στην εργασιακή εμπειρία – προϋπηρεσία, στον τύπο της εργασιακής σχέσης, το επίπεδο της διοικητικής θέσης και την κατηγορία της θέσης εργασίας (που φανερώνει και το εκπαιδευτικό επίπεδο των εργαζομένων). Σκοπός της συλλογής αυτών των στοιχείων είναι η διερεύνηση του κατά πόσο αυτά τα στοιχεία σχετίζονται με τη παρακίνηση των εργαζομένων και την ομαδική εργασία.

Η τρίτη ενότητα μετράει την εσωτερική- ψυχολογική παρακίνηση. Αποτελείται συνολικά από 12 παρατηρήσεις, καθεμία από τις οποίες μετριέται με τη χρήση της κλίμακας Likert πέντε σημείων (0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Μάλλον διαφωνώ, 2=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 3=Μάλλον συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα) και βασίζεται στο εργαλείο μέτρησης της ψυχολογικής ενδυνάμωσης εργαζομένων του Spreitzer (1995a). το οποίο βασίζεται στο μοντέλο ψυχολογικής ενδυνάμωσης των Thomas and Velthouse (1990)[5]. Κατ' επέκταση η μεταβλητή της εσωτερικής παρακίνησης είναι χωρισμένη σε 4 υποκατηγορίες:

1. Η σημασία της εργασίας για το άτομο (meaning) η οποία περιλαμβάνει τρείς (3) παρατηρήσεις («η εργασία μου είναι πολύ σημαντική για μένα», «με ενδιαφέρει η επιτυχία και η απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του» και «έχω τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι»).Οι δύο τελευταίες παρατηρήσεις υποδεικνύον την **οργανωσιακή δέσμευση.**

2. Η προσωπική επάρκεια σε σχέση με την εργασία (Competence) περιλαμβάνει τρείς (3) παρατηρήσεις («Θεωρώ ότι δίνω το καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου», «έχω εξοικειωθεί με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εργασία μου», «θεωρώ ότι έχω τη δυνατότητα να αναλάβω περισσότερες αρμοδιότητες στη δουλειά μου»). Η τελευταία παρατήρηση υποδηλώνει τη **δημιουργικότητα** των ερωτηθέντων.

3. Η αυτοδιάθεση (Self- determination) περιλαμβάνει δύο (2) παρατηρήσεις: «η εργασία μου, μου παρέχει το δικαίωμα να καθορίζω μόνος μου τον τρόπο με τον οποίο θα κάνω τη δουλειά μου», «θεωρώ ότι είμαι ικανός να προγραμματίζω και να λαμβάνω τις

[5] Βλέπε Κεφάλαιο 4 και υποκεφάλαιο 2.

αποφάσεις που σχετικά με τη δουλειά μου χωρίς την επίβλεψη από τους ανωτέρους μου»).Η τελευταία παρατήρηση υποδηλώνει και την **αυτοπεποίθηση** των ερωτηθέντων.

4. *Η επιρροή (Impact)* περιλαμβάνει τρείς (1) παρατήρηση: «η επιρροή μου στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία του τμήματός μου είναι μεγάλη»).

Επίσης η ενότητα αυτή περιλαμβάνει μια ακόμα υποκατηγορία παρατηρήσεων που σχετίζονται με τις (4) βασικές προσδοκίες από την εργασία και βασίζονται στη θεωρία των αναγκών του Maslow (1954) και αποτελείται από τρείς (3) παρατηρήσεις:

- Η ανάγκη για κάλυψη των φυσιολογικών αναγκών και αναγκών ασφαλείας μετριέται μέσα από τη παρατήρηση: «τα οικονομικά κίνητρα θα αποτελούσαν ισχυρότερο κίνητρο από οποιοδήποτε άλλο»,
- Η ανάγκη για αυτοεκτίμηση μετριέται μέσα από τη παρατήρηση: «στόχος μου είναι η επαγγελματική μου εξέλιξη» και
- Η ανάγκη για αυτοπραγμάτωση μέσα από τη παρατήρηση: «στόχος μου είναι μέσα από την αλληλεπίδραση μου με τους εργαζομένους μου να καταφέρω να αποκτήσω αυτογνωσία και όσο περισσότερη γνώση για τη ζωή».

Η τέταρτη ενότητα μετράει την εξωτερική παρακίνηση και βασίζεται στους παράγοντες «υγιεινής -δυσαρέσκειας» του Herzberg (1959). Αποτελείται συνολικά από 9 παρατηρήσεις, καθεμία από τις οποίες μετριέται με τη χρήση της κλίμακας Likert πέντε σημείων (0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Μάλλον διαφωνώ, 2=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 3=Μάλλον συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα). Από τις 9 κατηγορίες παραγόντων εξωτερικής παρακίνησης που προτείνει η θεωρία του Herzberg, στη παρούσα εργασία χρησιμοποιούνται οι 5 καθώς θεωρούμε ότι οι εν λόγω περιγράφουν περισσότερο τα «φυσικά» χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ανταμοιβές για τα οποία και ενδιαφερόμαστε περισσότερο σε αυτήν την ενότητα. Επιπλέον οι υπόλοιπες 4 κατηγορίες συμπίπτουν με ορισμένες από αυτές που χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της ομαδικής εργασίας οπότε η παράθεσή τους σε αυτήν την ενότητα θεωρείται περιττή. Έτσι:

1. Η *θέση εργασίας και το κύρος* μετριέται μέσα από δύο (2) παρατηρήσεις («η εργασία μου, μου προσδίδει κύρος και κοινωνική αναγνώριση», «είμαι ικανοποιημένος από το επίπεδο της θέσης εργασίας μου»)

2. Η *ασφάλεια της εργασίας* μετριέται μέσα από μία (1) παρατήρηση («δεν κινδυνεύω να χάσω την εργασία μου»).

3. *Η προσωπική ζωή* μέσα από μία (1) παρατήρηση («η εργασιακή και η προσωπική μου ζωή είναι ισορροπημένες»).

4. *Ο μισθός και οι οικονομικές ανταμοιβές* μετριούνται μέσα από δύο (2) παρατηρήσεις («ο μισθός μου είναι αντάξιος των αρμοδιοτήτων μου», «η εργασία μου, μου παρέχει αρκετές κοινωνικές παροχές και διευκολύνσεις»).

5. Οι *συνθήκες εργασίας* μετριούνται μέσα από τρείς (3) παρατηρήσεις («εργάζομαι σε ένα καλά οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον», «εργάζομαι σε έναν οργανισμό με πλήρη υλικοτεχνική υποδομή», «οι συνθήκες υγιεινής στο εργασιακό μου περιβάλλον είναι πολύ καλές»).

Η Πέμπτη ενότητα μετράει το ομαδικό κλίμα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και βασίζεται στο εργαλείο μέτρησης της ομαδικής εργασίας των Senior and Swailes (2007). Εκεί η ομαδική εργασία μετριέται μέσα από 6 επιμέρους διαστάσεις της ομαδικής εργασίας: διαπροσωπικές σχέσεις, την εσωτερική παρακίνηση για ομαδική εργασία, και επικοινωνία μεταξύ των μελών, το είδος και η συμπεριφορά της εποπτείας, η αλληλεπίδραση με τον ευρύτερο οργανισμό, οι ομαδικοί στόχοι, και οι ρόλοι και αρμοδιότητες.

Σε αυτήν της εργασία η ενότητα αυτή αποτελείται συνολικά από 18 παρατηρήσεις, καθεμία από τις οποίες μετριέται με τη χρήση της κλίμακας Likert πέντε σημείων (0=Διαφωνώ απόλυτα, 1=Μάλλον διαφωνώ, 2=Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ, 3=Μάλλον συμφωνώ, 4=Συμφωνώ απόλυτα). Εκτός από τους παράγοντες που σχετίζονται με τους «ομαδικούς στόχους» στη συγκεκριμένη ενότητα υπολογίζονται:

- Η *αλληλεπίδραση με τον ευρύτερο οργανισμό* μετριέται μέσα από τέσσερεις (4) παρατηρήσεις («η επικοινωνία του τμήματός μου με τα άλλα τμήματα του οργανισμού είναι πολύ καλή», «η πληροφόρηση για αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον οργανισμό και θα επηρεάσουν και τους εργαζομένους είναι πολύ καλή», «η ενημέρωση που λαμβάνω σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας μου είναι επαρκής», «ο οργανισμός στον οποίο εργάζομαι ενθαρρύνει την ομαδική εργασία» «έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τη πορεία της δουλειάς μου»).

- Οι *ρόλοι και οι αρμοδιότητες* μετριούνται μέσα από δύο (2) παρατηρήσεις («ο ρόλος και οι αρμοδιότητές μου είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες», «όλοι οι συνάδελφοί μου γνωρίζουν το ρόλο και τις αρμοδιότητές τους και δεν επεμβαίνουν στο ρόλο και τις αρμοδιότητες άλλων»).
- Το *είδος και η συμπεριφορά της ηγεσίας* μετριέται μέσα από τρείς (3) παρατηρήσεις («αισθάνομαι ελεύθερος να προτείνω λύσεις και να εκφράσω τυχών παράπονα που αφορούν την εργασία μου», «εμπιστεύομαι πλήρως τις οδηγίες των ανωτέρων μου», «οι ανώτεροί μου με μεταχειρίζονται ισότιμα σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου»).
- Η «*εσωτερική παρακίνηση για ομαδικότητα»* ή το «ομαδικό κλίμα που απορρέει από τους συναδέλφους» μετριέται μέσα από έξι (6) παρατηρήσεις («υπάρχει καλή μίξη προσωπικοτήτων στο εργασιακό μου περιβάλλον», «τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι έχουν σημαντικές ικανότητες και δεξιότητες», «η αμοιβαία εμπιστοσύνη στο συναδελφικό μου περιβάλλον υπάρχει σε μεγάλο βαθμό», «ο σεβασμός και η αλληλεκτίμηση είναι χαρακτηριστικά του συναδελφικού μου περιβάλλοντος», «υπάρχει διάθεση συνεργασίας από όλους τους συναδέλφους μου», «όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου»). Η τελευταία παρατήρηση μετράει τη **διάθεση συνεργασίας/ το ομαδικό πνεύμα σε ατομικό επίπεδο**.
- Οι *διαπροσωπικές σχέσεις* μέσα από μία (1) παρατήρηση: «οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλές», και
- Η *επικοινωνία ή η αλληλοβοήθεια μεταξύ των συναδέλφων* μέσα από μία (1) παρατήρηση: «όταν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή καθυστέρηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου, η βοήθεια που λαμβάνω από τους συναδέλφους μου είναι άμεση»).

4. Στατιστική μεθοδολογία

Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ξεκινάει με την καταγραφή των απόψεων των ερωτηθέντων αναφορικά με τους παράγοντες παρακίνησης και ομαδικού κλίματος. Για τη πραγματοποίηση αυτού του αρχικού σταδίου επιχειρείται η καταγραφή της συχνότητας απαντήσεων ως προς τις παρατηρήσεις που παρατίθενται στο συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο. Οι πίνακες κατανομής του δείγματος ως προς τους παράγοντες εσωτερικής- ψυχολογικής παρακίνησης, εξωτερικής παρακίνησης και ομαδικού πνεύματος

αποτελούν αποτελέσματα της παραπάνω διαδικασίας.

Σε δεύτερο στάδιο, ελέγχεται ο βαθμός στον οποίο οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τη πρόθεση των ερωτηθέντων να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους με τη μέθοδο της συσχέτισης και τη χρήση του συντελεστή συσχέτισης Spearman, από τη στιγμή που πρόκειται για έλεγχο συσχετίσεων ονομαστικών/ κατηγορικών μεταβλητών, και Pearson για τον έλεγχο συσχέτισης στην περίπτωση των ιεραρχικών μεταβλητών. Στις αναλύσεις επιλέγονται τα επίπεδα σημαντικότητας 5% και 1% (p-value< 0,05 p-value< 0,01).

Για την ανάλυση των παρατηρήσεων της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΕΒΔΟΜΟ:

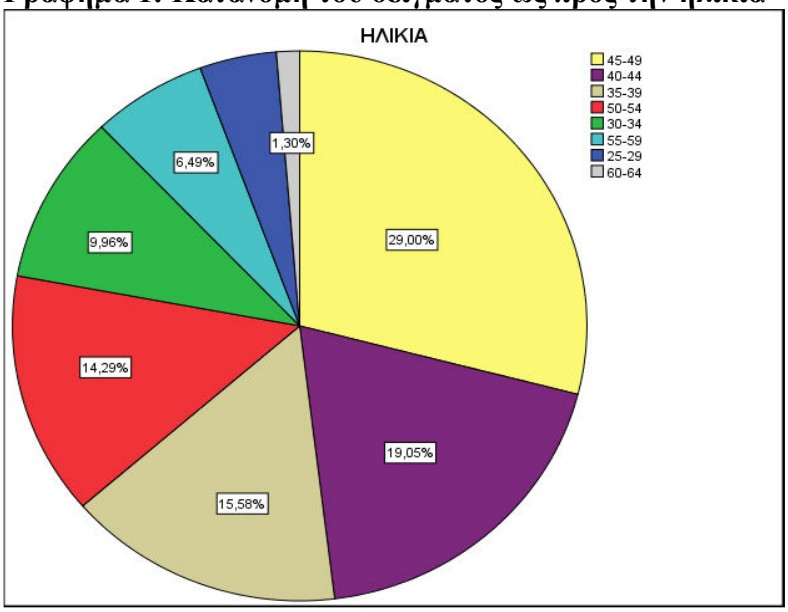
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ: Καταγραφή συχνοτήτων ως προς τις ερευνητικές παρατηρήσεις και συσχετίσεις εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης με τη διάθεση συνεργασίας.

1. Χαρακτηριστικά δείγματος

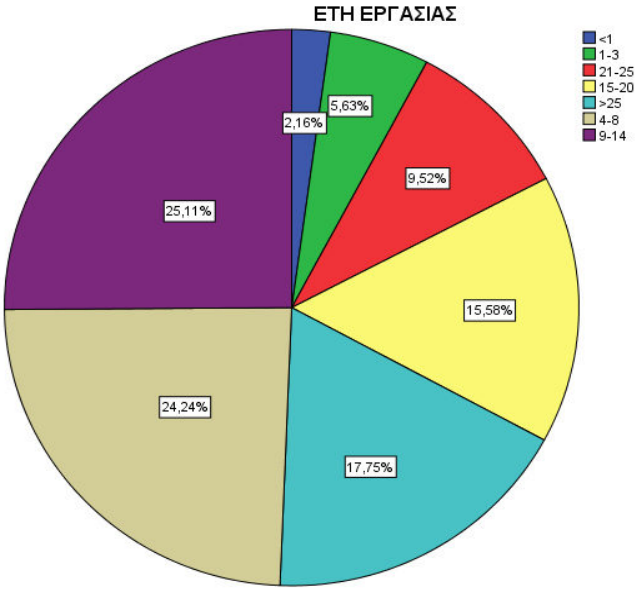
Στην έρευνα αυτή συμμετείχαν συνολικά 231 εργαζόμενοι υπηρεσιών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης Ά και ΄Β βαθμού. Από αυτούς το 68% ήταν γυναίκες και 32% άνδρες. Το 57% εργάζονταν σε υπηρεσίες του Δήμου και το 42,9% σε υπηρεσίες της Περιφέρειας. Το 48% των ερωτηθέντων ήταν μεταξύ των ηλικιών 40-49 ετών (βλ. Γράφημα 1), ενώ στην πλειονότητά τους είναι έγγαμοι (60,6%) με παιδιά (65,4%).

Στη πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες εργάζονται από 4 έως 14 έτη (49.3%), είναι μόνιμοι (87%) υπάλληλοι (88,7%) και με κατηγορά θέσης εργασίας Δ.Ε (42,9%) (Βλ. γραφήματα 2, 3, 4,5).

