



ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΔΗΜΟΣΙΑΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΕΠΙΣΤΗΜΗ ΚΑΙ ΔΗΜΟΣΙΟ ΜΑΝΑΤΖΜΕΝΤ

Διπλωματική Εργασία

***"ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΓΙΑ
ΤΗΝ ΕΠΙΤΕΥΞΗ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ ΤΗΣ ΟΜΑΔΑΣ"***

***"Η περίπτωση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων
Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών"***

Αντιγόνη Πράπα Α.Μ. 7114Μ059

Επιβλέπων Καθηγητής: Γεώργιος-Μιχαήλ Κλήμης

ΑΘΗΝΑ
ΜΑΪΟΣ 2016

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα πρωτίστως να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου, κ. Γεώργιο-Μιχαήλ Κλήμη, για την εξαιρετική συνεργασία που είχαμε καθώς και για τη βοήθεια και την καθοδήγηση που μου προσέφερε σε όλο το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας.

Ιδιαιτέρως θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή Στατιστικής, κ. Πετράκο Γεώργιο, ο οποίος με συμβούλεψε ως προς τη σύνθεση του ερωτηματολογίου της έρευνας και την ανάλυση των αποτελεσμάτων αυτής.

Ευχαριστώ επίσης την οικογένειά μου, που με βοήθησε και μου συμπαραστάθηκε με κάθε τρόπο καθώς επίσης και τους συναδέλφους μου που με στήριξαν στην υλοποίηση του ερευνητικού μέρους της εργασίας μου.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	7
ABSTRACT.....	8
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ.....	15
1.1 Ταυτότητα της ΓΓΔΕ.....	15
1.2 Κρίσιμοι στόχοι της ΓΓΔΕ – Βασικά όργανα επίτευξής τους.....	15
1.3 Εξωτερικό περιβάλλον της ΓΓΔΕ	16
1.4 Εσωτερικό περιβάλλον της ΓΓΔΕ	18
1.5 Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα.....	20
1.6 Θεσμικό πλαίσιο των οικονομικών κινήτρων απόδοσης	22
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ.....	28
2.1 Γενικά.....	28
2.2 Κίνητρα	28
2.3 Θεωρίες παρακίνησης	29
2.3.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow.....	29
2.3.2. Θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg	31
2.3.3. Η θεωρία του ERG του Alderfer	33
2.3.4. Θεωρία Χ και Ψ του McGregor	34
2.3.5. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965)	34
2.3.6 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1965)	35
2.3.7. Το υπόδειγμα των Porter – Lawler (1968)	36
2.3.8. Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland (1953)	38
2.3.9. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976)	39
2.4. Τεχνικές παρακίνησης	40
2.4.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές.....	40
2.4.2. Πολιτική πάγιων αμοιβών.....	42
2.4.3. Διοίκηση μέσω στόχων – Management by Objectives (MBO)	42
2.4.4. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων.....	42

2.4.5. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας.....	43
2.4.6. Ο ρόλος του προϊσταμένου	43
2.4.7. Εργασιακή ικανοποίηση	44
2.4.8. Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού	45
2.4.9. Ενημέρωση προσωπικού	46
2.4.10. Αξιολόγηση προσωπικού	46
2.4.11. Ομαδικότητα, συνεργασία, σύμπνοια	46
2.4.12 Το άγχος ως παράγοντας κινήτρου	47

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ48

3.1. Εισαγωγή στα οικονομικά κίνητρα απόδοσης	48
3.2 Ατομικά κίνητρα επιδόσεων	48
3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ατομικών κινήτρων	51
3.4 Ομαδικά κίνητρα επιδόσεων	52
3.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ομαδικών κινήτρων.....	53
3.6 Επιλογή ατομικών ή ομαδικών κινήτρων.....	56
3.7 Παράγοντες επιτυχίας οικονομικών κινήτρων απόδοσης.....	57
3.8 Παράγοντες επιτυχίας ομαδικών κινήτρων επίδοσης.....	59
3.9 Βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη ομαδικών κινήτρων	61

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ63

4.1 Σχήμα Makinson	63
4.2 Ομαδική εργασία στον οργανισμό Inland Revenue του Ηνωμένου Βασιλείου	67
4.3 Ικανοποίηση και απόδοση εργαζομένων μέσα από τα ομαδικά κίνητρα	68
4.4 Μέγεθος ομάδας – Free rider problem	69
4.5 Διάθεση για αλληλοβοήθεια σε ένα σύστημα οικονομικών κινήτρων	71
4.6 Τα τυπικά μέρη του bonus system, ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες	72
4.7 Κίνητρα για ανάπτυξη γνώσης.....	73
4.8 Σύστημα αμοιβών και κουλτούρα οργανισμού	73
4.9 Μέθοδοι διανομής του ομαδικού bonus	74
4.10 Αλληλοβοήθεια ανάλογα με τη μέθοδο διανομής.....	76

4.11 Δίκαιη διανομή των αμοιβών	77
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	79
5.1 Σκοπός και χρησιμότητα της έρευνας	79
5.2 Θεωρητικό υπόβαθρο – Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων	79
5.3 Σύνθεση ερωτηματολογίου.....	80
5.4 Πληθυσμός.....	81
5.5 Δειγματοληψία	82
5.6 Καταχώριση-ομαδοποίηση των δεδομένων	83
5.7 Μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων.....	84
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	85
6.1 Έλεγχος των υποθέσεων	85
6.2 Ανάλυση συσχετίσεων ανά δύο μεταβλητές.....	95
6.3 Σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας με το θεωρητικό της υπόβαθρο	108
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	112
7.1 Προτάσεις για τη διοίκηση.....	112
7.2 Αδυναμίες της έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	120
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	127

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας των δημοσίων υπηρεσιών έχει έλθει στο προσκήνιο του ενδιαφέροντος την τελευταία δεκαετία. Στο πλαίσιο των νέων διοικητικών πρακτικών, εισάγονται με το νόμο 4024/2011 τα κίνητρα επίτευξης στόχων, προκειμένου να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα του δημοσίου τομέα. Η παρούσα έρευνα επικεντρώνεται στην περίπτωση της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων, η οποία έχει δείξει την πρόθεσή της να εφαρμόσει άμεσα ένα σύστημα οικονομικών κινήτρων βάσει απόδοσης, για να επιτύχει τους δημοσιονομικούς της στόχους.