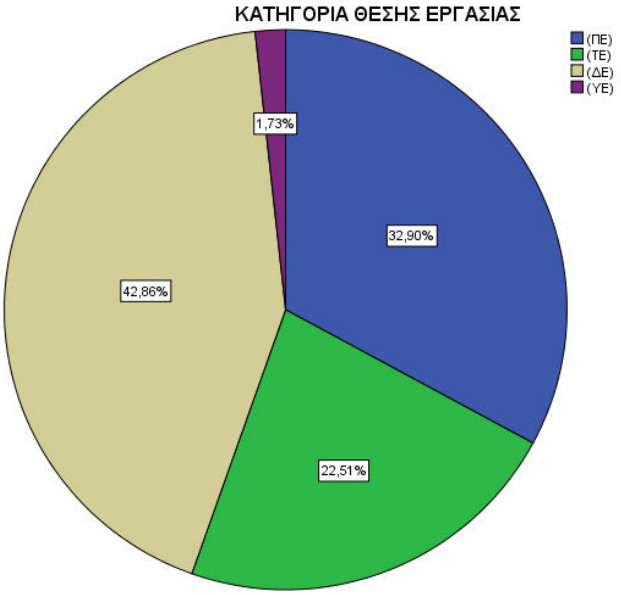
Γράφημα 1: Κατανομή του δείγματος ως προς την ηλικία



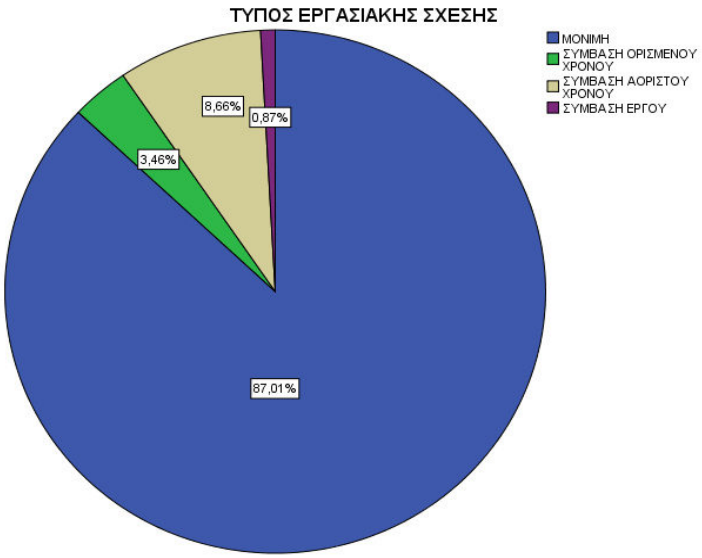
Γράφημα 2: Κατανομή του δείγματος ως προς τα έτη εργασίας



Γράφημα 3: Κατανομή του δείγματος ως προς τη κατηγορία θέσης εργασίας



Γράφημα 4: Κατανομή του δείγματος ως προς το τύπο της εργασιακής σχέσης



2. Αντιλήψεις για τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης

Σε αυτήν την ενότητα μετρήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες εσωτερικής παρακίνησης - εργασιακής ικανοποίησης. Από τις απαντήσεις των ερωτώμενων προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα όπως φαίνεται και στον Πίνακα (1) κατανομής συχνοτήτων (βλ. και πίνακα περιγραφικών μέτρων 1.α, 1β στο παράρτημα).

2.1 Σημασία εργασίας

Σύμφωνα με τον Πίνακα (1) που ακολουθεί παρατηρούμε ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες (67,4%) «συμφωνούν απόλυτα» με το ότι η εργασία τους είναι πολύ σημαντική για αυτούς. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (32,9%) θεωρούν πως «μάλλον» έχουν τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό στον οποίο εργάζονται ενώ οι περισσότεροι ερωτηθέντες (52,8%) αναφέρουν ότι τους ενδιαφέρει «απόλυτα» η απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του.

2.2 Προσωπική ικανότητα σε σχέση με την εργασία- Επάρκεια

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες (56,3%) θεωρούν ότι δίνουν το καλύτερο εαυτό τους στην εργασία τους («συμφωνούν απόλυτα»). Επίσης οι περισσότεροι ερωτηθέντες (55,2%) αναφέρουν πως έχουν εξοικειωθεί «απόλυτα» με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εργασία τους ενώ κατά μέσο όρο (2,90) οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι έχουν την ικανότητα να αναλάβουν πιο απαιτητικές αρμοδιότητες στη δουλειά τους (35,4% «συμφωνούν απόλυτα» και 33,2% «μάλλον συμφωνούν»).

2.3 Αυτόνομη λειτουργία στην εργασία- Αυτοδιάθεση

Αναφορικά με το πόσο αυτόνομοι (εργασιακά) αισθάνονται οι ερωτηθέντες, κατά μέσο όρο (2,13) οι ερωτηθέντες δεν είναι σίγουροι για το αν η εργασία τους, τους παρέχει το δικαίωμα να καθορίζουν μόνοι τους τον τρόπο που θα κάνουν τη δουλειά τους μολονότι διακρίνεται μια τάση συμφωνίας προς αυτή την άποψη (25,5% «μάλλον συμφωνούν», 24,2% «ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν»). Επιπλέον, κατά μέσο όρο (2,76) οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι είναι ικανοί να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους χωρίς την επίβλεψη των ανωτέρων τους (31,7% «μάλλον συμφωνούν» και 30,9% «συμφωνούν απόλυτα»).

2.4 Επιρροή στις διαδικασίες της εργασίας

Κατά μέσο όρο (2,16) οι ερωτηθέντες δεν είναι σίγουροι για το αν μπορούν να επηρεάσουν σε μεγάλο βαθμό τις διαδικασίες της εργασίας τους παρότι διακρίνεται μια μικρή τάση συμφωνίας (31,7% «ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» και 26,2% «μάλλον συμφωνούν»).

2.5 Ατομικές ανάγκες

Κατά μέσο όρο (2,70) οι ερωτηθέντες «μάλλον» έχουν ως στόχο την επαγγελματική τους εξέλιξη αλλά η αντίληψη αυτή είναι λίγο ασαφής μιας και το 34% «μάλλον συμφωνούν» με αυτή τη παρατήρηση ενώ το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό που ακολουθεί (33%) συγκεντρώνεται στην επιλογή «ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» με αυτή την άποψη.

Επίσης, οι περισσότεροι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι στόχος τους είναι μέσα από την

εργασία τους να αποκτήσουν περισσότερη γνώση και εμπειρία για τη ζωή (44,2% «συμφωνούν απόλυτα» και 28,6% «μάλλον συμφωνούν»).

Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αναφέρει πως τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν «μάλλον» το ισχυρότερο κίνητρο για εργασία και περισσότερο από οποιοδήποτε άλλο (29,8% «μάλλον συμφωνεί» και 27,6% να «συμφωνεί απόλυτα»).

Πίνακας 1: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΣΧΕΤΙΚΑ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ						
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ= ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	**0.Διαφωνώ απόλυτα**	**1.Μάλλον διαφωνώ**	**2.Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**3.Μάλλον συμφωνώ**	**4.Συμφωνώ απόλυτα**	**Μ.Ο**
ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ						
10 Η εργασία μου είναι πολύ σημαντική για εμένα.	0,4%	0,9%	10%	**21,3%**	**67,4%**	3,54
11 Έχω τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι. **(ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ)**	4%	11,1%	**29,8%**	**32,9%**	22,2%	2,58
12 Με ενδιαφέρει η επιτυχία και η απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του. **(ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ)**	0,9%	3,1%	14,8%	**28,4%**	**52,8%**	3,29
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. .ΕΠΑΡΚΕΙΑ						
13. Θεωρώ ότι δίνω το καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου. **(ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ)**	1,3%	3%	10,8%	**28,6%**	**56,3%**	3,35
14. Θεωρώ ότι έχω τη δυνατότητα να αναλάβω περισσότερο απαιτητικές αρμοδιότητες στη δουλειά μου. **(ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ)**	3,9%	6,1%	21,4%	**33,2%**	**35,4%**	2,90
15. Έχω εξοικειωθεί με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εργασία μου. **(ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ)**	4%	1,3%	8,7%	**34,3%**	**55,2%**	3,43
ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗ						
16. Η εργασία μου, μου παρέχει το δικαίωμα να καθορίζω μόνος μου τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου. (**ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ)**	12,6%	20,8%	**24,2%**	**25,5%**	16,9%	2,13
17. Θεωρώ ότι είμαι ικανός να προγραμματίζω και να λαμβάνω αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά μου χωρίς την επίβλεψη των ανωτέρων μου. **(ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ)**	4,3%	8,7%	24,3%	**31,7%**	**30,9%**	2,76
ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						
18. Η επιρροή μου στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία του τμήματός μου είναι μεγάλη.	10%	18,1%	**31,7%**	**26,2%**	14%	2,16
ΠΡΟΣΔΟΚΙΕΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ						
19. Στόχος μου είναι η επαγγελματική μου εξέλιξη.	2,6%	6,6%	**32,6%**	**33,9%**	24,2%	2,70
20. Στόχος μου είναι μέσα από την εργασία μου και την αλληλεπίδρασή μου με τους συναδέλφους μου να καταφέρω να αποκτήσω αυτογνωσία και όσο περισσότερη γνώση για τη ζωή.	1,3%	6,5%	19,5%	**28,6%**	**44,2%**	3,08
21.Τα οικονομικά κίνητρα της εργασίας μου θα αποτελούσαν ισχυρότερο κίνητρο για μένα, περισσότερο από οτιδήποτε άλλο.	7%	12,3%	23,2%	**29,8%**	**27,6%**	2,59

3. Αντιλήψεις για τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ανταμοιβές.

Σε αυτήν την ενότητα μετρήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης (Βλ. Πίνακα 2 παρακάτω, Πίνακες περιγραφικών μέτρων 2 α, 2β στο παράρτημα).

3.1 Θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (39,6%) «ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί» με τη παρατήρηση ότι η εργασία τους, τους προσδίδει κύρος και κοινωνική αναγνώριση ενώ το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (20,9%) «μάλλον συμφωνεί» με αυτή τη παρατήρηση ενώ οι περισσότεροι ερωτηθέντες (43%) «μάλλον» αισθάνονται ικανοποιημένοι από το επίπεδο της θέσης εργασίας τους.

3.2 Ασφάλεια εργασίας

Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων (27,1%) «διαφωνεί απόλυτα» με τη παρατήρηση «δεν κινδυνεύω να χάσω τη δουλειά μου» ενώ το αμέσως μεγαλύτερο ποσοστό (25,3%) «ούτε συμφωνούν ούτε διαφωνούν» με αυτή τη παρατήρηση ενώ μόλις το 7% «συμφωνεί απόλυτα» με αυτή τη παρατήρηση.

3.3 Προσωπική ζωή

Οι περισσότεροι ερωτηθέντες αναφέρουν ότι η εργασιακή και η προσωπική τους ζωή είναι ισορροπημένες (38% «συμφωνούν απόλυτα» και 36,2% «μάλλον συμφωνούν»).

3.4 Μισθός και Οικονομικές απολαβές

Στη πλειοψηφία τους (34,8%) οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι «μάλλον» οι ο μισθός τους δεν είναι αντάξιος των αρμοδιοτήτων τους. Μάλιστα σε ποσοστό 29,6% «διαφωνούν απόλυτα» με αυτή τη παρατήρηση. Επίσης, το 37% των ερωτηθέντων «διαφωνούν απόλυτα» με τη παρατήρηση ότι απολαμβάνουν αρκετές κοινωνικές παροχές και διευκολύνσεις από τη δουλειά τους.

3.5 Συνθήκες εργασίας

Κατά μέσο όρο (1,73) οι ερωτηθέντες εμφανίζονται ουδέτεροι απέναντι στο αν το εργασιακό τους περιβάλλον είναι καλά οργανωμένο (29% «ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν», 24,7% «μάλλον διαφωνούν» με αυτή τη παρατήρηση). Ακόμα κατά μέσο όρο (1,70) οι ερωτηθέντες μάλλον θεωρούν ότι το εργασιακό περιβάλλον δεν έχει πλήρη υλικοτεχνική υποδομή (31,6% «μάλλον διαφωνούν» και 31,2% «ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν με αυτή τη παρατήρηση) ενώ κατά μέσο όρο (2,03) «μάλλον» θεωρούν ότι οι συνθήκες υγιεινής στο εργασιακό τους περιβάλλον είναι πολύ καλές (27,8% «ούτε διαφωνούν ούτε συμφωνούν» και 26,5% «μάλλον συμφωνούν» με αυτή τη παρατήρηση).

Πίνακας 2: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΑ ΕΞΩΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ.						
ΕΞΩΓΕΝΗ ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ – ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ, ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ	**0.Διαφωνώ απόλυτα**	**1.Μάλλον διαφωνώ**	**2. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**3.Μάλλον συμφωνώ**	**4.Συμφωνώ απόλυτα**	**Μ.Ο**
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ- STATUS						
22. Η εργασία μου, μου προσδίδει κύρος και κοινωνική αναγνώριση.	11.3%	18,7%	**39,6%**	**20,9%**	9,6%	1,99
23. Είμαι ικανοποιημένος από το επίπεδο της θέσης εργασίας μου.	6.5%	12,6%	**24.3%**	**43%**	13.5%	2,44
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						
24. Δεν κινδυνεύω να χάσω την εργασία μου.	**27.1%**	21%	**25.3%**	19.7%	7%	1,59
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΖΩΗ						
25. Η εργασιακή και η προσωπική/ οικογενειακή μου ζωή είναι ισορροπημένες.	1.7%	8.7%	15.3%	**36.2%**	**38%**	3,00
ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ						
26. Ο μισθός μου είναι αντάξιος των αρμοδιοτήτων μου.	**29,6%**	**34,8%**	21,7%	12,2%	1,7%	1,22
27. Η εργασία μου, μου προσφέρει αρκετές κοινωνικές παροχές και διευκολύνσεις.	**37%**	**27%**	24.8%	8.7%	2.6%	1,13
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ						
28. Εργάζομαι σε ένα καλά οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον.	18.6%	**24.7%**	**29%**	20.8%	6.9%	1,73
29. Εργάζομαι σε έναν οργανισμό με πλήρη υλικοτεχνική υποδομή.	13.9%	**31.6%**	**31.2%**	17.7%	5.6%	1,70
30. Οι συνθήκες υγιεινής στο εργασιακό μου περιβάλλον είναι πολύ καλές.	14.3%	19.1%	**27.8%**	**26.5%**	12.2%	2,03

4. Αντιλήψεις σχετικά με την ομαδική εργασία - ομαδικό κλίμα.

Παρακάτω καταγράφεται η κατανομή του δείγματος ως προς τους παράγοντες που σχετίζονται με το ομαδικό κλίμα. Αναλυτικά βλέπε πίνακα (3) παρακάτω και πίνακες περιγραφικών μέτρων 3.α, 3.β στο παράρτημα.

4.1 Αλληλεπίδραση με τον ευρύτερο οργανισμό

Οι ερωτηθέντες αναφέρουν κατά μέσο όρο (2,64) ότι η επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων του οργανισμού είναι πολύ καλή (31,9% «μάλλον συμφωνεί» με αυτήν την άποψη και το 29,7% «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί»).

Σε ότι αφορά τους παράγοντες ανατροφοδότησης, το 34,8% των ερωτηθέντων «μάλλον διαφωνεί» με τη παρατήρηση ότι η πληροφόρηση για αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον οργανισμό και θα επηρεάσουν και τους εργαζομένους είναι πολύ καλή. Επίσης, κατά μέσο όρο (2,05) οι ερωτηθέντες «μάλλον συμφωνούν» με το ότι η ενημέρωση που λαμβάνουν σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας τους είναι πολύ καλή (29,6% «μάλλον συμφωνεί» και το 28.3% «ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί» με αυτή τη παρατήρηση). Σε γενικές γραμμές μπορούμε να διαπιστώσουμε ότι η ανατροφοδότηση μέσα στον οργανισμό δεν είναι όσο καλή θα έπρεπε.

Σχετικά με το αν «ο οργανισμός που εργάζονται ενθαρρύνει την ομαδική εργασία», οι απόψεις μάλλον διίστανται καθώς οι συχνότητες τον απαντήσεων μοιράζονται σχεδόν ισόβαθμα μεταξύ τους. Συγκεκριμένα το 27,7% «ούτε συμφωνεί ούτε διαφωνεί» με τη πρόταση αυτή, το 25.5% «μάλλον συμφωνεί» και το 24,2% «μάλλον διαφωνεί». Παρόλαυτα ο μέσος όρος των απαντήσεων (2,05) υποδεικνύει μια τάση προς τη θετική πλευρά της κλίμακας.

Τέλος, το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (34,6%) δηλώνει πως «έχει τη δυνατότητα να συμμετάσχουν στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τη δουλειά τους», αποτέλεσμα αρκετά ενθαρρυντικό εάν ληφθεί υπόψη ότι σε μια γραφειοκρατική κουλτούρα όπως των ΟΤΑ αυτή η δυνατότητα είναι σχετικά περιορισμένη.

4.2 Ρόλοι και αρμοδιότητες

Όσον αφορά τους «ρόλους και τις αρμοδιότητες» μέσα στον εργασιακό χώρο κατά μέσο οι ερωτηθέντες «μάλλον συμφωνούν» και με τις δύο παρατηρήσεις αυτής της ομάδας. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (33,8%) «μάλλον συμφωνεί» ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητές τους είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον ενώ το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (25,5%) «συμφωνεί απόλυτα με αυτή τη παρατήρηση. Επίσης μια θετική τάση συγκέντρωσης (Μ.Ο 2,33) των απαντήσεων συγκεντρώνεται και στη παρατήρηση ότι οι συνάδελφοί τους δεν επεμβαίνουν στις αρμοδιότητες άλλων, η οποία όμως δεν είναι και τόσο ξεκάθαρη. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό (36,8%) «ούτε διαφωνεί ούτε συμφωνεί» με αυτή τη παρατήρηση ενώ το επόμενο μεγαλύτερο (30,3%) «μάλλον συμφωνεί». Από αυτό μπορούμε να καταλάβουμε ότι υπονοείται μια κάποια αβεβαιότητα ως προς το απόλυτο ξεκαθάρισμα των ρόλων και των αρμοδιοτήτων.

4.3 Συμπεριφορά ηγεσίας

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν σε σχέση με τη διοικητική πρακτική είναι αρκετά θετικά μιας και σε όλες τις παρατηρήσεις αυτής της ομάδας, κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες «μάλλον» αισθάνονται ικανοποιημένοι από το είδος και τη συμπεριφορά της ηγεσίας. Συγκεκριμένα το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος 37,4% «μάλλον» αισθάνεται ελεύθερο να προτείνει λύσεις και να εκφράσει τυχών παράπονα που αφορά την δουλειά του ενώ το επόμενο μεγαλύτερο ποσοστό (23,5) «συμφωνεί απόλυτα» με αυτή την άποψη. Επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος (42,6%) αναφέρουν ότι οι ανώτεροί τους, τους μεταχειρίζονται ισότιμα σε σχέση με τους άλλους συναδέλφους. Από την άλλη είναι λίγο μικρότερο το ποσοστό συμφωνίας που συγκεντρώνεται στη παρατήρηση αναφορικά με το αν εμπιστεύονται πλήρως τις οδηγίες των ανωτέρων τους. Κατά μέσο όρο (2,53, έναντι 2,60 στη πρώτη παρατήρηση και 2,68 στη δεύτερη) δηλώνουν πως «μάλλον» εμπιστεύονται τις οδηγίες των ανωτέρων τους όμως η ποσοστιαία διαφορά μεταξύ της ουδέτερης απάντησης (30,7%) και της «μάλλον συμφωνώ» (32,9%) είναι αρκετά μικρή συγκριτικά με τις υπόλοιπες δύο, υποδεικνύοντας μια κάποια αβεβαιότητα των ερωτηθέντων ως προς αυτή τη παρατήρηση.

4.4 Συνοχή συναδελφικού περιβάλλοντος

Σε αυτήν την ενότητα μετρήθηκαν οι απόψεις των εργαζομένων σχετικά με τους (εσωτερικούς) παράγοντες παρακίνησης και ομαδικού πνεύματος οι οποίοι υποδεικνύουν το βαθμό κοινωνικής συνοχής μέσα στο συναδελφικό περιβάλλον.

Συγκεκριμένα, οι περισσότεροι ερωτηθέντες (34.6%) φαίνονται ουδέτεροι σχετικά με την άποψη ότι μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον υπάρχει καλή μίξη προσωπικοτήτων ενώ αμέσως μετά σε ποσοστό 31.1% «μάλλον συμφωνεί» με αυτήν την άποψη (2,39 ο μέσος όρος). Επίσης κατά μέσο όρο (2,74) οι ερωτηθέντες «μάλλον συμφωνούν» με την άποψη ότι τα άτομα με τα οποία συνεργάζονται έχουν σημαντικές ικανότητες και δεξιότητες και μάλιστα σε ποσοστό 42,9%. Ακόμη «μάλλον συμφωνούν» με το ότι υπάρχει αμοιβαία εμπιστοσύνη στο εργασιακό τους περιβάλλον σε ποσοστό 34.2%, ότι υπάρχει σεβασμός και αλληλεκτίμηση στο συναδελφικό τους περιβάλλον» σε ποσοστό 39.8%, και ότι υπάρχει διάθεση συνεργασίας από όλους τους συναδέλφους τους σε ποσοστό 38.5%. Τέλος, κατά μέσο όρο (2,91) οι ερωτηθέντες «μάλλον» αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα αισθάνονται ότι κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους με το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος συγκεντρώνεται στην ουδέτερη απάντηση «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» (35,9%) και με το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο και με μικρή διαφορά (32,9%) να συγκεντρώνεται στην επιφυλακτική επιλογή «μάλλον συμφωνώ».

4.5 Διαπροσωπικές σχέσεις και Αλληλοβοήθεια μεταξύ των συναδέλφων

Αναφορικά με τις «σχέσεις με τους συναδέλφους», οι ερωτηθέντες κατά μέσο όρο (3,32) δηλώνουν πως οι σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι πολύ καλές (το 34,8% «μάλλον συμφωνεί» και το 33,9% «συμφωνεί απόλυτα» με αυτή τη παρατήρηση). Επίσης, οι ερωτηθέντες θεωρούν κατά μέσο όρο (2,87) ότι «η βοήθεια που λαμβάνουν από τους συναδέλφους τους όταν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή καθυστέρηση κατά την εκτέλεση της εργασίας τους είναι άμεση» (34,8% «μάλλον συμφωνούν» και 33,9% «συμφωνούν απόλυτα» με αυτή την άποψη).

Πίνακας 3: ΚΑΤΑΝΟΜΗ ΤΟΥ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΟ ΒΑΘΜΟ ΣΥΜΦΩΝΙΑΣ ΜΕ ΤΟΥΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΟΜΑΔΙΚΟΥ ΚΛΙΜΑΤΟΣ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ						
ΟΜΑΔΙΚΟ ΚΛΙΜΑ	**0.Διαφωνώ απόλυτα**	**1.Μάλλον διαφωνώ**	**2. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ**	**3.Μάλλον συμφωνώ**	**4.Συμφωνώ απόλυτα**	**Μ.Ο**
ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ						
31. Η επικοινωνία του τμήματός μου με τα άλλα τμήματα του οργανισμού είναι πολύ καλή.	2,6%	11,4%	29,7%	**31,9%**	**24,5%**	2,64
32. Η πληροφόρηση για αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον οργανισμό και θα επηρεάσουν και τους εργαζομένους είναι πολύ καλή.	23.5%	**34.8%**	**23.9%**	13%	4.8%	1,41
33. Η ενημέρωση που λαμβάνω σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας μου είναι επαρκής.	12.2%	20%	**28.3%**	**29.6%**	10%	2,05
34. Ο οργανισμός στο οποίο δουλεύω ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.	10%	**24.2%**	**27.7%**	**25.5%**	12.6%	2,06
35. Έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τη δουλειά μου.	11,3%	17,7%	**22,9%**	**34,6%**	13,4%	2,21
ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ						
36. Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες μου είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες.	4.8%	12.1%	23.8%	**33.8%**	**25.5%**	2,63
37. Όλοι οι συνάδελφοί μου γνωρίζουν το ρόλους και τις αρμοδιότητές τους και δεν επεμβαίνουν στις αρμοδιότητες άλλων.	3%	16.9%	**36.8%**	**30.3%**	13%	2,33
ΕΙΔΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ						
38. Αισθάνομαι ελεύθερος να προτείνω λύσεις και να εκφράσω τυχών παράπονα που αφορούν την εργασία μου.	5.2%	13.5%	20.4%	**37.4%**	**23.5%**	2,60
39. Εμπιστεύομαι πλήρως τις οδηγίες των ανωτέρων μου.	3.5%	13%	**30.7%**	**32.9%**	19.9%	2,53
40. Οι ανώτεροί μου με μεταχειρίζονται ισότιμα σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου.	4.3%	10.9%	20.9%	**42.6%**	**21.3%**	2,68
ΣΥΝΟΧΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ						
41. Υπάρχει καλή μίξη προσωπικοτήτων στο εργασιακό μου περιβάλλον.	7%	11%	**34.6%**	**31.1%**	16.2%	2,39
42. Τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι έχουν σημαντικές ικανότητες και δεξιότητες.	2.2%	9.5%	22.9%	**42.9%**	22.5%	2,74
43. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη στο συναδελφικό μου περιβάλλον υπάρχει σε μεγάλο βαθμό.	5.2%	13%	26.8%	**34.2%**	20.8%	2,52
44. Ο σεβασμός και η αλληλεκτίμηση είναι χαρακτηριστικά του συναδελφικού μου περιβάλλοντος.	4.8%	9.5%	26.4%	**39.8%**	19.5%	2,60
45. Υπάρχει διάθεση συνεργασίας από όλους τους συναδέλφους μου.	5.6%	14.7%	21.6%	**38.5%**	19.5%	2,52
46. Όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου.	2.6%	5.2%	23.4%	**35.9%**	**32.9%**	2,91
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ						
47. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλές.	0.4%	2.2%	14.8%	**30.1%**	**52.4%**	3,32
ΑΛΛΗΛΟΒΟΗΘΕΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ						
48. Όταν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή καθυστέρηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου, η βοήθεια που λαμβάνω από τους συναδέλφους μου είναι άμεση.	3.9%	7.8%	19.6%	**34.8%**	**33.9%**	2,87

5. Σχέσεις μεταξύ της διάθεσης για συνεργασία και της εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και παραγόντων ομαδικού κλίματος μέσα στον οργανισμό.

Από τον έλεγχο συσχετίσεων που πραγματοποιήσαμε για τη διερεύνηση του βαθμού που επηρεάζουν οι αντιλήψεις των ερωτηθέντων γύρω από τη παρακίνηση και την ομαδικότητα, τη διάθεση των ερωτηθέντων να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους (η μεταβλητή «όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου»), παρατηρήσαμε τις εξής παρακάτω στατιστικά σημαντικές σχέσεις:

- Τα ατομικά χαρακτηριστικά των ερωτηθέντων δεν επηρεάζουν τη διάθεσή τους να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους.
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της σημασίας της εργασίας προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,132 με p-value= 0,046). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι κατά κάποιο τρόπο ότι τα άτομα για τα οποία η εργασία τους είναι σημαντική θεωρούν εξίσου σημαντική τη συνεργασία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον καθώς τους βοηθάει στο να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **η σημασία που έχει η εργασία για το άτομο μάλλον επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της συμφωνίας με τις αξίες του οργανισμού προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,201 με p-value= 0,003). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι κατά κάποιο τρόπο τα άτομα που έχουν τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό που εργάζονται θεωρούν εξίσου σημαντική τη συνεργασία μέσα στο εργασιακό περιβάλλον καθώς τους βοηθάει στο να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός που τα άτομα αισθάνονται ότι έχουν τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό ου εργάζονται τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και του ενδιαφέροντος για την επιτυχία του οργανισμού προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική

σχέση (r= 0,336 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που ενδιαφέρονται για την επιτυχία του οργανισμού είναι αυτά που θεωρούν ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός οργανωσιακής δέσμευσης επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**

- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της εκτίμησης της ατομικής απόδοσης («δίνω το καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου») προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,162 με p-value= 0,013). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι δίνουν το καλύτερο εαυτό τους στην εργασία τους είναι και αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός αυτοεκτίμησης των ατόμων σε σχέση με την εργασία τους τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της αυτοδιάθεσης που απολαμβάνουν οι ερωτηθέντες από την εργασία τους («η εργασία μου παρέχει το δικαίωμα να καθορίζω μόνος μου τη δουλειά μου») προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,187 με p-value= 0,004). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι έχουν το δικαίωμα να καθορίζουν μόνα τους τον τρόπο που θα κάνουν τη δουλειά τους είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός αυτοδιάθεσης που απολαμβάνουν τα άτομα από την εργασία τους τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και επιρροής στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες του τμήματος προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,240 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι η επιρροή τους στις δραστηριότητες και τις λειτουργίες του τμήματος είναι μεγάλη είναι και αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.

Συνεπώς, **ο βαθμός επιρροής που ασκούν τα άτομα στις λειτουργίες της εργασίας τους τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**

- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της ικανοποίησης από το επίπεδο της θέσης εργασίας προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά μετρίως θετική σχέση (r= 0,252 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, ότι τα άτομα που αισθάνονται ικανοποιημένα από το επίπεδο της θέσης εργασίας τους είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **ο βαθμός ικανοποίηση από τη θέση εργασίας μάλλον επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας που έχουν τα άτομα μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον**.
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και του βαθμού οργάνωσης του εργασιακού περιβάλλοντος προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά μετρίως θετική σχέση (r= 0,258 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι εργάζονται σε ένα καλά οργανωμένο περιβάλλον είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **ο βαθμός ικανοποίησης από την οργάνωση του εργασιακού περιβάλλοντος μάλλον επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας που έχουν τα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της πλήρης υλικοτεχνικής υποδομής του εργασιακού περιβάλλοντος προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά μετρίως θετική σχέση (r= 0,270 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι εργάζονται σε έναν οργανισμό με πλήρη υλικοτεχνική υποδομή είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **ο βαθμός ικανοποίησης από την υλικοτεχνική υποδομή του οργανισμού μάλλον επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας που έχουν τα άτομα μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της ενημέρωσης

γύρω από τα αποτελέσματα της δουλειάς τους προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,220 με p-value= 0,001). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι η ενημέρωση για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους είναι πολύ καλή είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **η ανατροφοδότηση που παρέχει ο οργανισμός στους εργαζομένους τους γύρω από τη πορεία και τα αποτελέσματα της εργασίας τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας που έχουν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον.**

- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της δυνατότητας συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,159 με p-value= 0,015). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι έχουν δικαίωμα συμμετοχής στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν την εργασία τους είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός υπευθυνότητας των εργαζομένων στις αποφάσεις που λαμβάνονται αναφορικά με την εργασία τους τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας που έχουν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και του αν ο οργανισμός ενθαρρύνει την ομαδική εργασία προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση (r= 0,323 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται ενθαρρύνει την ομαδική εργασία είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός που το οργανωσιακό κλίμα που ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική εργασία επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και του αν οι ρόλοι και οι αρμοδιότητές τους είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,165 με p-value= 0,012). Η σχέση αυτή

υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που θεωρούν ότι οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες τους είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός που οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες είναι προσδιορισμένοι με σαφήνεια τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντα**, υποδεικνύοντας ότι οι ξεκάθαροι ρόλοι και αρμοδιότητες μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι σημαντικοί στη καλλιέργεια ομαδικού κλίματος και ανάπτυξης αποτελεσματικής ομαδικής εργασίας.

- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της ελευθερίας να προταθούν λύσεις και να εκφραστούν τυχών παράπονα προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά ασθενής θετική σχέση (r= 0,234 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που αισθάνονται ελεύθερα να προτείνουν λύσεις και να εκφράσουν τυχών παράπονα που αφορούν τη δουλειά τους είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **ο βαθμός υποστήριξης που παρέχεται μέσω της απόδοσης ελευθερίας να εκφραστούν λύσεις και παράπονα πάνω στα εργασιακά θέματα τείνει να επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της εμπιστοσύνης στις οδηγίες των ανωτέρων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση (r= 0,303 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που εμπιστεύονται τις οδηγίες των ανωτέρων τους είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **ο βαθμός εμπιστοσύνης απέναντι στην ηγεσία επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της ισότιμης μεταχείρισης μεταξύ των συναδέλφων άτομα προέκυψε μια στατιστικά σημαντική αλλά μετρίως θετική σχέση (r= 0,251 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι, κατά κάποιο τρόπο, τα άτομα που αισθάνονται ότι μεταχειρίζονται ισότιμα από τους ανωτέρους τους είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα

τη δουλειά τους. Συνεπώς, **τα αισθήματα δικαίου που επικρατούν μέσα στον οργανισμό τείνουν να επηρεάζουν τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.**

- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της καλής μίξης προσωπικοτήτων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση (r= 0,386 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που θεωρούν ότι υπάρχει καλή μίξη προσωπικοτήτων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον είναι και αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **η καλή μίξη προσωπικοτήτων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και του ότι τα άτομα στο εργασιακό περιβάλλον έχουν σημαντικής ικανότητες και δεξιότητες προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση (r= 0,389 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που θεωρούν ότι οι συνάδελφοί τους έχουν σημαντικές ικανότητες και δεξιότητες είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς, **οι ικανότητες και οι δεξιότητες που υπάρχουν μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον επηρεάζουν τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης που υπάρχει στο εργασιακό περιβάλλον προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση (r= 0,476 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που αισθάνονται ότι η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων είναι διάχυτη είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **η εμπιστοσύνη μεταξύ των συναδέλφων επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και του σεβασμού και αλληλεκτίμησης που υπάρχει στα εργασιακά περιβάλλοντα των ερωτηθέντων προέκυψε μια στατιστικά σημαντική ισχυρή θετική σχέση (r= 0,558 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή

υποδηλώνει ότι τα άτομα που αισθάνονται ότι ο σεβασμός και η αλληλεκτίμηση είναι χαρακτηριστικά του εργασιακού τους περιβάλλοντος είναι αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **ο σεβασμός και η αλληλεκτίμηση μεταξύ των συναδέλφων επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον.**

- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και της διάθεσης συνεργασίας από όλους τους συναδέλφους προέκυψε μια στατιστικά σημαντική ισχυρή θετική σχέση (r= 0,551 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που θεωρούν ότι όλοι οι συνάδελφοί τους έχουν διάθεση να συνεργαστούν μεταξύ τους είναι και αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **η διάθεση συνεργασίας από τα υπόλοιπα μέλη του συναδελφικού περιβάλλοντος επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στα εργασιακά τους περιβάλλοντα.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον με τη βοήθεια που υπάρχει από τους συναδέλφους στο εργασιακό περιβάλλον προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση (r= 0,414 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που αισθάνονται ότι όταν χρειάζονται τη βοήθεια των συναδέλφων τους την έχουν είναι και αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **ο βαθμός αλληλοβοήθειας μεταξύ των συναδέλφων επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στα εργασιακά τους περιβάλλοντα.**
- Από τον έλεγχο συσχέτισης που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της μεταβλητής που υποδεικνύει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον με τις σχέσεις με τους συναδέλφους προέκυψε μια στατιστικά σημαντική θετική σχέση (r= 0,444 με p-value= 0,000). Η σχέση αυτή υποδηλώνει ότι τα άτομα που έχουν καλές σχέσεις με τους συναδέλφους τους είναι και αυτά που αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Συνεπώς **οι σχέσεις με τους συναδέλφους επηρεάζουν τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα στα εργασιακά τους περιβάλλοντα.**

Πίνακας 4: Πίνακας συσχέτισης της διάθεσης για συνεργασία των ερωτηθέντων με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας. (Spearman's correlation)

Σημείωση: * p< 0.05, ** p<0.01

	Όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου. (Διάθεση συνεργασίας, ομαδικότητα)
ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	
Φύλο	0.067 (0,311)
Οικογενειακή κατάσταση	-0,017 (0,801)
Τύπος εργασιακής σχέσης	0,107 (0,104)
Κατηγορία θέσης εργασίας	-0,026 (0,693)
ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	
Η εργασία μου είναι πολύ σημαντική για εμένα. **(ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)**	**0,132* (0,046)**
Έχω τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι. **(ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΔΕΣΜΕΥΣΗ)**	**0,201** (0,003)**
Με ενδιαφέρει η επιτυχία και η απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του.	**0,336** (0,000)**
Θεωρώ ότι δίνω το καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου. **(ΑΥΤΟΕΚΤΙΜΗΣΗ ΩΣ ΠΡΟΣ ΤΗΝ ΑΤΟΜΙΚΗ ΑΠΟΔΟΣΗ)**	**0,162* (0,013)**
Θεωρώ ότι έχω τη δυνατότητα να αναλάβω περισσότερο απαιτητικές αρμοδιότητες στη δουλειά μου. **(ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΚΟΤΗΤΑ)**	0,033 (0,618)
Έχω εξοικειωθεί με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εργασία μου. **(ΑΤΟΜΙΚΗ ΕΠΑΡΚΕΙΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ)**	0,004 (0,958)
Η εργασία μου, μου παρέχει το δικαίωμα να καθορίζω μόνος μου τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου. **(ΒΑΘΜΟΣ ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗΣ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ)**	**0,187** (0,004)**
Θεωρώ ότι είμαι ικανός να προγραμματίζω και να λαμβάνω αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά μου χωρίς την επίβλεψη των ανωτέρων μου. **(ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ)**	-0,060 (0,369)
Η επιρροή μου στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία του τμήματός μου είναι μεγάλη. **(ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ)**	**0,240** (0,000)**
Στόχος μου είναι η επαγγελματική μου εξέλιξη.	0,083 (0,212)
Στόχος μου είναι μέσα από την εργασία μου και την αλληλεπίδρασή μου με τους συναδέλφους μου να καταφέρω να αποκτήσω αυτογνωσία και όσο περισσότερη γνώση για τη ζωή.	0,097 (0,140)
Τα οικονομικά κίνητρα της εργασίας μου θα Αποτελούσαν ισχυρότερο κίνητρο για μένα, περισσότερο από οτιδήποτε άλλο.	0,061 (0,358)

Πίνακας 4 (συνέχεια): Πίνακας συσχέτισης της διάθεσης συνεργασίας των ερωτηθέντων με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας (Spearman's correlation)		
Σημείωση: * p< 0.05, ** p<0.01		
		Όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου. (Διάθεση συνεργασίας, ομαδικότητα)
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ, ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΚΑΙ ΤΙΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ		
Η εργασία μου, μου προσδίδει κύρος και κοινωνική αναγνώριση.		0,071 (0,285)
Είμαι ικανοποιημένος από το επίπεδο της θέσης εργασίας μου.		**0,252** (0,000)**
Δεν κινδυνεύω να χάσω την εργασία μου.		0,048 (0,474)
Ο μισθός μου είναι αντάξιος των αρμοδιοτήτων μου.		0,084 (0,202)
Η εργασιακή και η προσωπική μου ζωή είναι ισορροπημένες.		0,110 (0,098)
Εργάζομαι σε ένα καλά οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον.	**(ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ)**	**0,258** (0,000)**
Εργάζομαι σε έναν οργανισμό με πλήρη υλικοτεχνική υποδομή.		**0,270** (0,000)**
ΟΜΑΔΙΚΟ ΚΛΙΜΑ		
Η ενημέρωση που λαμβάνω σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας μου είναι επαρκής.	**(ΑΝΑΤΡΟΦΟΔΟΤΗΣΗ)**	**0,159* (0,016)**
Έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τη δουλειά μου.	**(ΥΠΕΥΘΥΝΟΤΗΤΑ)**	**0,159* (0,015)**
Ο οργανισμός στο οποίο δουλεύω ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.	**(ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ)**	**0,323** (0,000)**
Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες μου είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες.	**(ΡΟΛΟΙ-ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ)**	**0,165* (0,012)**
Αισθάνομαι ελεύθερος να προτείνω λύσεις και να εκφράσω τυχών παράπονα που αφορούν την εργασία μου.		**0,234** (0,000)**
Εμπιστεύομαι πλήρως τις οδηγίες των ανωτέρων μου.	**(ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΗΓΕΣΙΑΣ)**	**0,303** (0,000)**
Οι ανώτεροί μου με μεταχειρίζονται ισότιμα σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου.		**0,251** (0,000)**

Πίνακας 4 (συνέχεια): Πίνακας συσχέτισης της διάθεσης συνεργασίας των ερωτηθέντων με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας (Spearman's correlation)	
Σημείωση: * p< 0.005, ** p<0.01	
	Όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου. (Διάθεση συνεργασίας, ομαδικότητα)
Υπάρχει καλή μίξη προσωπικοτήτων στο εργασιακό μου περιβάλλον.	0,386** (0,000)
Τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι έχουν σημαντικές ικανότητες και δεξιότητες.	0,389** (0,000)
(ΣΥΝΟΧΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΙΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ)	
Η αμοιβαία εμπιστοσύνη στο συναδελφικό μου περιβάλλον υπάρχει σε μεγάλο βαθμό.	0,476** (0,000)
Ο σεβασμός και η αλληλεκτίμηση είναι χαρακτηριστικά του συναδελφικού μου περιβάλλοντος.	0,558** (0,000)
Υπάρχει διάθεση συνεργασίας από όλους τους συναδέλφους μου.	0,551** (0,000)
Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλές. (ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ)	0,444** (0,000)
Όταν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή καθυστέρηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου, η βοήθεια που λαμβάνω από τους συναδέλφους μου είναι άμεση, (ΑΛΛΗΛΟΒΟΗΘΕΙΑ)	0,414** (0,000)

Πίνακας 4 (συνέχεια): Πίνακας συσχέτισης της διάθεσης για συνεργασία των ερωτηθέντων με τις υπόλοιπες μεταβλητές της έρευνας (Pearson's correlation)	
Σημείωση: * p< 0.05, ** p<0.01	
	Όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου. (Διάθεση συνεργασίας, ομαδικότητα)
ΑΤΟΜΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	
Ηλικία	-0,053 (0,423)
Έτη εργασίας	-0,040 (0,546)

ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η καταγραφή των αντιλήψεων των εργαζομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης αναφορικά με την εσωτερική παρακίνηση για εργασία, τους παράγοντες εξωτερικής παρακίνησης και το ομαδικό κλίμα των εργασιακών του περιβαλλόντων τους καθώς και η διερεύνηση του βαθμού στον οποίο οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν τη πρόθεσή τους να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους ώστε να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους.

Η έρευνα απευθύνθηκε σε εργαζομένους Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης στη περιοχή της Αττικής, με χρήση ερωτηματολογίων τη περίοδο του Σεπτεμβρίου 2013. Για την εκπλήρωση του αρχικού σκοπού της εμπειρικής διερεύνησης ξεκινήσαμε με την καταγραφή της συχνότητας των απαντήσεων ως προς τις παρατηρήσεις που σχετίζονται με την εσωτερική παρακίνηση, την εξωτερική παρακίνηση και το ομαδικό κλίμα. Για την εκπλήρωση του δεύτερου σταδίου του σκοπού της έρευνας καταγράψαμε τις σχέσεις μεταξύ της διάθεσης των εργαζομένων να συνεργαστούν («όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου») με τους παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και ομαδικού κλίματος με τη μέθοδο της συσχέτισης.

Από την κατανομή συχνοτήτων και από τους ελέγχους συσχέτισης που πραγματοποιήθηκαν προκύπτουν τα εξής:

- **Εσωτερική- ψυχολογική παρακίνηση**

Γενικά, φάνηκε ότι για τους εργαζόμενους στην τοπική αυτοδιοίκηση η συνολική εσωτερική παρακίνηση είναι «μάλλον» ενδυναμωμένη. Πιο αναλυτικά, παρατηρήσαμε ότι η εργασία είναι σημαντική για τους εργαζόμενους, ενώ το γεγονός ότι οι περισσότεροι ενδιαφέρονται για την επιτυχία του οργανισμού στο σύνολο του υποδεικνύει την ύπαρξη μιας θετικής οργανωσιακής δέσμευσης κάτι που έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα παλαιότερων ερευνών, ότι δηλαδή οι άνθρωποι γενικά αισθάνονται ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους και το αντικείμενο στο οποίο απασχολούνται (Robbins and Judge, 2011).

Επίσης, οι εργαζόμενοι έχουν την τάση να δίνουν το καλύτερο εαυτό τους στην εργασία τους, αισθάνονται επαρκείς σε σχέση με τις απαιτήσεις της δουλειάς τους ενώ φαίνεται πως διαθέτουν και έναν υψηλό βαθμό «συσσωρευμένης» δημιουργικότητας. Τα ευρήματα αυτά

είναι αρκετά ενθαρρυντικά μιας και τα άτομα που αισθάνονται επαρκή απέναντι στην εργασία τους και δημιουργικά είναι διατεθειμένα να διατηρούν ή να αναπτύσσουν θετικές συμπεριφορές προσανατολισμένες προς την επίτευξη των εργασιακών και οργανωσιακών στόχων (Conger and Kanungo, 1988).

Αναφορικά με τη δυνατότητα αυτόνομης λειτουργίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον και με την επιρροή που ασκούν στις δραστηριότητες και τη λειτουργία του τμήματος, η ασάφεια ή η ουδετερότητα των ερωτηθέντων ως προς την αυτονομία που απολαμβάνουν στην εργασία τους, μπορεί να δικαιολογηθεί εάν λάβουμε υπόψη την οργανωσιακή κουλτούρα των ΟΤΑ. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών της Τοπικής Αυτοδιοίκησης η οποία θεωρείται ως «γραφειοκρατική», χαρακτηρίζεται από συγκεκριμένες αρμοδιότητες και βαθμούς εξουσίας για το κάθε εργαζόμενο, από συστημική οργάνωση των δραστηριοτήτων και από την ιεράρχηση της ροής των πληροφοριών η οποία βασίζεται στο βαθμό ελέγχου και δύναμης που έχει ο κάθε εργαζόμενος στην εργασία του (Koberg and Chusmir 1987). Με βάση αυτό μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι εργαζόμενοι σε αυτό το οργανωσιακό πλαίσιο μπορούν να δράσουν αυτόνομα και να επηρεάσουν τη διαδικασία και το ρυθμό της εργασίας τους ως κάποιο βαθμό ο οποίος είναι ανάλογος των προβλεπόμενων από το Νόμο αρμοδιοτήτων και δικαιωμάτων και υποχρεώσεων της θέσης την οποία κατέχουν στο τμήμα εργασίας τους.

Επίσης παρατηρήσαμε ότι οι ερωτώμενοι σε ένα μεγάλο ποσοστό θεωρούν ότι είναι ικανοί να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά τους χωρίς την επίβλεψη των ανωτέρων τους, κάτι που επιβεβαιώνει τις αναφορές της βιβλιογραφίας ότι τα άτομα στη πραγματικότητα επιθυμούν να είναι οι ίδιοι υπεύθυνοι των επιλογών και των ενεργειών τους και με τη λιγότερη δυνατή επίβλεψη, συμφωνώντας παράλληλα και με τις υποθέσεις της θεωρίας Y του McGregor, η οποία για πολλούς ερευνητές της οργανωσιακής συμπεριφοράς θεωρείται ως η ιδανικότερη στην ενδυνάμωση των ατόμων μέσα σε ένα εργασιακό περιβάλλον (Peterson,2007 Schermerhorn, 2011; Robbins and Judge, 2011; Μπουραντάς, 1992; Champion, 2008; Furnman, 2005; Γαλανάκης, 2012; Χυτήρης, 1996; Δημητρίου, 1991).

Αναφορικά με τη προσδοκία για επαγγελματική εξέλιξη η ουδετερότητα των ερωτηθέντων απέναντι σε αυτή τη προσδοκία μπορεί να κατανοηθεί από το γεγονός ότι στο δημόσιο τομέα η επαγγελματική εξέλιξη των εργαζομένων πραγματοποιείται με βάση ένα

συγκεκριμένο σύστημα βαθμολογικής εξέλιξης το οποίο καθορίζεται από το Υπουργείο Διοικητικής Μεταρρύθμισης και οι συγκεκριμένοι όροι και οι προϋποθέσεις βαθμολογικής – επαγγελματικής εξέλιξης στο δημόσιο τομέα προβλέπονται από το πιο πρόσφατο Νόμο υπ' αριθμό 4024/11 με θέμα « *Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο- βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία, και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015*» (ΦΕΚ. 226 Ά/ 27-10-2011). Αν λάβουμε αυτό υπόψη, μπορούμε ίσως να υποθέσουμε ότι οι εργαζόμενοι του Δημοσίου Τομέα γνωρίζουν εξ' αρχής ότι η επαγγελματική τους εξέλιξη δεν εξαρτάται ούτε από την ατομική τους επίδοση ή προσόντα ούτε από τους κανονισμούς του οργανισμού και μόνο αλλά είναι ήδη προδιαγεγραμμένη και ισχύει για όλους τους υπαλλήλους της ίδιας κατηγορίας θέσης εργασίας. Συνεπώς οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να «στοχεύουν» με το ίδιο σθένος στην επαγγελματική τους εξέλιξη, όπως ίσως θα συνέβαινε στον ιδιωτικό τομέα όπου ο στόχος για επαγγελματική εξέλιξη που είναι ανάλογη της καλύτερης επίδοσης αποτελεί δυνατό κίνητρο (Robbins and Judge, 2011), ενώ το κίνητρο επαγγελματικής εξέλιξης θεωρείται ένα από τα ιδανικότερα «ήπια» μέτρα παρακίνησης εργαζομένων για ην επίτευξη των επιθυμητών οργανωσιακών στόχων (Roberts, 2010).

Τα αποτελέσματα που σχετίζονται με την προσδοκία για απόκτηση περισσότερης αυτογνωσίας και γνώσης για τη ζωή μέσα από την εργασία και την αλληλεπίδραση με τους συναδέλφους συγκέντρωσαν ένα μεγάλο ποσοστό συμφωνίας και συγκριτικά μεγαλύτερο από αυτό που σχετίζεται με τη προσδοκία για επαγγελματική εξέλιξη και απόκτηση περισσότερων οικονομικών απολαβών. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται να επιβεβαιώσει τις διδαχές του Maslow (1954) με βάση τις οποίες ένα άτομο μπορεί να επιλέξει μια εργασία εκτιμώντας αρχικά το οικονομικό του συμφέρον και το ύψος του μισθού του το οποίο θα τον βοηθήσει να καλύψει τις βασικές του ανάγκες όμως για πολλούς εργαζομένους άλλοι παράγοντες φαίνεται να τους παρακινούν περισσότερο όπως για παράδειγμα η απόκτηση αυτογνωσίας ή η κάλυψη της «ανάγκης αυτοπροσδιορισμού» η οποία και αποτελεί το τελικό στόχο του κάθε ανθρώπου και για αυτό κατέχει και την υψηλότερη θέση στην πυραμίδα των αναγκών του Maslow (Witzel, 2005).