Η μελέτη αναπτύσσεται σε τρία βασικά στάδια: κατά πρώτον η ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος λειτουργίας της ΓΓΔΕ, κατά δεύτερον το θεωρητικό, στο οποίο αναφέρονται οι γενικές θεωρίες και οι ειδικότερες τεχνικές της παρακίνησης και κατά τρίτον το ερευνητικό, στο οποίο διερευνάται η άποψη των εργαζομένων της ΓΓΔΕ απέναντι στο bonus.

Στην έρευνα, που διενεργήθηκε τον Απρίλιο του 2016, συμμετείχαν 153 υπάλληλοι της ΓΓΔΕ συμπληρώνοντας δομημένο ερωτηματολόγιο στο χώρο και χρόνο εργασίας τους. Τα ερευνητικά θέματα ήταν η προτίμηση για χρήση του bonus αποδοτικότητας ως παρακινητικής τεχνικής, η διάθεση για ομαδική εργασία και ο προτιμώμενος τρόπος διανομής του bonus ανάμεσα στα μέλη της ομάδας.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι εργαζόμενοι επιθυμούν τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση ως την πιο ισχυρή παρακινητική τεχνική, ενώ τονίστηκε και η αξία της ομαδικότητας και της καλής συνεργασίας. Επίσης διαπιστώθηκε η προτίμηση για ισόποση διανομή του bonus ανάμεσα στα μέλη της ομάδας έναντι της διανομής του αναλογικά με τη συνεισφορά του κάθε μέλους. Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, και ιδίως το φύλο και τα χρόνια υπηρεσίας, επέδρασαν σημαντικά στη διαμόρφωση των απαντήσεων.

Στο τέλος παρατίθενται προτάσεις για το σχεδιασμό ενός συστήματος bonus, που λαμβάνει υπ' όψη του την εργασιακή ικανοποίηση και την απόδοση των ομάδων, βασιζόμενο στις αρχές της θεωρίας και στα αποτελέσματα της έρευνας. Επιπλέον γίνεται αναφορά σε προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

Λέξεις κλειδιά: παρακίνηση, δημόσιος τομέας, κίνητρα, bonus αποδοτικότητας, ομάδες, διανομή ομαδικού bonus

Επιστημονική περιοχή εργασίας: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

ABSTRACT

The modernization of public services attracted considerable attention during the last decade. Under the new administrative practices, the law 4024/2011 introduced incentive pay to improve the public sector efficiency. This study pays focus on the public service of General Secretariat of Public Revenues, which intends to immediately implement performance-based bonuses in order to achieve its budgetary targets.

The study was developed in three main stages: firstly, the analysis of external and internal organizational environment; secondly, the theoretical part, with references to the general theories and specific techniques of motivation; and thirdly, the research part, in which the aspects of General Secretariat of Public Revenues employees across to bonus are investigated.

A survey was conducted to determine what type of incentives is more desirable. Specifically, it examined the preference for performance-based bonuses as a motivational practice, the preference for teamwork, and the preferred method of bonus allocation among team members. The data collected in April 2016 from 153 employees of GSPR, who completed a questionnaire in their working place and during their working hours.

The results showed that employees consider performance-based bonuses as the most motivational approach, while the value of teamwork and good cooperation was emphasized. The results also revealed the preference for dividing the team's reward equally among members instead of distributing them proportional to the contributions of the individuals. Demographic characteristics, and in particular gender and years of service were significantly correlated to the responses.

The implications for the design of the bonus system in light of the background theory and the survey outcomes, focusing on individual satisfaction and team performance, are discussed. Suggestions for future research are also discussed.

Keywords: motivation, public sector, incentives, performance related pay, bonus, teams, team bonus allocation

Scientific work area: Human Resources Management

ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΙΕΣ

Γ.Γ.Δ.Ε. = Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων

Δ.Ο.Υ. = Δημόσια Οικονομική Υπηρεσία (Εφορία)

Α.Σ.Ε.Π. = Ανώτατο Συμβούλιο Επιλογής Προσωπικού

Π.Ε. = Πανεπιστημιακής Εκπαίδευσης

Τ.Ε. = Τεχνολογικής Εκπαίδευσης

Δ.Ε. = Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης

Μ.Ο. = Μέσος Όρος

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Ο ελληνικός δημόσιος τομέας τις τελευταίες δεκαετίες διευρύνθηκε σε μεγάλο βαθμό και αποτέλεσε βασικό εργοδότη της χώρας. Ταυτόχρονα όμως έγινε αποδέκτης αρνητικής κριτικής λόγω της αναποτελεσματικότητας του. Στη σημερινή εποχή, η τάση πλέον είναι η εξυγίανση και ο εκσυγχρονισμός των δημοσίων υπηρεσιών. Σε αυτό συντέλεσαν οι νέες θεωρητικές προσεγγίσεις που αναπτύχθηκαν, ιδίως αυτή του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, η οποία δημιουργήθηκε ως ανάγκη συμπίεσης των πρακτικών του ιδιωτικού τομέα με αυτές του δημοσίου. Πρακτικές όπως ο καθορισμός συγκεκριμένων ποσοτικοποιημένων στόχων, η αξιολόγηση υπαλλήλων, η αξιοκρατική επιλογή σε θέσεις ευθύνης, η εξοικονόμηση πόρων καθώς και οι έννοιες αποτελεσματικότητα, αποδοτικότητα και οικονομικότητα εμφανίζονται και εδραιώνονται ως θεσμικές πολιτικές.