- **Εξωτερική παρακίνηση που σχετίζεται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, του εργασιακού περιβάλλοντος και τις ανταμοιβές**

Μέσα από τη κατανομή της συχνότητας των απαντήσεων των ερωτηθέντων παρατηρήσαμε ότι οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν να πιστεύουν ότι η εργασία τους, τους προσφέρει κύρος και κοινωνική αναγνώριση, το οποίο μπορεί να δικαιολογηθεί εάν λάβουμε υπόψη τη γενική και μάλλον αρνητική αντίληψη που επικρατεί στην ελληνική κοινωνία γύρω από το Δημόσιο Τομέα και τους δημοσίους υπαλλήλους της που «*για τους περισσότερους η ελληνική δημόσια διοίκηση φέρνει στο μυαλό αρνητικές εμπειρίες καθυστερήσεων, ατέλειωτων και πολύπλοκων διαδικασιών ολοκλήρωσης ενός αιτήματος, παρεξηγήσεων, αδικιών, ρεμούλας, λούφας και διαφθοράς*» (Καρβούνης, 2007: 122). Συνεπώς, αν οι ερωτηθέντες γνωρίζουν ότι η άποψη αυτή κυριαρχεί στη κοινωνία με την οποία αλληλεπιδρούν τότε δε μπορούν με σιγουριά να θεωρήσουν ότι η εργασία τους, τους προσφέρει κύρος και κοινωνική αναγνώριση.

Σε ότι αφορά την ασφάλεια της θέσης εργασίας, η αβεβαιότητα που παρατηρήθηκε στο αν η θέση εργασίας είναι ασφαλής, απαντά ίσως στις τελευταίες εξελίξεις γύρω από την απασχόληση στο δημόσιο τομέα στην Ελλάδα. Αν και θεωρητικά οι νόμιμα προσληφθέντες δημόσιοι υπάλληλοι δύσκολα μπορούν να χάσουν την εργασία τους, η εφαρμογή του μεσοπρόθεσμου προγράμματος δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015 προβλέπει και η εφαρμογή του προγράμματος κινητικότητας δημοσίων υπαλλήλων με σκοπό τη συρρίκνωση του δημοσίου τομέα με σκοπό τη συρρίκνωση των δημοσίων δαπανών. Χαρακτηριστικό αυτής της προσπάθειας συρρίκνωσης του ελληνικού δημόσιου τομέα και της εφαρμογής του προγράμματος κινητικότητας Δημοσίων Υπαλλήλων είναι η «απόλυση» ενός σχετικά μεγάλου αριθμού δημοσίων υπαλλήλων και κυρίως υπαλλήλων των ΟΤΑ.

Αναφορικά με το μισθό και άλλες κοινωνικοοικονομικές απολαβές παρατηρήσαμε ότι στη πλειοψηφία τους οι ερωτηθέντες δεν είναι ικανοποιημένοι από το μισθό που απολαμβάνουν σήμερα επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα προηγούμενων μελετών ότι γενικά οι χρηματικές απολαβές και τα οικονομικά κίνητρα αποτελούν τους παράγοντες που, κατά μέσο όρο, δυσαρεστούν τους εργαζομένους καθώς αυτοί οι παράγοντες σχετίζονται άμεσα με την αύξηση του εισοδήματός τους (βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα) (Robbins and Judge 2011; Haenisch, 2012), πράγμα που μάλλον επιβεβαιώνεται από τα συγκεκριμένα αποτελέσματα. Ειδικά για τη περίπτωση του συγκεκριμένου δείγματος, η απογοήτευση που παρατηρείται σε σχέση με το μισθό και τις κοινωνικές παροχές και διευκολύνσεις, μπορεί

να κατανοηθεί επίσης και από το γεγονός ότι τα τελευταία τέσσερα χρόνια οι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα δέχτηκαν μια αρκετά μεγάλη μισθολογική μείωση (περίπου 30%) εξαιτίας των μέτρων της ελληνικής κυβέρνησης για μείωση των κρατικών δαπανών, υπό την εφαρμογή του μεσοπρόθεσμου προγράμματος.

Τέλος, σε σχέση με τις συνθήκες εργασίας και την μάλλον αρνητική αντίληψη που διαπιστώθηκε κυρίως ως προς την οργάνωση και την υλικοτεχνική υποδομή, θα λέγαμε πως η οργάνωση και η υλικοτεχνική υποδομή των ελληνικών δημόσιων υπηρεσιών δεν έχει και τη καλύτερη φήμη τόσο για τους χρήστες αυτών των υπηρεσιών όσο και κυρίως για τους εργαζομένους τους. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται να συμφωνήσει με τα ευρήματα παλαιότερων ερευνών όπως αυτή του Haenisch (2012), η οποία αναφέρει ότι οι υπάλληλοι δημοσίων οργανισμών θεωρούν πως τόσο η οργάνωση όσο και η έλλειψη υλικοτεχνικών πόρων εξαιτίας του περιορισμένου προϋπολογισμού που χαρακτηρίζει αυτούς τους οργανισμούς τους αποθαρρύνει από το να εργαστούν αποτελεσματικά.

Σε ότι αφορά την οργάνωση των δημοσίων υπηρεσιών, αυτή συχνά ταυτίζεται με τη γραφειοκρατία που χαρακτηρίζει τους κρατικούς μηχανισμούς, που για τη περίπτωση του ελληνικού διοικητικού συστήματος, αν και αυτό παρουσιάζει τα εξωτερικά γνωρίσματα της κλασσικής γραφειοκρατίας, η πραγματικότητα αντιστρατεύεται το τυπικό οργανωτικό σχήμα της φιλελεύθερης παράδοσης (Spanou and Sotiropoulos, 2011; Καρβούνης, 2007:123). Μάλιστα, η γραφειοκρατική αναποτελεσματικότητα όπως αναφέρεται και στην ετήσια έκθεση του Γενικού Επιθεωρητή Δημόσιας Διοίκησης για το 2012 Λέανδρου Ρακιντζή που δημοσιεύτηκε τον Ιούλιο του 2013[6] στις περισσότερες περιπτώσεις παρατηρείται στην Τοπική Αυτοδιοίκηση με τις αιτίες που ευθύνονται για τη κακή διοίκηση και τη διαφθορά των ΟΤΑ να αποτελούν μεταξύ άλλων η απότομη και χωρίς προηγούμενη οργάνωση της απαιτούμενης υποδομής μεταβίβασης αρμοδιοτήτων από την κεντρική διοίκηση προς αυτούς, οι ανεπαρκείς έλεγχοι της κεντρικής διοίκησης ως προς την ορθή λειτουργία αυτών των αρμοδιοτήτων κ.α.

Τέλος, από άποψη υλικοτεχνικής υποδομής, τα πράγματα βεβαίως και είναι καλύτερα από ότι στο παρελθόν ειδικά από τεχνολογικής άποψης. Όμως δεδομένης της ελληνικής οικονομικής κρίσης των τελευταίων ετών, που χαρακτηρίζεται από συγχωνεύσεις οργανισμών και περιορισμό της χρηματοδότησης για αναβάθμιση ή και απόκτηση νέων

[6] Διαθέσιμο στο: http://www.gedd.gr/ (τελευταία πρόσβαση 17/09/2013)

υλικοτεχνικών μέσων, η σύγχυση και οι ελλείψεις σε αυτόν τον τομέα είναι ως ένα βαθμό δικαιολογημένες.

- **Ομαδικό κλίμα**

Σε σχέση με τις αντιλήψεις αναφορικά με τους παράγοντες που σχετίζονται με το ομαδικό κλίμα θα λέγαμε πως οι βάσεις ενός θετικού ομαδικού κλίματος μέσα στους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης υπάρχει και μάλλον θα πρέπει να ενθαρρυνθεί λίγο περισσότερο από τους οργανισμούς ώστε να γίνει αντιληπτό τόσο από τους ίδιους τους εργαζομένους (ώστε να εκμεταλλευτούν με το καλύτερο τρόπο τα οφέλη της συνεργασίας και της ομαδικότητας μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντά τους) όσο και από την ελληνική κοινωνία ώστε να «αναβαθμίσουν» την άποψή τους σχετικά με την οργάνωση των δημόσιων και δημοτικών υπηρεσιών.

Πιο αναλυτικά, σε ότι αφορά την αλληλεπίδραση των ατόμων με τον ευρύτερο οργανισμό, τα χαμηλότερα ποσοστά απαντήσεων συγκεντρώθηκαν στους παράγοντες που σχετίζονται με την ανατροφοδότηση και κυρίως σε ότι έχει να κάνει με τη πληροφόρηση και την ενημέρωση για τις αλλαγές και τα αποτελέσματα της εργασίας τους φανερώνοντας ότι οι εργαζόμενοι των ΟΤΑ δεν είναι πολύ ικανοποιημένοι από τη πληροφόρηση που τους παρέχει ο οργανισμός. Γενικά ισχύει ότι η καλή την ενδο- και δια-οργανωσιακή επικοινωνία βελτιώνουν την οργανωσιακή λειτουργία και απόδοση και ενισχύουν την αντοχή του οργανισμού απέναντι σε δυσλειτουργικές καταστάσεις (Chen and Gable and Hu, 2010). Από την άλλη πλευρά είναι γνωστό ότι στους μεγάλους οργανισμούς η ενδο-οργανωσιακή επικοινωνία είναι μάλλον δύσκολη καθότι επίσημη και εκ-των άνω. Το βασικότερο μειονέκτημα των τυπικών διαδικασιών επικοινωνίας είναι η ακαμψία και η ανεπάρκεια κυρίως στην αντιμετώπιση και άμεση ανταπόκριση σε πολύπλοκες καταστάσεις (Deutch 2005). Το γεγονός ότι παρατηρείται μια έλλειψη επαρκούς ανατροφοδότησης θα λέγαμε πως φανερώνει μια έλλειψη προσανατολισμού των ΟΤΑ προς τη κατεύθυνσης της «μάθησης από την εργασία» γεγονός που αποθαρρύνει τη συμβατότητα μεταξύ των ατομικών και οργανωτικών στόχων (Sacchetti and Tortia, 2013).

Οι εργαζόμενοι δεν φαίνονται σίγουροι ότι ο οργανισμός στον οποίο εργάζονται ενθαρρύνει την ομαδική εργασία και η ασάφεια αυτή μπορεί να ερμηνευτεί μέσα από δύο πλευρές: Από τη μία, σε οργανισμούς με γραφειοκρατική κουλτούρα όπως οι εν λόγω, οι αρμοδιότητες

και οι εργασίες του καθενός εργαζόμενου είναι συγκεκριμένες και θα λέγαμε πως τα άτομα καλούνται να εργαστούν περισσότερο ατομικά καθώς ο αριθμός των ομαδικών έργων είναι μάλλον περιορισμένος. Το αποτέλεσμα αυτό έρχεται σε συμφωνία με τα ευρήματα της έρευνας του Erkutlu (2012) κατά τα οποία η ομαδική συμπεριφορά των εργαζομένων είναι ασθενέστερη σε οργανισμούς με γραφειοκρατική κουλτούρα σε αντίθεση με αυτούς με υποστηρικτική κουλτούρα. Από την άλλη θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι ο οργανισμός ενθαρρύνει την ομαδική εργασία όχι όμως έτσι όπως θα την εννοούσαμε για τον ιδιωτικό τομέα, δηλαδή με τη τεχνική έννοια του όρου, αλλά με την έννοια της συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων ή την ενδυνάμωση των μεταξύ τους σχέσεων. Δηλαδή μπορεί μεν τεχνικά η ομαδική εργασία να είναι περιορισμένη όμως κανείς στον οργανισμό δε μπορεί να περιορίσει τη καλλιέργεια ανεπίσημων συναδελφικών σχέσεων.

Επιπλέον, σε ό,τι αφορά τη σαφήνεια των ρόλων και των αρμοδιοτήτων, φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν απόλυτα ξεκάθαρη αντίληψη, γεγονός που μπορεί να ερμηνευτεί από την άποψη ότι μολονότι -θεωρητικά- οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες μέσα σε ένα γραφειοκρατικό σύστημα αναμένεται να είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες (και αυτό αποδεικνύεται ως ένα βαθμό από τα εν λόγω αποτελέσματα), η πολυπλοκότητα που συνήθως χαρακτηρίζει τους μεγάλους οργανισμούς εξαιτίας της ύπαρξης πολλών και διαφορετικών τμημάτων, εργαζομένων, οδηγιών, περιορισμών κ.λπ, τα οποία αλληλοσυνδέονται με κάποιο τρόπο μεταξύ τους, μπορεί και να δημιουργήσει μια κάποια σύγχυση αναφορικά με τις αρμοδιότητες όλων αυτών των προσώπων που σχετίζονται με μια εργασία. Η βιβλιογραφία άλλωστε αναφέρει τρείς δυσλειτουργίες των ρόλων και των αρμοδιοτήτων μέσα σε έναν οργανισμό, οι οποίες επιδρούν αρνητικά στην εργασιακή ικανοποίηση των ατόμων αυξάνοντας παράλληλα το εργασιακό άγχος: η ασάφεια του ρόλου (το άτομο που αισθάνεται ότι ο ρόλος του είναι ασαφής ή ότι οι αρμοδιότητές του δεν είναι καθορισμένες με σαφήνεια), η σύγκρουση των ρόλων (το άτομο αισθάνεται ότι πραγματοποιεί άλλες δραστηριότητες από αυτές που έχει κληθεί να πραγματοποιήσει) και η υπερφόρτωση του ρόλου (το άτομο αισθάνεται ότι οι απαιτήσεις του οργανισμού από αυτόν είναι περισσότερες από αυτές που μπορεί να «αντέξει»). Οι τρεις αυτές καταστάσεις είναι δυνατό να συμβαίνουν σε μεγάλου μεγέθους οργανισμούς των οποίων η διοίκηση χαρακτηρίζεται τουλάχιστον απρόσωπη και μάλλον «απαθής» απέναντι στη λύση των συγκρούσεων ή παρερμηνειών και περιμένει τις αρνητικές καταστάσεις να χειροτερεύσουν

ακόμα περισσότερο πριν αποφασίσει να επέμβει. (Chenevert et.al, 2013). Ίσως κάτι από τα παραπάνω να συμβαίνει και στα περιβάλλοντα του συγκεκριμένου δείγματος, εξού και η μάλλον ουδέτερη στάση των εργαζόμενων απέναντι σε αυτή τη παρατήρηση.

Αναφορικά με τη διοικητική πρακτική, τα αποτελέσματα που προέκυψαν θα λέγαμε πως μας δίνουν την εικόνα ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου οι σχέσεις μεταξύ των υφισταμένων και των ανωτέρων τους είναι αρκετά καλές ενώ φαίνεται μέσα σε αυτό επικρατεί μια ατμόσφαιρα δικαιοσύνης και να ενθαρρύνεται η συμμετοχή των εργαζομένων στις διαδικασίες του οργανισμού. Αυτό συμφωνεί με την άποψη των Robbins and Judge (2011) οι οποίοι αναφέρουν πως κατά μέσο όρο οι άνθρωποι αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους και από τη συμπεριφορά τους απέναντί τους. Επιπλέον η δικαιοσύνη που φαίνεται να υπάρχει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον εκτός από την εργασιακή ικανοποίηση και την ενθάρρυνση της δημιουργικότητας των υπαλλήλων (Amabile,1993) υποδεικνύει ότι μέσα σε αυτούς τους οργανισμούς υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης της ποιότητας των οργανωσιακών διαδικασιών δηλαδή, την ικανότητα του οργανισμού να δίνει συμβουλές και σαφείς οδηγίες σχετικά με την εκτέλεση μιας εργασίας, να θέτει σαφείς και συγκεκριμένους στόχους και να αποδεικνύεται συνεπής στις υποχρεώσεις του τόσο απέναντι στους ίδιους τους εργαζόμενους όσο και προς τους οργανωσιακούς στόχους (Sacchetti και Tortia, 2013).

Από την άλλη η ενδεχόμενη έλλειψη εμπιστοσύνης ως προς τις οδηγίες των ανωτέρων, που παρατηρήθηκε ίσως να μη σχετίζεται με τη ποιότητα των σχέσεων των ερωτηθέντων με τους ανωτέρους τους (οι οποίες φαίνεται να είναι καλές) αλλά ίσως έχει να κάνει με τη ποιότητα της πληροφόρησης που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους ανωτέρους τους γύρω από εργασιακά θέματα η οποία ενδέχεται να είναι ασαφής ή και ανεπαρκής και όπως φάνηκε και παραπάνω πράγματι οι ερωτηθέντες δεν είναι και πολύ ικανοποιημένοι από αυτή επιβεβαιώνοντας κατά κάποιο τρόπο τα ευρήματα της έρευνας του Haenisch (2012) ότι οι περισσότεροι υπάλληλοι του δημοσίου τομέα φαίνεται να είναι δυσαρεστημένοι από τη «φτωχή» επικοινωνία και διαχείριση των εργασιακών θεμάτων από τη πλευρά των ανωτέρων. Γενικά, τα άτομα που χαρακτηρίζονται ως ανώτεροι μέσα σε έναν οργανισμό (προϊστάμενοι) αναμένεται να μεταδώσουν πληροφορίες σχετικά με την εργασία στους υφισταμένους τους. Ωστόσο στο δημόσιο τομέα, οι σχέσεις μεταξύ των ανωτέρων και των υφισταμένων είναι περισσότερο πολύπλοκες από ότι στον ιδιωτικό. Ακόμα και οι ίδιοι

(λόγω οργανωσιακής κουλτούρας), πολλές φορές δεν είναι σε θέση να έχουν τον απόλυτο έλεγχο των πληροφοριών που καλούνται να αναμεταδώσουν στους υφισταμένους τους (Graber, 2003) με αποτέλεσμα να είναι ασαφείς ως προς αυτές τις πληροφορίες, να «εικάζουν» για την πορεία μιας εργασίας και εν τέλει να δημιουργούν συναισθήματα «έλλειψης εμπιστοσύνης» αναφορικά με τις οδηγίες τους στους υφισταμένους τους. Με βάση αυτή την υπόθεση η εμπιστοσύνη μπορεί να είναι ανεξάρτητη ή και να εξαρτάται από την γενικότερη εμπιστοσύνη που εμπνέει ο ανώτερος ως προσωπικότητα και όταν για παράδειγμα λειτουργεί συμβουλευτικά όταν καλείται να βοηθήσει έναν υφιστάμενο, ή από τη ποιότητα των μεταξύ τους σχέσεων.