Επιπρόσθετα στις παραπάνω συνθήκες δρουν η διαπίστωση ότι ο δημόσιος τομέας, όπως και ο ιδιωτικός, χρειάζεται μηχανισμούς παρακίνησης για αύξηση της απόδοσης, η ανανέωση του προσωπικού του με αξιοκρατικές διαδικασίες, η στελέχωσή του με προσοντούχους υπαλλήλους, και τέλος η οικονομική κρίση της χώρας μας, που οδήγησε στην εποπτεία της από διεθνείς και ευρωπαϊκούς θεσμούς. Ένα από τα αποτελέσματα όλων των ανωτέρω παραγόντων ήταν η εισαγωγή του θεσμού των κινήτρων επίτευξης στόχων και κινήτρων επίτευξης δημοσιονομικών στόχων, ως ειδικότερη περίπτωση των πρώτων, για τους υπαλλήλους που απασχολούνται σε σχετικές θέσεις. Τα κίνητρα αυτά μνημονεύονται στο άρθρο 19 του νόμου 4024/2011 και συνδέονται με οικονομικές ανταμοιβές για όσους οργανισμούς επιτύχουν τους στόχους τους.

Τη νέα αυτή προοπτική φαίνεται να ασπάζεται και να εκμεταλλεύεται η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων, υπηρεσία υπαγόμενη στο Υπουργείο Οικονομικών και επιφορτισμένη με την αρμοδιότητα για αύξηση των εσόδων του κράτους κυρίως μέσω φορολογικής και τελωνειακής πολιτικής. Η ΓΓΔΕ στα επιχειρησιακά-στρατηγικά της σχέδια, που δημοσιεύει από το 2014, δηλώνει ρητά την πρόθεσή της για άμεση εφαρμογή ενός συστήματος που θα συνδέει την αμοιβή με την απόδοση των υπαλλήλων. Είναι η απόδειξη της σημασίας που δείχνει στο ανθρώπινο κεφάλαιό της. Η εποχή μας παρόλο που χαρακτηρίζεται από ταχεία τεχνολογική ανάπτυξη, αναδεικνύει ως συγκριτικό πλεονέκτημα των οργανισμών, τους ανθρώπους τους. Σημαντικός παράγοντας επιτυχίας είναι αναμφισβήτητα οι

ικανοί υπάλληλοι αλλά ταυτόχρονα και οι παρακινημένοι υπάλληλοι, οι οποίοι αυξάνουν τις προσπάθειές τους, μοιράζονται τις γνώσεις τους, εκπαιδεύονται, κάνουν βελτιωτικές προτάσεις και μέσα από αυτά συντελείται η εργασιακή ικανοποίηση και η δέσμευση στον οργανισμό, στο όραμα και στους στόχους του.

Ειδικότερα για το δημόσιο τομέα υπάρχουν επιπλέον λόγοι, πέραν της παρακινητικής δύναμης, για να εφαρμοστεί ένα σύστημα σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Κατά πρώτον η αξιοκρατία, η οποία πρέπει να είναι αυστηρά γραφειοκρατική σε ένα κράτος δικαίου, για να αναδεικνύεται ο καλύτερος, αυτός δηλαδή που συντελεί περισσότερο στην καλή λειτουργία του οργανισμού και δικαιωματικά αυτός να απολαμβάνει και τα σχετικά οφέλη. Κατά δεύτερον, ο δημόσιος τομέας οφείλει να εφαρμόζει την αρχή της ίσης αμοιβής για παρεχόμενη εργασία ίσης αξίας και να εξαλείφει κατά το δυνατόν τις διάφορες ανισότητες που αναγκαστικά γεννά ο καθορισμός του ύψους του βασικού μισθού σύμφωνα με τα τυπικά προσόντα.

Ούσα υπάλληλος της ΓΓΔΕ, θεώρησα ότι η μελέτη σχετικά με τη νέα πρακτική των (οικονομικών) κινήτρων επίτευξης δημοσιονομικών στόχων, θα μπορούσε να παράσχει πλούσια και πρωτογενή πληροφόρηση, χρήσιμη για τη διοίκηση, μιας και η εφαρμογή της είναι πρωτοφανής για τα δεδομένα του ελληνικού δημοσίου. Η σκέψη που με οδήγησε στην εργασία αυτή ήταν πως, αν θέλουμε να αυξήσουμε τις πιθανότητες επιτυχίας μιας τόσο σημαντικής αλλαγής, οφείλουμε εκ των προτέρων να εξετάσουμε την υπάρχουσα θεωρητική και πρακτική γνώση, καθώς επίσης την κουλτούρα του οργανισμού και τη γνώμη των υπαλλήλων, που θα κληθούν να εφαρμόσουν την αλλαγή. Η σωστή ανίχνευση του περιβάλλοντος μέσα το οποίο δρα η ΓΓΔΕ, θα βοηθήσει στο να εφαρμοστεί εξ αρχής σωστά η πολιτική των bonus και ως εκ τούτου να αποδώσει ταχύτερα τα οφέλη της και να μην απαιτήσει αλλαγή σε σύντομο χρόνο.

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι να εξετάσει, θεωρητικά και ερευνητικά, την ψυχολογική παρακινητική διαδικασία, τους παράγοντες επιτυχίας των ομαδικών κινήτρων, τη γνώμη των εργαζομένων της ΓΓΔΕ σχετικά με τα bonus και συνδυαστικά να κάνει συγκεκριμένες βελτιωτικές προτάσεις στη διοίκηση. Για να μελετηθούν τα προαναφερόμενα κρίθηκαν αναγκαίες οι εξής παραδοχές. Πρώτον ότι ο καθορισμός των στόχων της ΓΓΔΕ θα παραμείνει σε επίπεδο ομάδας-οργανισμού και όχι σε ατομικό και δεύτερον ότι το προσωπικό της ΓΓΔΕ μπορεί να βελτιώσει την απόδοσή του και για να το κάνει αυτό, χρειάζεται κίνητρα.

Η εργασία δομήθηκε σε τρία επίπεδα: την ανίχνευση του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα η ΓΓΔΕ (κεφάλαιο 1), τη θεωρητική προσέγγιση της παρακίνησης (κεφάλαια 2, 3, 4) και την πρωτογενή έρευνα με τα αποτελέσματα και τις προτάσεις της (κεφάλαια 5, 6, 7).

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται προσπάθεια να σχηματίσει ο αναγνώστης μια σαφή εικόνα για τη ΓΓΔΕ. Ένας από τους στρατηγικούς της στόχους είναι η αποτελεσματικότερη φορολογική διοίκηση, στον οποίο επαφίεται και η παρούσα εργασία. Υπό αυτό το πρίσμα γίνεται ανάλυση του πολιτικού, του οικονομικού, του κοινωνικού και του τεχνολογικού περιβάλλοντος των ελληνικών δημοσίων υπηρεσιών εν γένει. Πιο συγκεκριμένα για τη ΓΓΔΕ, γίνεται αναλυτική καταγραφή των τεχνολογικών και κυρίως των ανθρωπίνων πόρων της, μιας και αυτοί αποτελούν δυνητικά πλεονεκτήματα για επίτευξη του ως άνω στρατηγικού στόχου. Στο ίδιο κεφάλαιο, μνημονεύονται κάποιες από τις ιδιαιτερότητες που παρουσιάζει η παρακινητική διαδικασία στο δημόσιο τομέα, διαπιστωμένες κατά την κοινή πείρα και εν μέρει στη βιβλιογραφία. Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρονται οι νόμοι και τα επιχειρησιακά σχέδια, που εισάγουν το θεσμό των οικονομικών κινήτρων στο δημόσιο.

Προχωρώντας στο δεύτερο κεφάλαιο αναφέρονται εν συντομία οι θεωρίες παρακίνησης, που έχουν αναπτυχθεί από σπουδαίους επιστήμονες, ψυχολόγους, κοινωνιολόγους ή της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, από τα μέσα του 20^{ου} αιώνα και μέχρι σήμερα εφαρμόζονται. Η επιστημονική γνώση, ενισχυμένη από την πολυετή πρακτική εφαρμογή, έχει καταγράψει και πιο εξειδικευμένες τεχνικές παρακίνησης, ώστε να καθοδηγείται με σαφήνεια η διοίκηση του οργανισμού και να επιλέγει πιο στοχευμένα τις δράσεις της. Οι τεχνικές είναι πάρα πολλές, γίνεται αναφορά σε όσες κρίνεται ότι προσιδιάζουν στη ΓΓΔΕ.

Στο τρίτο κεφάλαιο αναπτύσσονται μόνο τα οικονομικά κίνητρα απόδοσης και όχι τα ηθικά, με έμφαση στα κίνητρα της ομάδας και στα πλεονεκτήματα τους, τουλάχιστον όσον αφορά τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών και δη του δημοσίου τομέα. Με το ίδιο σκεπτικό αναπτύσσεται και το επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο μνημονεύονται ποικίλα άρθρα του ξενόγλωσσου τύπου με θεματολογία επί των ομαδικών κινήτρων και τις ιδιαίτερες πτυχές τους, όπως αυτές αποτυπώθηκαν στις έρευνες που διεξήγαγαν οι συγγραφείς τους. Η βαρύτητα που δίνεται στα οικονομικά κίνητρα ομαδικού τύπου πηγάζει από την επιλογή της ΓΓΔΕ να τα εφαρμόσει στο προσεχές διάστημα.

Το πέμπτο κεφάλαιο εισάγει πλέον το ερευνητικό μέρος και αναφέρεται στη μεθοδολογία της έρευνας. Τα πληροφοριακά δεδομένα συλλέχθηκαν από 153 ερωτηματολόγια, τα οποία συμπληρώθηκαν από υπαλλήλους των ΔΟΥ της Αττικής, απασχολούμενων μόνο στα τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού-Νομικής υποστήριξης. Η μέθοδος δειγματοληψίας ήταν τυχαία δειγματοληψία. Στο σημείο αυτό να αναφερθεί ότι ο περιορισμός της δειγματοληψίας στα συγκεκριμένα τμήματα έγινε επειδή είναι τα μόνα που υπάγονται σε στοχοθεσία και διαφαίνεται ότι θα είναι και τα μόνα, που θα έχουν τη δυνατότητα είσπραξης bonus. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο το δείγμα παρουσιάζει μεγαλύτερη ομοιογένεια.

Το ερωτηματολόγιο δομήθηκε, έχοντας ως θεωρητική βάση τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom και το άρθρο των DeMatteo et al. με τίτλο «Team-based rewards» και με σκοπό την επαλήθευση τριών ερευνητικών υποθέσεων: α) η σύνδεση αμοιβής απόδοσης είναι επιθυμητή από τους εργαζομένους, β) οι εργαζόμενοι της ΓΓΔΕ πιστεύουν στη δύναμη της ομαδικής εργασίας και κινητοποιούνται για καλύτερη απόδοση μέσω της καλής συνεργασίας, γ) ο βέλτιστος τρόπος διανομής του ομαδικού bonus είναι ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξαρτήτως της συνεισφοράς τους στην επίτευξη του ομαδικού στόχου.

Το έκτο κεφάλαιο αναλύει χρησιμοποιώντας την περιγραφική στατιστική τα δεδομένα που συλλέχθηκαν. Καταρχάς οδηγείται στη επαλήθευση όλων των ανωτέρω υποθέσεων. Η βασική αιτιολογία που δίδεται είναι ότι μια αύξηση του μισθού με ταυτόχρονη αναγνώριση της αξίας του εκάστοτε εργαζόμενου είναι θεμιτή σε μια περίοδο, που τα εισοδήματα έχουν μειωθεί δραστικά και που η εκτίμηση στο πρόσωπο των δημοσίων υπαλλήλων έχει κλονιστεί. Επίσης, η καλή συνεργασία και το ομαδικό πνεύμα φαίνονται ως υψηλής σημασίας για τους εργαζόμενους και για αυτό παρουσιάζονται ως ισχυρά κίνητρα βελτιωμένης απόδοσης.

Στο ίδιο κεφάλαιο καταγράφονται ενδιαφέρουσες συσχετίσεις μεταξύ των απαντήσεων. Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι το τμήμα εργασίας δεν επηρεάζει την επιλογή των απαντήσεων, σε αντίθεση με τα χρόνια υπηρεσίας, που οδηγούν σε διαφοροποιήσεις. Σε γενικές γραμμές οι νεοπροσληθέντες εμφανίζονται πιο φιλόδοξοι και προοδευτικοί ενώ οι παλαιότεροι πιο συντηρητικοί, χωρίς όμως να απορρίπτουν τη γενική ιδέα σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής. Οι υπάλληλοι που βρίσκονται περίπου στη μέση της καριέρας τους είναι επιφυλακτικοί και μετριοπαθείς στις απαντήσεις τους, θα λέγαμε όμως ότι έχουν απαντήσει με κύριο γνώμονα τη λογική.