Σε σχέση με τη συνοχή της ομάδας, οι ερωτηθέντες είχαν τη τάση να συμφωνούν με όλες τις παρατηρήσεις που σχετίζονται με αυτή. Μάλιστα όλοι οι μέσοι όροι συγκεντρώνονται κοντά στο «μάλλον συμφωνώ» όπως και τα μεγαλύτερα ποσοστά απαντήσεων. Παρατηρήθηκε γενικά μια θετική εκτίμηση –αν και όχι απόλυτα θετική- σε σχέση με τους εσωτερικούς παράγοντες παρακίνησης για ομαδική εργασία. Γενικά οι ψυχολογικοί παράγοντες παρακίνησης για ομαδική εργασία υπάρχει σε ένα αρκετό ποσοστό μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντα των ερωτηθέντων. Σε συνδυασμό δε με το ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες «μάλλον» αισθάνονται ότι όταν συνεργάζονται με άλλα άτομα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους τότε μπορούμε να υποθέσουμε ότι οι βάσεις ομαδικού πνεύματος και αρμονικής συνεργασίας μεταξύ των εργαζομένων υπάρχουν αλλά ίσως να χρειάζονται μια κάποια ενδυνάμωση ώστε τα αποτελέσματα να είναι περισσότερο εμφανή και στη ποιότητα παροχής υπηρεσιών προς τρίτους. Τα αποτελέσματα αυτά συμφωνούν με της αναφορές της βιβλιογραφίας ότι κατά μέσο όρο οι άνθρωποι αισθάνονται ικανοποιημένοι με τις σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους Robbins and Judge (2011). Επίσης τα αποτελέσματα αυτά είναι αρκετά ενθαρρυντικά μιας και από την άποψη της «ποιότητας των υπηρεσιών» που προσφέρουν οι εργαζόμενοι σε τρίτους, η βιβλιογραφία αναφέρει πως τόσο οι καλές σχέσεις μεταξύ των συναδέλφων όσο και η βοήθεια που προσφέρει ο ένας συνάδελφος στον άλλον ενισχύουν τη «δέσμευση απέναντι στο πελάτη», μειώνουν τα αρνητικά συναισθήματα για τον οργανισμό τους και προωθούν τα άτομα σε καλύτερες εργασιακές επιδόσεις (Pascal 2013).

- **Διάθεση συνεργασίας και παρακίνηση**

Βασική υπόθεση αυτού του σταδίου της εμπειρικής διερεύνησης ήταν η υπόθεση ότι η ενδυνάμωση της ομαδικότητας σε ένα εργασιακό περιβάλλον προϋποθέτει την ενδυνάμωση του κάθε ατόμου ξεχωριστά (Peterson, 2007). Από τις συσχετίσεις των παραγόντων παρακίνησης και ομαδικότητας προέκυψαν αρκετές στατιστικά σημαντικές σχέσεις, υποδεικνύοντάς μας ότι, με βάση τη βασική μας υπόθεση, η ενδυνάμωση αυτών των παραγόντων σε ατομικό επίπεδο δύναται να συντελέσει στην ενδυνάμωση του ομαδικού κλίματος και να προάγει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων σε οργανωσιακό επίπεδο. Τα βασικότερα συμπεράσματα αυτής της διαδικασίας είναι τα εξής παρακάτω:

Τα ατομικά χαρακτηριστικά δεν επηρεάζουν τη διάθεσή των ερωτηθέντων να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους. Ειδικά για το φύλο, η μη παρατηρηθείς στατιστικά σημαντική σχέση με τη διάθεση για συνεργασία αντιτίθεται με τα εύρημα των Kopelman, Weber and Messic (2001) κατά τα οποία οι γυναίκες φαίνεται να είναι πιο πρόθυμες να συνεργαστούν, μολονότι κάτι τέτοιο φάνηκε και στη δική μας περίπτωση αλλά χωρίς στατιστική σημαντικότητα.

Όμως δείχθηκε ότι η σημασία που έχει η εργασία για το άτομο και πως επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η βιβλιογραφία προτείνει πως ο βαθμός που το άτομο αισθάνεται ότι η εργασία του είναι σημαντική για αυτόν είναι σε θέση να επηρεάσει τη συνολική παρακίνηση του για εργασία (Hackman and Oldman,1976). Λαμβάνοντας δε υπόψη ότι η εσωτερική παρακίνηση επηρεάζει τη διάθεση των ατόμων να συνεργαστούν στο εργασιακό περιβάλλον (Peterson, 2007) μπορούμε με βάση τη προκύπτουσα σχέση, να υποθέσουμε ότι όσο μεγαλύτερη σημασία έχει η εργασία για το άτομο τόσο πιο πρόθυμο θα είναι να συνεργαστεί με τους συναδέλφους τους για την βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης και για την επιτυχία του οργανισμού. Μάλιστα σε συνέχεια αυτού του συλλογισμού, πράγματι παρατηρήσαμε ότι η διάθεση για συνεργασία σχετίζεται και με το βαθμό οργανωσιακής δέσμευσης των ερωτηθέντων δηλαδή το ενδιαφέρον για την επιτυχία του οργανισμού στο σύνολό του και τη συμφωνία με τις αξίες του οργανισμού. Το εύρημα αυτό συμφωνεί με την άποψη του Levi (2004) ότι ο βαθμός ενδυνάμωσης της ομαδικής εργασίας εξαρτάται, εκτός των άλλων, και από τη δέσμευση των ατόμων απέναντι στην εργασίας τους. Δηλαδή όσο πιο δεσμευμένα είναι οργανωσιακά τόσο

πιο πρόθυμα θα είναι να εμπλακούν σε μια ομαδική εργασία.

Επίσης ο βαθμός αυτοεκτίμησης των ατόμων σε σχέση με την εργασιακή τους επίδοση επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Η βιβλιογραφία προτείνει πως η αυξημένη αυτοεκτίμηση προσφέρει στο άτομο αυτοπεποίθηση και εσωτερική δύναμη ενώ παράλληλα καλλιεργεί τις περαιτέρω ικανότητές του που είναι σημαντικές για να αισθανθεί το άτομο χρήσιμο τόσο σε οργανωσιακό επίπεδο όσο και στον έξω κόσμο (Witzel, 2005). Τα ευρήματα μας υποδεικνύουν ότι τα άτομα που αισθάνονται ότι δίνουν το καλύτερο εαυτό τους στην εργασία τους και άρα έχουν αυξημένη αυτοεκτίμηση επιθυμούν τη συνεργασία τους με άλλα άτομα γιατί έτσι θεωρούν ότι θα κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους συμφωνώντας έτσι με την άποψη που κυριαρχεί ανάμεσα σε αυτή τη σχέση των παραπάνω δύο μεταβλητών. Επομένως, σε πρακτικό επίπεδο, θα λέγαμε ότι η ενίσχυση των αισθημάτων σημαντικότητας της εργασίας σε συνδυασμό με την ενδυνάμωση της οργανωσιακής δέσμευσης και αυτοεκτίμησης αποτελούν σημαντικές πρακτικές ενδυνάμωσης τόσο των ίδιων των ατόμων όσο και της ομαδικότητας μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλοντας έτσι στη βελτίωση της εργασιακής τους επίδοσης και της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες.

Η διάθεση συνεργασίας σχετίζεται με το βαθμό αυτοδιάθεσης που απολαμβάνουν τα άτομα από την εργασία τους, την επιρροή στις δραστηριότητες και τη λειτουργία του τμήματος, το βαθμό υπευθυνότητας που έχουν για τις αποφάσεις που αφορούν τη δουλειά τους καθώς και με την ανατροφοδότηση που παρέχει ο οργανισμός σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας τους. Τα ευρήματα αυτά έρχονται να συμφωνήσουν με την άποψη του McGreevy (2006) ότι η ομαδικότητα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον ενθαρρύνεται όταν, μεταξύ άλλων, παρέχεται στα άτομα η ελευθερία να επιλέγουν τον τρόπο και ρυθμό της εργασίας τους (αυτοδιάθεση), ενισχύεται ο βαθμός υπευθυνότητας και επιρροής για το έργο που παράγεται και παρέχεται επαρκή ανατροφοδότηση σε σχέση με τη πορεία των εργασιών τους.

Επίσης ο βαθμός που το οργανωσιακό κλίμα που ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα και την ομαδική εργασία επηρεάζει τη διάθεση συνεργασίας των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον όπως αναμένονταν ενώ ιδιαίτερα ενδιαφέρον εύρημα ήταν η σχέση της διάθεσης για συνεργασία με την ικανοποίηση από το επίπεδο της θέσης εργασίας που μας υποδεικνύει ότι όσο πιο ικανοποιημένα είναι τα άτομα με τη θέση που κατέχουν μέσα στον

οργανισμό τόσο πιο πρόθυμα είναι να συνεργαστούν με τους συναδέλφους τους για να κάνουν καλύτερα τη δουλειά τους. Η ερμηνεία που θα μπορούσαμε να δώσουμε για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα είναι ότι μάλλον τα άτομα που είναι ικανοποιημένα από το επίπεδο της θέσης εργασίας τους ίσως αισθάνονται λιγότερο ανασφαλή και είναι περισσότερο πρόθυμα να συνεργαστούν, να μάθουν και να προσφέρουν τις γνώσεις τους πάνω σε εργασιακά ζητήματα ακριβώς διότι δεν έχουν ανταγωνιστικές διαθέσεις απέναντι στους συναδέλφους τους. Εάν λάβουμε δε υπόψη ότι η διάθεση συνεργασίας σχετίζεται και με την αυτοεκτίμηση, την αυτοδιάθεση, την υπευθυνότητα και την επιρροή όπως αναφέραμε παραπάνω τότε ο ισχυρισμός μας αυτός ενισχύεται λίγο παραπάνω.

Ακόμη, όπως αναμενόταν, φάνηκε ότι η διάθεση για συνεργασία σχετίζεται με το είδος και τη συμπεριφορά της ηγεσίας. Από τα αποτελέσματα αυτά συμπεραίνουμε σε γενικές γραμμές ότι όταν η ηγεσία εμπνέει εμπιστοσύνη στους υφιστάμενούς της, όταν ενθαρρύνει τα άτομα να εκφράσουν τους προβληματισμούς τους σε σχέση με την εργασία τους και όταν καλλιεργεί τη δικαιοσύνη μέσα στο εργασιακό περιβάλλον τότε δημιουργεί ευνοϊκές βάσεις για ανάπτυξη και ενδυνάμωση της ομαδικότητας μέσα στους κόλπους της οργάνωσης (Levi, 2007; Peterson,2007; Furnman, 2005; McGreevy, 2006; Sacchetti and Tortia, 2013; Γαλανάκης, 2012).

Επίσης σχετίζονταν με το βαθμό που οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες είναι απολύτως ξεκαθαρισμένες μέσα στο εργασιακό περιβάλλον συμφωνώντας με αυτό τον τρόπο με τις διδαχές της βιβλιογραφίας και τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών ότι το απόλυτο ξεκαθάρισμα των ρόλων και των αρμοδιοτήτων μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ενδυναμώνει τα ίδια τα άτομα μιας και γνωρίζουν τι ακριβώς πρέπει να κάνουν και μπορούν να προσδιορίσουν με σαφήνεια τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις τους απέναντι στην ομάδα (και τον οργανισμό), βελτιώνει την επικοινωνία μεταξύ των συναδέλφων και μεταξύ των εργαζομένων και του οργανισμού και τελικά η ομαδικότητα και η ομαδική εργασία δε μπορεί παρά να ενδυναμώνεται μέσα σε αυτό το εργασιακό περιβάλλον(Peterson,2007; Afsaneh, 1996; Κατσορίδου, 2002; Μπουραντάς, 1992; Robbins and Judge, 2011).

Άλλο ένα εύρημα αυτής της εμπειρικής διερεύνησης ήταν ότι η διάθεση συνεργασίας των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό σχετίζεται με τις συνθήκες εργασίας συμφωνώντας με τις υποδείξεις της βιβλιογραφίας και προηγούμενων ερευνών ότι προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ομαδικότητα και η ομαδική εργασία μέσα σε ένα οργανωσιακό περιβάλλον πρέπει τα

μέλη να έχουν τη δυνατότητα να απολαμβάνουν και να χρησιμοποιούν τους απαραίτητους υλικοτεχνικούς πόρους (Levi, 2007 ; Peterson, 2007).

Τέλος άλλο ένα εύρημα αυτής της εργασίας ήταν ότι η διάθεση συνεργασίας σχετιζόταν με όλους τους παράγοντες που σχετίζονται με τη συνοχή της ομάδας, με τις σχέσεις με τους συναδέλφους και με τη διάθεση συνεργασίας από τους υπόλοιπους συναδέλφους και με την αλληλοβοήθεια που υπάρχει μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντα των ερωτηθέντων. Τα ευρήματα αυτά έρχονται να επιβεβαιώσουν για άλλη μια φορά τις υποδείξεις της βιβλιογραφίας και τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών ότι προκειμένου να ενθαρρυνθεί η ομαδικότητα και η ομαδική εργασία σε ένα εργασιακό περιβάλλον είναι απαραίτητη η ύπαρξη συνοχής και συναισθηματικής δέσμευσης (Rhee et.al, 2013) μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών μιας και αυτά είναι που θα κάνουν τα άτομα της ομάδας να απολαμβάνουν τη συνεργασία τους, να αισθάνονται χρήσιμα και να ενδιαφέρονται για την επιτυχία της ομάδας στο σύνολό της, αποτελέσματα που εν τέλει θα τα οδηγήσουν σε καλύτερες εργασιακές αποδόσεις (Rhee et.al, 2013; Levi, 2007; Peterson,2007; Furnman, 2005; McGreevy, 2006, Van de Bossche et.al (2006); Κατσορίδου, 2002; Robbins and Judge, 2011).

Επίσης η σχέση μεταξύ της διάθεσης συνεργασίας με την αλληλοβοήθεια που υπάρχει μέσα στο εργασιακό περιβάλλον των ερωτηθέντων έρχονται να συμφωνήσουν με τα ευρήματα της έρευνας του Pascal (2013) ότι η βοήθεια που απολαμβάνουν οι εργαζόμενοι από τους συναδέλφους σχετίζεται θετικά με την ενδυνάμωση του ομαδικού κλίματος μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον, με την βελτίωση των εργασιακών επιδόσεων των εργαζομένων, με την οργανωσιακή δέσμευση και με τη βελτίωση της ποιότητας παροχής υπηρεσιών προς τους πολίτες- χρήστες δημοσίων υπηρεσιών.

Τέλος θα θέλαμε να αναφέρουμε αν εύρημα που μας προβλημάτισε ιδιαίτερα. Αντίθετα με τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών όπως αυτή των Sacchetti and Tortia (2013) που αναφέρουν πως η δημιουργικότητα σχετίζεται με το ομαδικό κλίμα και την ανάγκη των ατόμων να συνεργαστούν ώστε να εκπληρώσουν τις δημιουργικές τους ανησυχίες, στη παρούσα έρευνα δε προέκυψε καμία στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της δημιουργικότητας των ερωτηθέντων και της συνεργασίας με τους συναδέλφους, πράγμα αρκετά οξύμωρο καθότι θα αναμέναμε πράγματι η δημιουργικότητα να σχετίζεται με τη θέληση για συνεργασία μέσα στο οργανωσιακό περιβάλλον. Μία ερμηνεία που μπορούμε

να δώσουμε για το εύρημα αυτό είναι ότι τα δημιουργικά άτομα ίσως αισθάνονται και αρκετά επαρκή σε σχέση με την εργασία τους και μάλλον επιθυμούν τη συνεργασία τους με τα άλλα άτομα όχι για να γίνουν τα ίδια πιο δημιουργικά αλλά για να «μεταδώσουν» τη δημιουργικότητά τους στους συναδέλφους τους, οπότε και μιλάμε για μια διαδικασία «συνεργατικής μάθησης» (Van de Bossche et.al, 2006). Παρόλαυτα το μικρό δείγμα της έρευνας ίσως και να ευθύνεται για το εν λόγω αποτέλεσμα. Ίσως σε ένα μεγαλύτερο δείγμα τα αποτελέσματα της σχέσης μεταξύ των δύο αυτών μεταβλητών να είναι πιο ξεκάθαρα.