Στο τελευταίο κεφάλαιο συνοψίζονται η προϋπάρχουσα επιστημονική γνώση με τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας. Προτείνονται έτσι οχτώ συγκεκριμένες προτάσεις, που μπορούν να εφαρμοστούν πριν την εισαγωγή των οικονομικών κινήτρων απόδοσης, για να προετοιμαστεί καλύτερα το ανθρώπινο περιβάλλον και για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας τους σε άμεσο χρόνο. Επιγραμματικά είναι οι εξής: να εισαχθεί *σύστημα οικονομικών κινήτρων που θα συνδέει μέρος των αμοιβών με την απόδοση*, τα κίνητρα να είναι σημαντικού ύψους ποσού και να γνωστοποιείται ο *τρόπος εφαρμογής τους ολοκληρωτικά*, να είναι *ομαδικού τύπου κίνητρα που θα διανέμονται ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας*, οι ομάδες να είναι μικρού μεγέθους, να *αλλάζει η μέθοδος αξιολόγησης*, να γίνεται *επιμελώς ο καθορισμός των στόχων*, να *αναπτυχθεί ταυτόχρονα η εσωτερική παρακίνηση μέσω της ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων και ομαδικής αλληλοβοήθειας*, να *τοποθετηθεί ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση*. Το κύριο μέρος της μελέτης ολοκληρώνεται με την καταγραφή των αδυναμιών που είχε η έρευνα και τις προτάσεις για την ενδεχόμενη μελλοντική της εξέλιξη.

Σύμφωνα με τους P. Hersey - K. Blanchard, το ποσοστό της απόδοσης που επηρεάζεται από την παρακίνηση δύναται να αγγίζει ακόμα και το 80%. Ένα τόσο υψηλό ποσοστό οδηγεί στην εκτίμηση της συμβολής των θεωριών και τεχνικών παρακίνησης. Με δεδομένη την αναγκαιότητα για βελτίωση των ανθρωπίνων πόρων, γίνεται αντιληπτή η αξία των ερευνών σε αυτό το επιστημονικό πεδίο και οι δυνατότητες που παρέχουν σε μια ανθρωποκεντρική διοίκηση, όπως είναι αυτή των δημοσίων υπηρεσιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΙΧΝΕΥΣΗ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΓΕΝΙΚΗΣ ΓΡΑΜΜΑΤΕΙΑΣ ΔΗΜΟΣΙΩΝ ΕΣΟΔΩΝ

1.1 Ταυτότητα της ΓΓΔΕ

Η ΓΓΔΕ είναι δημόσια υπηρεσία υπαγόμενη στο Υπουργείο Οικονομικών επιφορτισμένη με τους στρατηγικούς στόχους της μεγιστοποίησης των δημοσίων εσόδων, τον εντοπισμό, την καταπολέμηση και την τιμωρία της φοροδιαφυγής, της φοροαποφυγής και του λαθρεμπορίου, τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της, την ενίσχυση της εκούσιας φορολογικής συμμόρφωσης των πολιτών και τέλος την αποτελεσματικότερη και αξιόπιστη φορολογική και τελωνειακή διοίκηση.

Η δομή της αναφέρεται διαγραμματικά στο παράρτημα. Αρκεί να αναφέρουμε ότι διαρθρώνεται σε: Κεντρικές Υπηρεσίες, Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες απευθείας στη Γενική Γραμματέα Δημοσίων Εσόδων, Ειδικές Αποκεντρωμένες Υπηρεσίες υπαγόμενες στις Γενικές Διευθύνσεις, Περιφερειακές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ., Τελωνεία, Χημικές Υπηρεσίες). Στην παρούσα εργασία το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στη Γενική Διεύθυνση Φορολογικής Διοίκησης, υπαγόμενη στη ΓΓΔΕ, και ειδικότερα στις περιφερειακές της υπηρεσίες, ήτοι στις ΔΟΥ.

Ο νευραλγικός της ρόλος είναι προφανής για την ανάπτυξη της οικονομίας και αυτό αποδεικνύεται από την ιδιαίτερη αντιμετώπιση, που λαμβάνει από την εξωτερική εποπτεία της χώρας μας. Η πίεση που ασκούν οι θεσμοί¹, για να αυτονομηθεί μετατρεπόμενη σε Ανεξάρτητη Αρχή, έχει λάβει έντονη δημοσιότητα και έχει προκαλέσει ποικίλες συζητήσεις.

1.2 Κρίσιμοι στόχοι της ΓΓΔΕ – Βασικά όργανα επίτευξής τους

Αποβλέποντας στο να γίνει πιο σαφής η λειτουργία της ΓΓΔΕ, παραθέτονται τα θεμελιώδη και κρίσιμα μεγέθη, για τα οποία τίθενται στόχοι, των οποίων τα αποτελέσματα επίτευξης τους παρακολουθούνται στενά και δημοσιεύονται.

- Είσπραξη παλαιών οφειλών
- Ποσοστό είσπραξης ληξιπρόθεσμων οφειλών τρέχοντος έτους
- Πλήθος πλήρων ελέγχων

¹ Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα, Διεθνές Νομισματικό Ταμείο

- Ποσοστό είσπραξης από πλήρεις ελέγχους
- Πλήθος μερικών ελέγχων
- Ποσοστό είσπραξης από μερικούς ελέγχους
- Πλήθος ελέγχων που ελήφθησαν μέτρα

Γίνεται αντιληπτό ότι το κέντρο βάρους των δραστηριοτήτων της ΓΓΔΕ βρίσκεται στα τμήματα των ΔΟΥ Α' τάξης, των Τελωνείων, των κεντρικών ελεγκτικών κέντρων και σε λίγες ακόμα κεντρικές υπηρεσίες που συντονίζουν τις δράσεις των προηγούμενων. Συγκεκριμένα για τις ΔΟΥ Α' τάξης² και τα Τελωνεία, να επισημάνουμε ότι περίπου το 30% των εργαζομένων τους είναι επιφορτισμένο με την επίτευξη αυτών των στόχων και απασχολούνται στα τμήματα Ελέγχων και Δικαστικού-Νομικής Υποστήριξης που διαθέτουν.

1.3 Εξωτερικό περιβάλλον της ΓΓΔΕ

Με σκοπό την ανίχνευση και σκιαγράφηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της ΓΓΔΕ θα χρησιμοποιήσουμε το μοντέλο της ανάλυσης P.E.S.T.

Political: Το πολιτικό περιβάλλον έχει σαν κύρια παράμετρο την εξωτερική εποπτεία της χώρας μας (θεσμούς), η οποία επιβάλλει πολιτικές αποφάσεις και πρακτικές (νόμοι-μνημόνια) , με σκοπό την εξόφληση των δανειακών εξωτερικών κεφαλαίων. Επίσης η συμμετοχή της χώρας μας στην Ευρωπαϊκή Ένωση μας υποχρεώνει στην εφαρμογή των κοινοτικών πολιτικών.

Μία από αυτές είναι η εφαρμογή των αρχών του Νέου Δημοσίου Μάνατζμεντ, δηλαδή δημόσια διοίκηση με αρχές ιδιωτικού τομέα, για να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα, η αποδοτικότητα και η οικονομία της. Στην παρούσα μελέτη ενδιαφερόμαστε για τις εκσυγχρονιστικές τάσεις που στοχεύουν στην αξιοκρατία και στην αύξηση της απόδοσης του εργατικού δυναμικού μέσω παροχής οικονομικών κινήτρων.

Μία άλλη πολύ σημαντική παράμετρος του πολιτικού περιβάλλοντος είναι η συνταγματική κατοχύρωση της μονιμότητας των δημοσίων υπαλλήλων αλλά και η

² Οι ΔΟΥ Α' τάξης περιλαμβάνουν όλα τα εργασιακά τμήματα: Εσόδων, Διοικητικής και Μηχανογραφικής Υποστήριξης, Συμμόρφωσης και Σχέσεων με τους φορολογουμένους, Διαχείρισης, Ελέγχων, Δικαστικού και Νομικής Υποστήριξης. Οι ΔΟΥ Α'-Β' τάξης και οι ΔΟΥ Β' τάξης δεν περιλαμβάνουν τα τμήματα Ελέγχων και Δικαστικού-Νομικής Υποστήριξης.

σύνθεση του δημοσιουπαλληλικού κόσμου, που παρουσιάζει τάση γήρανσης και μείωσης, μετά την ψήφιση του μνημονιακού νόμου για πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου κατά την αποχώρηση πέντε παλαιών υπαλλήλων.

Economical: Το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο δρα η ΓΓΔΕ είναι σαφέστατα δυσχερές, λόγω της οικονομικής κρίσης, που πλήττει τη χώρα μας από το 2009. Αποβλέποντας στην καλύτερη απόδοση με μειωμένους οικονομικούς πόρους, σημαίνει πως πρέπει να κάνει καλύτερη κατανομή αυτών και κυρίως να είναι επενδυτικού και όχι καταναλωτικού είδους. Το θετικό είναι ότι το δημόσιο στελεχώθηκε, έστω και μερικώς, με προσοντούχους υπαλλήλους, οι οποίοι λόγω της υψηλής ανεργίας επέλεξαν την εργασία στο δημόσιο τομέα. Μέσα στις χρήσιμες ικανότητες που έχουν, αξίζει να γίνει ιδιαίτερη αναφορά στη γνώση της τεχνολογίας, που κατέχουν καλύτερα από τους παλαιότερους και έτσι εξοικονομούνται πόροι.

Social: Το κοινωνικό περιβάλλον επιζητά τον εξορθολογισμό, την αξιοκρατία και την αποτελεσματικότητα του δημοσίου. Επί έτη υπήρξε μια καλλιεργούμενη απαξίωση απέναντι στο δημόσιο τομέα, η οποία οδήγησε μέχρι και στην πρόταση για άρση της μονιμότητας των υπαλλήλων του. Το πρόβλημα της αναξιοκρατίας περιορίστηκε σε πολύ μεγάλο βαθμό μετά την ίδρυση του ΑΣΕΠ και αυτό είχε ως άμεση απόρροια να στελεχωθεί το δημόσιο με προσωπικό υψηλών ικανοτήτων και φορέα νέων ιδεών. Η ίδια τάση παρατηρείται να επηρεάζει και τις υψηλόβαθμες θέσεις εργασίας, που όλο και περισσότερο καλύπτονται με αξιοκρατικά κριτήρια. Στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο παρατηρείται η καλλιέργεια φορολογικής συνείδησης, η σταδιακή βελτίωση της παιδείας ενώ ταυτόχρονα ραγδαία αύξηση της χρήσης των τεχνολογικών μέσων και των προσφερόμενων διαδικτυακών υπηρεσιών, συστατικά που συντελούν θετικά στη μείωση της παραβατικότητας και γενικά στο έργο της ΓΓΔΕ.

Technological: Το τεχνολογικό περιβάλλον αναμφίβολα είναι ένα προσόν της ΓΓΔΕ. Μέσα σε περίπου τέσσερα χρόνια έστρεψε πολλές και σημαντικές υπηρεσίες από χειρόγραφες σε ψηφιακές. Αυξήθηκε η ταχύτητα εξυπηρέτησης του πολίτη μέσω των διαδικτυακών πλατφορμών, μειώθηκε η παρουσία του στις δημόσιες υπηρεσίες, αυξήθηκε η ταχύτητα των ελέγχων, βελτιώθηκε η ποιότητά τους και

εξοικονομήθηκαν πόροι. Σαφέστατα υπάρχουν κάποια μελανά σημεία, όμως το αποτέλεσμα είναι μακράν θετικότερο.

Η τεχνολογία δεν θα είχε τόση αξία, αν δε βρίσκονταν και οι κατάλληλοι άνθρωποι να τη χειριστούν. Η είσοδος νέων και προσοντούχων υπάλληλων, που προαναφέρθηκε, έκανε τις τεχνολογικές υπηρεσίες ένα πραγματικά σπουδαίο εργαλείο, που διευρύνεται με γοργούς ρυθμούς.