ΒΑΣΙΚΟ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όλη η παραπάνω εργασία βασίστηκε στη πεποίθηση ότι η ενδυνάμωση της ομαδικότητας και η ανάπτυξη ενός ομαδικού κλίματος μέσα σε έναν οργανισμό προϋποθέτει την ενδυνάμωση του κάθε ατόμου ξεχωριστά (Peterson, 2007).

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι βάσεις ανάπτυξης ενός θετικού ομαδικού κλίματος μέσα στους Οργανισμούς της Τοπικής Αυτοδιοίκησης φαίνεται να υπάρχουν μιας και κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες φάνηκε να αντιλαμβάνονται «μάλλον» θετικά τους περισσότερους παράγοντες εσωτερικής και εξωτερικής παρακίνησης και ομαδικού κλίματος. Η επιφυλακτικότητα απόλυτης συμφωνίας των ερωτηθέντων με αρκετούς παράγοντες παρακίνησης και ομαδικότητας θεωρούμε ότι οφείλεται κατά κύριο λόγο από δύο βασικούς παράγοντες:

1. Από την οργανωσιακή κουλτούρα των εν λόγω οργανισμών η οποία χαρακτηρίζεται ως γραφειοκρατική και κυρίως
2. Από τις εξελίξεις της ελληνικής οικονομίας και αγοράς εργασίας. Ειδικά οι Ο.Τ.Α διανύουν μια περίοδο αναπροσαρμογής που χαρακτηρίζεται από περιορισμό και περικοπές δαπανών και μείωση του εργατικού δυναμικού με όλα αυτά τα γεγονότα καλλιεργούν έντονα συναισθήματα ανασφάλειας και απαισιοδοξίας στους εργαζομένους αυτών των οργανισμών.

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας επισημαίνουν απλώς την ανάγκη ενδυνάμωσης των εργαζομένων των Ο.Τ.Α ώστε οι πηγές ομαδικότητας να γίνουν περισσότερο αντιληπτές τόσο από τους ίδιους τους εργαζομένους (ώστε να επωμιστούν με το καλύτερο τρόπο τα οφέλη της συνεργασίας και της ομαδικότητας μέσα στα εργασιακά περιβάλλοντά τους) όσο και από την ελληνική κοινωνία (ώστε να «αναβαθμίσουν» την άποψή τους

σχετικά με την οργάνωση των δημόσιων και δημοτικών υπηρεσιών).

Σε οργανωσιακό επίπεδο, η ανάγκη ενίσχυσης των παραγόντων παρακίνησης και ενδυνάμωσης του ομαδικού πνεύματος υποδεικνύει την ανάγκη επαναπροσδιορισμού του ρόλου και των πρακτικών των Τμημάτων Ανθρώπινου Δυναμικού του εκάστοτε δημόσιου οργανισμού. Κατά τη γνώμη μας τα συγκεκριμένα τμήματα πρέπει να απομακρυνθούν λίγο περισσότερο από τη γραφειοκρατική κουλτούρα που τα χαρακτηρίζουν όντας μέρη δημοσίων οργανισμών, και να υιοθετήσουν περισσότερο υποστηρικτικές πρακτικές Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού αντί απλώς Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Περιορισμοί έρευνας, προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Από τις συσχετίσεις που πραγματοποιήσαμε βρέθηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις οι οποίες όμως δεν ήταν ισχυρές και σε αυτό ίσως ευθύνεται το μικρό δείγμα που χρησιμοποιήθηκε σε αυτήν την έρευνα. Το περιορισμένο δείγμα μας αποτελεί το βασικό περιορισμό της παρούσας έρευνας δεδομένου ότι ο αριθμός των εργαζομένων των Οργανισμών Τοπικής Αυτοδιοίκησης είναι συγκριτικά πολύ μεγαλύτερος από το δείγμα αυτής της εργασίας.

Η παρούσα έρευνα αποτελεί μελέτη περίπτωσης και αναφέρεται σε εργαζομένους των ΟΤΑ στην ευρύτερη περιοχή των Αθηνών. Μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να περιλαμβάνει εργαζομένους των ΟΤΑ από Περιφέρειες με διαφορετικά χαρακτηριστικά, ώστε να δειχθούν τυχόν διαφοροποιήσεις μεταξύ των παραγόντων παρακίνησης, ομαδικότητας ανά την ελληνική επικράτεια.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία

1. Βοσνιάδου, Σ. (2001) *Εισαγωγή στη Ψυχολογία*, τόμος 1, Αθήνα: Gutenberg
2. Γαλανάκης, Μ. (2012) *Εργασιακή Ψυχολογία: Νέες προσεγγίσεις και Πρακτικές Παρέμβασης.* Αθήνα: Σταμούλης.
3. Δημητρίου,Α.Κ (1991) *Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη.* Β' έκδοση, Αθήνα: Γαλαίος.
4. Κανελλάκη Σοφία (2004) Γνωστικές Διεργασίες: Επίλυση Προβλημάτων και Λήψη Απόφασης, Αθήνα: Ατραπός
5. Καρβούνης, Α. (2007) *Εισαγωγή στην Οργάνωση και Λειτουργία του Κράτους*. Αθήνα: Πατάκη
6. Κατσορίδου- Παπαδοπούλου, Χ. (2002) *Κοινωνική εργασία με ομάδες: Μια Μορφή Προσέγγισης για Συνεργασία και Δράση.* Αθήνα: Ελλην.
7. Κωσταρίδου,Ευκλείδη ,Α. (1998) Ψυχολογία Κινήτρων, Γ' έκδοση, Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα. (σελ. 81)
8. Μπουραντάς,Δ. (1992) *Μάνατζμεντ, Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά*. σελ.210-214. Αθήνα: Team.
9. Τύπας, Γ. και Κατσαρός, Γ. (2006) *Εισαγωγή στη Διοικητική Επιστήμη. Από τη Γραφειοκρατία και την Επιστημονική Διοίκηση στη Σύγχρονη Οργανωτική Θεωρία*. Αθήνα: Gutenberg. σελ.155.
10. Χυτήρης,Σ.Λ. (1996) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη Συμπεριφορά Σε Οργανισμούς Και Επιχειρήσεις*. Αθήνα: Interbooks.
11. Hewstone, M. and Stroebe,W. (2007) *Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία*. Αθήνα: Παπαζήση.
12. Robbins, P.S. and Judge,A.T (2011) *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Βασικές Έννοιες και Σύγχρονες Προσεγγίσεις.* Αθήνα: Παπαζήση.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

13. Afsaneh Haddadi (1996) Communication and Cooperation ın Agent Systems: A pragmatic Theory. USA: Springer Publishing Company LLC. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

14. Champion,R.M. (2008) *Creating Engagement: The Use Of Expectancy Theory In Corporate Costumer Service Teams*. σελ.19-21. USA: ProQuest. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

15. Furnhan,A (2005) *The Psychology of Behavior at Work: The individual in the Organization***.** (2nd edition), USA: Routledge Press Inc. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

16. Graber,A.D. (2003) *The Power of Communication: Managing Information in Public Organizations.* USA: CQPress. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

17. Kazdin, A.E. (2001) *Behavior Modification in Applied Settings,* USA: Wadsworth Thomson Learning.

18. Katz,D. and Kahn,L.R. (1978) *The Social Psychology of Organizations*. USA: John Wiley and Sons, Psychology Press. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

19. Kopelman,S. and Weber,J.M. and Messick,M.D. (2001) *The Drama Of The Commons*. USA: National Research Council. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

20. Levi,D. (2007) *Group Dynamics for Teams.* 2nd edition. Sage Publications Inc.

21. Matthews,G. and Deary,J.I. and Whiteman,C.M. (2009) *Personality Traits*. (3rd Edition), UK: Cambridge University Press. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

22. Schermerhorn,R.J. (2011) *Management.* USA: John Wiley and Sons Inc. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

23. Singh, K. (2010) Organizational Behaviour. India: Dorling Kindersley Pvt. Ltd. Enterprises. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

24. Witzel,M. (ed.) (2005) *The Encyclopedia Of The History Of American Management*. Uk: Thoemmes Continuum. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

25. Zack,H.M (1999) *Knowledge And Strategy.* USA: Butterworth-Heinemann. Διαθέσιμο στο http://books.google.com/?hl=el

Αρθρογραφία

30. Amabile,M.T (1993) "Motivational Synergy: Toward New Conceptualizations Of Intrinsic And Extrinsic Motivation In The Workplace", *Human Resource Management Review,* 3(3), pp. 185-201.

31. Açıkgöz,A. and Günsel, A. and Bayyurt,N. and Kuzey,C. (2013) "Team Climate, Team Cognition, Team Intuition, and Software Quality: The Moderating Role of Project Complexity" *Group Decision Negotiation*, DOI 10.1007/s10726-013-9367-1

32. Chan, Lismen L.M. and Shaffer, M. and Snape, E. (2004) “In Research Of Sustained Competitive Advantage: The Impact Of Organizational Culture, Competitive Strategy And Human Resource Management Practices On Firm Performance”, *The International Journal of Human Resource Management*, 15(1), pp. 17-35.

33. Chen,L. and Gable,G.G. and Hu,H. (2010) “Communication and Organizational social networks: a simulation model”, *Computational and Mathematical Organization Theory*, DOI 10.1007/s10588-012-9131-0.

34. Chenevert,D. and Vandenberghe,C. and Doucet,O. and Khalil Ben Ayed,A. (2013) “Passive leadership, Role Stressors, and Affective Organizational Commitment: A Time-lagged Study Among Health Care Employees”, *Revue Europeenne de Psychologie Appliquee*, 63, pp. 277-286.

35. Conger,A.J. and Kanungo,N.R. (1988) “The Empowerment Process: Integrating Theory And Practice”, *Academy Of Management Review*, 13(3), pp. 471-482.

36. Deutch,L. (2005) “Corporate Communication Problems”, Germany, master thesis

37. Luthmans,F and Youssef,M.C (2004) “Human, Social, and Now Positive Psychological Capital Management: Investing In People For Competitive Advantage”, *Organizational Dynamics,* 33(2), pp. 143-160.

38. Erkutlu, H. (2012) “ The impact of Organizational Culture on the Relationship Between Shared Leadership and Team Proactive”, *Team Performance Management*, 18(1/2), pp. 102-119.

39. Grant,H. and Dweck,S.C. (2003), “Clarifying Achievement Goals And Their Impact”, *Journal of Personality and Social Psychology*, 85(3), pp, 541-553.

40. Goodman,E. and Loh,L. (2011) “Organizational Change: A Critical Challenge For Team Effectiveness”, *Business Information Review*, 28(4), pp. 242-250.

41. Haenisch, P. J. (2012) “Factors affecting the Productivity of Government Workers”, *Sage Open,* pp. 1-7, DOI 10.1177/2158244012441603.

42. Hall, K. (2013) “Is Teamwork the Problem or The Solution?”, *Hyman Resource Manegement International Digest*, 21(6), pp. 33-36.

43. Hackman and Oldham (1976), “Motivation through the design of work:Test of a theory”, *Organizational performance and human performance*, 16 , pp. 250-279.

44. Hertel, G. (2011) “Synergetic Effects In Working Teams” *Journal of Managerial Psychology*, 26(3), pp. 176-184.

45. House,J.R. and Wigdor,A.L. (1967) “Herzberg’s Dual Factor Theory Of Job Satisfaction And Motivation: A Review Of The Evidence And A Criticism”, *Personnel Psychology*, 20(4), pp. 369-390.

46. Inceoglu,L. and Segers,J. and Bartram,D. (2012) “Age-Related Differences In Work Motivation”, *Journal Of Occupational And Organizational Psychology*, 85, pp. 300-329.

47. Jabbour Chiappetta,J.C. and Santos Almada, C.F. (2008) “The Central Role of Human Resource Management in the Search for Sustainable Organizations”, *The International Journal of Human Resource Management,* 19(12), pp. 2133-2154.

48. Jaewon,K. and MacDuffie,P.J. and Frits,K.P. (2010) “Employee Voice And Organizational Performance: Team Versus Representative Influence”, *Human Relations*, 63(3), pp. 371-394.

49. Judge,T.A. and Heller,D. and Mount,M.K. (2002) “Five Factor Model of Personality And Job Satisfaction: A Meta-analysis”, *Journal of Applied Psychology*, 87, σσ. 530-541.

50. Karakas,S. and Basar,E. (2006) “Models And Theories of Brain Function In Cognition Within A Framework of Behavioral Cognitive Psychology”, *International Journal Of Psychophysiology*, 60(2), pp. 186-193.

51. Koberg,S.C. and Chusmir,H.L. (1987) “Organizational Culture Relationships With Creativity And Other Job- Related Variables”, *Journal Of Business Research*, 15, pp. 397-409.

52. Markovitis,Y. and Davis,J.A. and Van Dick,R. (2007) “ Organizational Commitmennt Profiles and Job Satisfaction Among Greek Private an Public Sector Employees”, *International Journal of Cross Cultural Management*, 7(1), pp. 77-99.

53. McGreevy,M. (2006) “Team Working: Part 1- An Evaluation Of Current Thinking”, *Industrial and Commercial Training*, 38(5), pp. 259-264.

54. McGreevy,M. (2006) “Team Working: Part 2- How Are Teams Chosen And Developed?”, *Industrial and Commercial Training*, 38(7), pp. 365-370.

55. Pascal,P. (2013) “Do Coworkers Make The Service Customer? Afield Study In The Public Sector”, *Review Of Public Personnel Administration*, 33(1), pp. 28-57.

56. Peterson,M.T. (2007) “Motivation: How To Increase Project Team Performance”, *Project Management Institute*, 38(4), pp. 60-69.

57. Rhee,J. and Parent,D. and Basu,A. (2013) “The Influence Of Personality and Ability on Undergraduate Teamwork and Team Performance”, S*pringerPlus*, 2, pp. 2-16.

58. Roberts,J. (2010) “Designing Incentives In Organizations”, Journal Of Institutional Economics, 6(1), pp. 125-132.

59. Ryan,M.R. and Deci,L.E. (2000) “ Self-Determination Theory And The Facilitation Of Intrinsic Motivation, Social Development And Well-Being”, *American Psychologist*, 55(1), pp.68-78.

60. Sacchetti,S. and Tortia,C.E. (2013) “Satisfaction With Creativity: A Study Of Organizational Characteristics And Individual Motivation”, *Journal Of Happiness Studies*, 13(6), DOI 10.1007/s10902-012-9410-y.

61. Senior,B. and Swailes,S. (2007) “Inside Management Teams: Developing a Teamwork Survey Instrument”, *British Journal of Management*, 18, pp. 138-153.

62. Spanou,C. and Sotiropoulos, A.D. (2011) “The Odyssey of Administrative Reforms in Greece, 1981-2009: A Tale of Two Reform Paths”, Public Administration, 89(2), pp.

63. Spreitzer, M.G (1995), “Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation”, *Academy of Management Journal*, 38(5), pp.1442-1465.

64. Stazyk,E. (2012) “Crowding Out Public Service Motivation? Comparing Theoretical Expectations with Empirical Findings on the Influence of Performance- Related Pay”, *Review of Public Personnel Administration*, 33(3), pp. 252-274.

65. Stumpf,A.S. and Tymon Jr. G.W. and Favorito,N. and Smith,R.R. (2013) “Employees and Change Initiatives: Intrinsic Rewards And Feeling Valued”, *Journal Of Business Strategy*, 34(2) pp. 21-29.

66. Tuuli,M.M. and Rowlinson,S. (2009) “Empowerment In Project Teams: A Multilevel Examination Of The Job Performance Implications”, *Construction Management And Economics*, 27(5), pp. 473-498.

67. Van De Bossche, V. and Gijselaers,H.W. and Segers,M. and Kirschner,A.P. (2006) “Social And Cognitive Factors Driving Teamwork In Collaborative Learning Environment: Team Learning Effects And Behaviours”, *Small Group Research*, 37(5), pp. 490-521.

68. White,M. and Bryson,A. (2013) “Positive Employee Attitudes: How Much Human Resource Management Do Yoy Need?”, *Human Relations*, 66(3), pp.385-406.

69. Yukl,A.G. and Becker,S.W. (2006) “Effective Empowerment In Organizations”, *Organizational Management Journal*, 3(3) pp. 210-231.