1.4 Εσωτερικό περιβάλλον της ΓΓΔΕ

Στο εσωτερικό περιβάλλον της ΓΓΔΕ υπάρχουν υλικοί, οικονομικοί, ανθρώπινοι και τεχνολογικοί πόροι. Ενώ οι δύο πρώτοι βρίσκονται σε στενότητα και δεν μπορούν στις σημερινές συνθήκες να μετατραπούν σε συγκριτικό πλεονέκτημα, φαίνεται πως οι δύο τελευταίοι έχουν πλεονάζουσα δυναμική.



α) Το ανθρώπινο κεφάλαιο της ΓΓΔΕ δέχτηκε ισχυρό πλήγμα μετά τις μαζικές συνταξιοδοτήσεις των τελευταίων ετών. Η περίοδος 2011-2014 ήταν περίοδος αναπροσαρμογής, λόγω των καταργήσεων πολλών ΔΟΥ, της κατάργησης θέσεων εργασίας, της ανακατανομής του εναπομείναντος προσωπικού στις υπηρεσίες που παρέμειναν σε λειτουργία όπως και της στελέχωσης εντελώς νέων οργανικών μονάδων.

Οι ανάγκες που δημιουργήθηκαν, έπρεπε να καλυφθούν άμεσα και αποφασίστηκε η πρόσληψη νέου προσωπικού με τη διαδικασία κριτηρίων του ΑΣΕΠ. Εν τέλει το Υπουργείο Οικονομικών ενισχύθηκε με 465 υπαλλήλους υψηλών τυπικών

προσόντων, πτυχιούχους νομικών ή οικονομικών σχολών με συναφές μεταπτυχιακό δίπλωμα ή συναφή προϋπηρεσία και ετοιμάζεται να προσλάβει άλλους 465 με τα ίδια προσόντα εντός του 2016. Να σημειωθεί βέβαια ότι οι προηγούμενες προκηρύξεις του ΑΣΕΠ, των ετών 2004 και 2008, στελέχωσαν το Υπουργείο με πολύ μεγαλύτερο αριθμό υπαλλήλων, οι οποίοι πέρασαν τη διαδικασία των κριτηρίων και του γραπτού διαγωνισμού. Η σημερινή σύνθεση του προσωπικού περιλαμβάνει στη συντριπτική της πλειοψηφία έμπειρους έως πολύ έμπειρους υπαλλήλους έχει όμως και καλά δείγματα ανανέωσης μετά τις νέες προσλήψεις, που προαναφέρθηκαν. Οι ανάγκες εξακολουθούν να μην καλύπτονται, η οικονομική κρίση όμως περιορίζει τη δυνατότητα περαιτέρω προσλήψεων.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο η ΓΓΔΕ είναι λογικό να επιδιώξει την εισαγωγή συστήματος οικονομικών κινήτρων απόδοσης, για να ενισχυθεί το ανθρώπινο κεφάλαιο. Από τη σκοπιά του κράτους τα bonus είναι μια καλή επιλογή, γιατί είναι πιο ευέλικτες μορφές πληρωμής σε σχέση με το βασικό μισθό και σε σχέση με τις νέες προσλήψεις, οι οποίες άλλωστε προσκρούουν στους μνημονιακούς νόμους, ενώ τα bonus συντάσσονται με αυτούς. Από τη σκοπιά των νεώτερων υπαλλήλων είναι θεμιτά, διότι κατέχουν τα προσόντα, για να αποδώσουν επαρκώς και από τη σκοπιά των παλαιότερων υπαλλήλων είναι ένα μέσο αποκατάστασης των εισοδημάτων τους, που γνώρισαν τεράστια πτώση μέσα στην οικονομική κρίση.

Έτι περαιτέρω η ενίσχυση του ανθρώπινου παράγοντα έχει ξεκινήσει με πολλαπλές μορφές εκπαίδευσης και ενημέρωσης και με την σταδιακή περιγραφή θέσεων εργασίας, ώστε να τοποθετείται ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση και να γνωρίζει το αντικείμενό του.

β) Όσον αφορά στη δυναμική διάσταση των τεχνολογικών πόρων, θα τονίσουμε τις διαδικτυακές πλατφόρμες, που αποσυμφορούν τις ΔΟΥ, τις διαλειτουργικές πλατφόρμες ανάμεσα σε διαφορετικές υπηρεσίες του δημοσίου, που επιταχύνουν τις διαδικασίες, το ηλεκτρονικό χρήμα, που περιορίζει την παραβατικότητα και φυσικά τα εσωτερικά λογισμικά προγράμματα taxis, elenxis, livelink, που παρέχουν ποικίλες δυνατότητες εργασίας, καταχώρισης και ανάκτησης πληροφοριών. Πρόκειται για μερικά από τα πιο σπουδαία εργαλεία, που έχει στη διάθεσή της η ΓΓΔΕ και τα οποία συνεχώς βελτιώνονται και διευρύνονται. Τα εργαλεία όμως χρειάζονται και χειριστές. και ως εκ τούτου ο συνδυασμός υπαλλήλων με ικανότητες και διάθεση μαζί με τα τεχνολογικά μέσα μπορούν να δώσουν στη ΓΓΔΕ την ώθηση που χρειάζεται για να επιτύχει υψηλούς στόχους.

1.5 Παρακίνηση στο δημόσιο τομέα

Η παρακίνηση στο δημόσιο διαφέρει σε κάποια ουσιώδη σημεία από την παρακίνηση στον ιδιωτικό τομέα. Η αυστηρή ιεραρχική τους δομή, η έντονη γραφειοκρατία, η μονιμότητα της εργασιακής θέσης, η έλλειψη ενδιαφέροντος αντικειμένου είναι μερικές πρώτες σκέψεις, που μπορεί να κάνει κάποιος τουλάχιστον όσον αφορά το ελληνικό δημόσιο. Η ξένη βιβλιογραφία³ όμως ρίχνει φως και γενικεύει τους ανασταλτικούς παράγοντες της παρακίνησης και στο δημόσιο τομέα άλλων χωρών, οι οποίοι φαίνεται να είναι τόσο ισχυροί που πολλές φορές προτείνεται η ύπαρξη ενός συστήματος κινήτρων χαμηλής έντασης.