70. Zhong,X. and Huang,Q. and Davison,M.R. and Yang,X. and Chen,H. (2012) “Empowering Teams Through Social Network Ties”, *International Journal of Information Management*, 32, pp. 209-220.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Ε Ρ Ω Τ Η Μ Α Τ Ο Λ Ο Γ Ι Ο

Α) ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

Ε1. Το φύλο σας:

0. Άνδρας ☐ 1. Γυναίκα ☐

Ε2. Η ηλικία σας:

0. <20 ☐
1. 20-24 ☐
2. 25-29 ☐
3. 30- 34 ☐
4. 35-39 ☐
5. 40-44 ☐
6. 45-49 ☐
7. 50-54 ☐
8. 55-59 ☐
9. 60-64 ☐
10. >64 ☐

Ε3. Η οικογενειακή σας κατάσταση:

0. Άγαμος ☐
1. Έγγαμος ☐
2. Διαζευγμένος ☐
3. Χήρος/α ☐

Β) ΕΡΓΑΣΙΑΚΑ ΖΗΤΗΜΑΤΑ

Ε.4 Εργάζεστε σε υπηρεσία:

0. Του Δήμου ☐ 1. Της Περιφέρειας ☐

Ε.5 Πόσο καιρό εργάζεστε σε οργανισμό της Τοπικής Αυτοδιοίκησης;

0. <1 έτος ☐
1. 1-3 έτη ☐
2. 4-8 έτη ☐
3. 9-14 έτη ☐
4. 15-20 έτη ☐
5. 21- 25 έτη ☐
6. >25 έτη ☐

Ε.6 Τύπος εργασιακής σχέσης

0. Μόνιμη ☐
1. Με σύμβαση ορισμένου χρόνου ☐
2. Με σύμβαση αορίστου χρόνου ☐
3. Με σύμβαση έργου ☐
4. Εποχική ☐

Ε.7 Επίπεδο διοικητικής θέσης;

0. Προϊστάμενος ☐
1. Υπάλληλος ☐

Ε.8 Κατηγορία θέσης εργασίας:

0. Κατηγορία ειδικών θέσεων (ΕΘ) ☐
1. Πανεπιστημιακής εκπαίδευσης (ΠΕ) ☐
2. Τεχνολογικής εκπαίδευσης (ΤΕ) ☐
3. Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης (ΔΕ) ☐
4. Υποχρεωτικής εκπαίδευσης (ΥΕ) ☐

Ε.9 Στον επόμενο πίνακα σημειώσατε κατά πόσο ισχύουν στη περίπτωσή σας οι παρακάτω απόψεις:

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	0.Διαφωνώ απόλυτα	1.Μάλλον διαφωνώ	2.Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3.Μάλλον συμφωνώ	4.Συμφωνώ απόλυτα
ΣΗΜΑΣΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΤΟΜΟ					
10 Η εργασία μου είναι πολύ σημαντική για εμένα.					
11 Έχω τις ίδιες αξίες με τον οργανισμό στον οποίο εργάζομαι.					
12 Με ενδιαφέρει η επιτυχία και η απόδοση του οργανισμού στο σύνολό του.					
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ ΣΕ ΣΧΕΣΗ ΜΕ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. ΑΥΤΟΠΕΠΟΙΘΗΣΗ					
13. Θεωρώ ότι δίνω το καλύτερο εαυτό μου στην εργασία μου.					
14. Θεωρώ ότι έχω τη δυνατότητα να αναλάβω περισσότερο απαιτητικές αρμοδιότητες στη δουλειά μου.					
15. Έχω εξοικειωθεί με τις δεξιότητες που είναι απαραίτητες για την εργασία μου.					
ΑΥΤΟΝΟΜΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ. ΑΥΤΟΔΙΑΘΕΣΗ					
16. Η εργασία μου, μου παρέχει το δικαίωμα να καθορίζω μόνος μου τον τρόπο που θα κάνω τη δουλειά μου.					
17. Θεωρώ ότι είμαι ικανός να προγραμματίζω και να λαμβάνω αποφάσεις σχετικά με τη δουλειά μου χωρίς την επίβλεψη των ανωτέρων μου.					
ΕΠΙΡΡΟΗ ΣΤΙΣ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
18. Η επιρροή μου στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με τις δραστηριότητες και τη λειτουργία του τμήματός μου είναι μεγάλη.					
ΑΤΟΜΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ					
19. Στόχος μου είναι η επαγγελματική μου εξέλιξη.					
20. Στόχος μου είναι μέσα από την εργασία μου και την αλληλεπίδρασή μου με τους συναδέλφους μου να καταφέρω να αποκτήσω αυτογνωσία και όσο περισσότερη γνώση για τη ζωή.					
21. Τα οικονομικά κίνητρα της εργασίας μου θα αποτελούσαν ισχυρότερο κίνητρο για μένα, περισσότερο από οτιδήποτε άλλο.					

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΕΞΩΤΕΡΙΚΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΣΧΕΤΙΖΟΝΤΑΙ ΜΕ ΤΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ	0.Διαφωνώ απόλυτα	1.Μάλλον διαφωνώ	2. Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	3.Μάλλον συμφωνώ	4.Συμφωνώ απόλυτα
ΘΕΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ- STATUS					
22. Η εργασία μου, μου προσδίδει κύρος και κοινωνική αναγνώριση.					
23. Είμαι ικανοποιημένος από το επίπεδο της θέσης εργασίας μου.					
ΑΣΦΑΛΕΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
24. Δεν κινδυνεύω να χάσω την εργασία μου.					
ΠΡΟΣΩΠΙΚΗ ΖΩΗ					
25. Η εργασιακή και η προσωπική/ οικογενειακή μου ζωή είναι ισορροπημένες.					
ΜΙΣΘΟΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΕΣ ΑΠΟΛΑΒΕΣ					
26 Ο μισθός μου είναι αντάξιος των αρμοδιοτήτων μου.					
27. Η εργασία μου, μου προσφέρει αρκετές κοινωνικές παροχές και διευκολύνσεις.					
ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ					
28. Εργάζομαι σε ένα καλά οργανωμένο εργασιακό περιβάλλον.					
29 Εργάζομαι σε έναν οργανισμό με πλήρη υλικοτεχνική υποδομή.					
30 Οι συνθήκες υγιεινής στο εργασιακό μου περιβάλλον είναι πολύ καλές.					
ΟΜΑΔΙΚΟ ΚΛΙΜΑ					
ΑΛΛΗΛΕΠΙΔΡΑΣΗ ΜΕ ΤΟΝ ΕΥΡΥΤΕΡΟ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟ					
31. Η επικοινωνία του τμήματός μου με τα άλλα τμήματα του οργανισμού είναι πολύ καλή.					
32 Η πληροφόρηση για αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στον οργανισμό και θα επηρεάσουν και τους εργαζομένους είναι πολύ καλή.					
33. Η ενημέρωση που λαμβάνω σε σχέση με τα αποτελέσματα της εργασίας μου είναι επαρκής.					
34. Ο οργανισμός στο οποίο δουλεύω ενθαρρύνει την ομαδική εργασία.					
35. Έχω τη δυνατότητα να συμμετέχω στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που αφορούν τη δουλειά μου.					
ΡΟΛΟΙ ΚΑΙ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ					
36 Ο ρόλος και οι αρμοδιότητες μου είναι					

απολύτως ξεκαθαρισμένες.					
37. Όλοι οι συνάδελφοί μου γνωρίζουν το ρόλους και τις αρμοδιότητές τους και δεν επεμβαίνουν στις αρμοδιότητες άλλων.					
ΕΙΔΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΠΡΑΚΤΙΚΗ					
38. Αισθάνομαι ελεύθερος να προτείνω λύσεις και να εκφράσω τυχών παράπονα που αφορούν την εργασία μου.					
39. Εμπιστεύομαι πλήρως τις οδηγίες των ανωτέρων μου.					
40. Οι ανώτεροί μου με μεταχειρίζονται ισότιμα σε σχέση με τους υπόλοιπους συναδέλφους μου.					
ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΣΥΝΟΧΗ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ					
41. Υπάρχει καλή μίξη προσωπικοτήτων στο εργασιακό μου περιβάλλον.					
42. Τα άτομα με τα οποία συνεργάζομαι έχουν σημαντικές ικανότητες και δεξιότητες.					
43. Η αμοιβαία εμπιστοσύνη στο συναδελφικό μου περιβάλλον υπάρχει σε μεγάλο βαθμό.					
44. Ο σεβασμός και η αλληλεκτίμηση είναι χαρακτηριστικά του συναδελφικού μου περιβάλλοντος.					
45. Υπάρχει διάθεση συνεργασίας από όλους τους συναδέλφους μου.					
46. Όταν συνεργάζομαι με άλλα άτομα αισθάνομαι ότι κάνω καλύτερα τη δουλειά μου.					
ΔΙΑΠΡΟΣΩΠΙΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					
47. Οι σχέσεις μου με τους συναδέλφους μου είναι πολύ καλές.					
ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕΤΑΞΥ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ					
48. Όταν δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή καθυστέρηση κατά την εκτέλεση της εργασίας μου, η βοήθεια που λαμβάνω από τους συναδέλφους μου είναι άμεση.					

Πίνακας 1 : Διαφορές του Ιδιωτικού και Δημόσιου Τομέα στην Ελλάδα		
	Ιδιωτικός Τομέας	**Δημόσιος Τομέας**
Εργασιακή δέσμευση	Στον εργοδότη της επιχείρησης-Πρόεδρο εταιρίας.	Στην ελληνική κυβέρνηση και το κράτος. Ο νεοεισερχόμενος υπάλληλος ορκίζεται στο ελληνικό Σύνταγμα
Εργασιακή Σύμβαση Εργασίας	Ατομική, Εταιρική ή τομεακή	Κυβερνητική, περιφερειακή, τοπική
Θέση εργασίας	Συμβάσεις απασχόλησης (κυρίως ορισμένου χρόνου. σπάνια χωρίς χρονικό περιορισμό)	Μόνιμη και ασφαλής
Ώρες εργασίας	Συνήθως 40 εργατοώρες την εβδομάδα, αλλά αυτό εξαρτάται και από το κλάδο δραστηριοποίησης της ιδιωτικής επιχείρησης	Πλήρης απασχόληση με 37.5 ώρες εργασίας την εβδομάδα
Πολιτικές και λειτουργικές διαδικασίες	Καθορίζεται από κάθε οργανισμό του ιδιωτικού τομέα	Καθορίζεται από το νόμο και εφαρμόζεται σε όλους τους εργαζομένους
Καθορισμός αμοιβής	Ατομικές, επιχειρησιακές ή κλαδικές συλλογικές συμβάσεις. Ο κατώτατος μισθός δεν είναι εγγυημένος σε ολόκληρο τον ιδιωτικό τομέα.	Εθνική συλλογική σύμβαση εργασίας. Ο κατώτατος μισθός είναι εγγυημένος παντού στο δημόσιο τομέα.
Πρόσθετες παροχές	Δεν παρέχονται σε όλους τους ιδιωτικούς υπαλλήλους	Παρέχονται σε όλους τους δημοσίους υπαλλήλους και προβλέπονται από το Νόμο και τη συλλογική σύμβαση εργασίας.
Μισθολογική εξέλιξη	καθορίζεται από κάθε οργανισμό του ιδιωτικού τομέα (ανάλογα με τα προσόντα, τα επιτεύγματα, τις ανάγκες της εταιρείας)	καθορίζεται από την αρχαιότητα και το εκπαιδευτικό υπόβαθρο
Εισαγωγικός μισθός	Περίπου 600 ευρώ το μήνα για έναν υπάλληλο πλήρους απασχόλησης	Περίπου 900 ευρώ το μήνα για όλους τους υπαλλήλους
Μισθολογικές διαφορές ανα βαθμίδα	Ουσιαστική	Οριακή και συμβαίνει με τη μορφή πρόσθετων παροχών επί του βασικού μισθού (αναλόγως της αρχαιότητας και εκπαίδευσης)
Επαγγελματική εξέλιξη – ιεραρχική εξέλιξη	Αδιευκρίνιστη. Εξαρτάται από τη κουλτούρα του κάθε οργανισμού	Ύστερα από 12 χρόνια παροχής υπηρεσιών στο δημόσιο τομέα, ένας υπάλληλος μπορεί να γίνει Προϊστάμενος.
Συνδικαλιστικές οργανώσεις	Εξαρτάται από το κάθε οργανισμό. Γενικά υπάρχουν σε μικρό βαθμό	Θεωρούνται απαραίτητες για όλους
Εκπαίδευση	Εξαρτάται από τον οργανισμό. Γενικά είναι σπάνια και συνήθως απρογραμμάτιστη.	Προγραμματισμένες και διοργανώνεται από το Εθνικό Κέντρο Δημόσιας Διοίκησης και Τοπικής Αυτοδιοίκησης.
Αξιολόγηση εργασιακής απόδοσης	Αδιευκρίνιστη και μη συστηματική. Εξαρτάται από τη πολιτική του οργανισμού	Τυπικά συμβαίνει κάθε χρόνο.
Πηγή: Markovits,Y. and Davis,J.A. and Van Dick,R. (2007) "Organizational Commitment Profiles and Job Satisfaction Among Greek Private and Public Sector Employees" International Journal of Cross Cultural Management, 7(1), σσ. 77-99.		

Πίνακας 1.α: Περιγραφικά μέτρα για τους παράγοντες που σχετίζονται με τη σημασία της εργασίας, την προσωπική επάρκεια και την αυτοδιάθεση στην εργασία.

		10	11	12	13	14	15	16	17
N	Valid	230	225	229	231	229	230	231	230
	Missing	1	6	2	0	2	1	0	1
Mean		3,54	2,58	3,29	3,35	2,90	3,43	2,13	2,76
Std. Error of Mean		,049	,072	,059	,058	,071	,049	,084	,073
Median		4,00	3,00	4,00	4,00	3,00	4,00	2,00	3,00
Std. Deviation		,745	1,075	,892	,887	1,077	,742	1,277	1,113
Variance		,555	1,155	,796	,786	1,161	,551	1,630	1,240
Range		4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum		0	0	0	0	0	0	0	0
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	4

Πίνακας 1.β: Περιγραφικά μέτρα για τους παράγοντες που σχετίζονται με την επιρροή στις εργασιακές λειτουργίες και τις προσδοκίες από την εργασία.

		18	19	20	21
N	Valid	221	227	231	228
	Missing	10	4	0	3
Mean		2,16	2,70	3,08	2,59
Std. Error of Mean		,079	,066	,066	,080
Median		2,00	3,00	3,00	3,00
Std. Deviation		1,176	,994	1,006	1,212
Variance		1,382	,988	1,011	1,468
Range		4	4	4	4
Minimum		0	0	0	0
Maximum		4	4	4	4

Πίνακας 2.α: Περιγραφικά μέτρα για τους παράγοντες **που σχετίζονται με το εργασιακό περιβάλλον: (Θέση εργασίας, ασφάλεια εργασίας, προσωπική ζωή, μισθός/οικον. απολαβές, συνθήκες εργασίας**

		21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
N	Valid	230	230	229	229	227	230	230	231	231	230
	Missing	1	1	2	2	4	1	1	0	0	1
Mean		1,99	2,44	1,59	3,00	1,88	1,22	1,13	1,73	1,70	2,03
Std. Error of Mean		,073	,071	,084	,068	,091	,070	,072	,078	,072	,081
Median		2,00	3,00	2,00	3,00	2,00	1,00	1,00	2,00	2,00	2,00
Std. Deviation		1,112	1,079	1,266	1,022	1,374	1,056	1,090	1,187	1,089	1,234
Variance		1,236	1,165	1,603	1,044	1,887	1,114	1,188	1,408	1,186	1,523
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	4	4	4

Πίνακας 3.α : Περιγραφικά μέτρα για τους παράγοντες που σχετίζονται με την ομαδική εργασία: (αλληλεπίδραση με τον οργανισμό, ρόλοι και αρμοδιότητες, διοικητική πρακτική)

		31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	4
N	Valid	229	230	230	231	231	231	231	230	231		230
	Missing	2	1	1	0	0	0	0	1	0		1
Mean		2,64	1,41	2,05	2,06	2,21	2,63	2,33	2,60	2,53		2,66
Std. Error of Mean		,070	,074	,078	,078	,080	,074	,066	,075	,070		,070
Median		3,00	1,00	2,00	2,00	2,00	3,00	2,00	3,00	3,00		3,00
Std. Deviation		1,053	1,125	1,177	1,183	1,213	1,130	1,003	1,139	1,058		1,065
Variance		1,108	1,265	1,386	1,400	1,472	1,277	1,006	1,297	1,120		1,135
Range		4	4	4	4	4	4	4	4	4		4
Minimum		0	0	0	0	0	0	0	0	0		0
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	4	4		4

Πίνακας 3.β: Περιγραφικά μέτρα για τους παράγοντες που σχετίζονται με τη κοινωνική συνοχή, διαπροσωπικές σχέσεις, επικοινωνία

		41	42	43	44	45	46	47	48
N	Valid	228	231	231	231	231	231	229	230
	Missing	3	0	0	0	0	0	2	1
Mean		2,39	2,74	2,52	2,60	2,52	2,91	3,32	2,87
Std. Error of Mean		,073	,065	,073	,069	,074	,066	,055	,072
Median		2,00	3,00	3,00	3,00	3,00	3,00	4,00	3,00
Std. Deviation		1,099	,983	1,114	1,054	1,130	1,001	,837	1,090
Variance		1,207	,967	1,242	1,111	1,277	1,001	,701	1,188
Range		4	4	4	4	4	4	4	4
Minimum		0	0	0	0	0	0	0	0
Maximum		4	4	4	4	4	4	4	4