α) Πολλοί προϊστάμενοι: Το σημαντικότερο πρόβλημα που τίγεται είναι ότι οι υφιστάμενοι πρέπει να ικανοποιήσουν τις απαιτήσεις πολλών προϊσταμένων. Ο κάθε προϊστάμενος όμως στοχεύει σε διαφορετικά μέρη του συνολικού αποτελέσματος, τα οποία όμως δεν ευθυγραμμίζονται μεταξύ τους. Υπό αυτές τις συνθήκες, το αποτέλεσμα είναι να συγχύζονται οι προσπάθειες των υφισταμένων και ένα έντονο σχήμα κινήτρων να προκαλεί περισσότερη δυσλειτουργία.

β) Ανεπαρκής μέτρηση και παρακολούθηση της απόδοσης: Το πρόβλημα αυτό υπάρχει το ίδιο συχνά και στον ιδιωτικό τομέα. Το αποτέλεσμα μπορεί να είναι πιο ευδιάκριτο και εύκολο να μετρηθεί, όμως για να μετρηθεί η απόδοση χρειάζεται πολύ προσεκτικό μανάτζμεντ και πληροφοριακά συστήματα, τα οποία κοστίζουν ακριβά. Η συνήθης πρακτική είναι να μετριέται το συνολικό αποτέλεσμα του οργανισμού και να απομακρύνεται από το πραγματικό στάδιο παραγωγής. Έτσι ενώ το αποτέλεσμα παράγεται από άτομα μεμονωμένα, μετριέται σε επίπεδο τμήματος, κάτι που εν τέλει καθιστά την παρακίνηση στο δημόσιο ομαδική υπόθεση. Σε τέτοιες περιπτώσεις μόνο ένα σύστημα ομαδικών κινήτρων απόδοσης συγκεντρώνει θετικά χαρακτηριστικά.

γ) Τάση για αποφυγή εργασίας: Είναι το αντίστροφο πρόβλημα από το προηγούμενο. Ακριβώς επειδή οι αμοιβές και τα αποτελέσματα υπολογίζονται σε επίπεδο τμήματος ή οργανισμού, υπάρχει τάση για αποφυγή κόπου και εργασίας από κάποια μέλη, που θεωρούν δεδομένη την επίτευξη καλού αποτελέσματος, είτε

³ Βλ. Burgess/ Ratto, The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, The Leverhulme centre for market and public organization, 2003

Βλ. Dixit, Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review, The journal of human resources, Vol. 37, No. 4, 2002

συνεισφέρουν σε αυτό είτε όχι, και δεδομένη την αμοιβή τους. Η σύνθεση μικρών ομάδων και η στενή επιτήρηση είναι οι λύσεις στο πρόβλημα αυτό.

δ) Εσωτερική παρακίνηση: Πρέπει να είναι η βάση της παρακίνησης στο δημόσιο τομέα, λόγω χαμηλού κόστους. Οι δημόσιοι υπάλληλοι δεν αισθάνονται έντονα τη σχέση της προσπάθειάς τους με το αποτέλεσμα. Δεν αισθάνονται υπεύθυνοι, όταν κάτι πετυχαίνει ή δεν πετυχαίνει. Επίσης πρακτικά δεν έχουν κάποιο εργοδότη, που προσπαθούν να ικανοποιήσουν. Αντιθέτως, εργοδότης τους πρέπει να θεωρείται το κοινωνικό σύνολο και οι δράσεις τους να ικανοποιούν αυτό. Η εικόνα αυτή συνολικά και συνδυαστικά με το κόστος δίνει προβάδισμα στα εσωτερικά κίνητρα παρά στα εξωτερικά. Τα τελευταία βεβαίως και πρέπει να υπάρχουν αλλά δεν χρειάζεται να είναι υψηλής έντασης.

ε) Άμεση ανάγκη για εκτέλεση μη-προκαθορισμένων καθηκόντων: Πολλές φορές πρέπει να καλυφθούν άμεσες και επιτακτικές ανάγκες στο δημόσιο, που λόγω της γραφειοκρατίας του, δεν μπορεί να της καλύψει με έκτακτο προσωπικό, με έκτακτες μετακινήσεις υπαλλήλων ή με αμειβόμενες υπερωρίες. Η μέθοδος της εξωτερικής παρακίνησης, όσο πιο έντονα εφαρμόζεται, τόσο πιο πολύ θα δυσκολεύει την κάλυψη έκτακτων αναγκών, γιατί οι υπάλληλοι τείνουν να ενδιαφέρονται μόνο για τις προκαθορισμένες τους αρμοδιότητες που οδηγούν στο bonus. Κατά συνέπεια, η λύση βρίσκεται μόνο στα εσωτερικά κίνητρα. Ένας παρακινημένος υπάλληλος θα προσφέρει καλοπροαίρετα τις υπηρεσίες του, λαμβάνοντας τις ηθικές ανταμοιβές της αναγνώρισης, της διάκρισης, της εκτίμησης, της αλληλοβοήθειας.

στ) Έλλειψη ανταγωνισμού: Το χαρακτηριστικό αυτό δεν αναφέρεται ως αρνητικό αλλά ως μια ιδιαιτερότητα του δημοσίου. Ο οξύς ανταγωνισμός είναι ίδιον γνώρισμα του ιδιωτικού τομέα και προκαλείται από τις δυνατότητες παραμονής στην εργασία, ανέλιξης και αύξησης μισθού που παρέχει. Στο θεμιτά γραφειοκρατικό δημόσιο αυτά καθορίζονται με τυπικά κριτήρια, οπότε ο ανταγωνισμός δε λαμβάνει χώρα και δεν παρακινεί. Μια ειδική μορφή διαπροσωπικού ανταγωνισμού ενδέχεται να υπάρχει και να είναι δημιουργική, όμως δεν είναι ευρείας κλίμακας.

Στο σημείο αυτό επισημαίνουμε τα αποτελέσματα της έρευνας του καθηγητή Μπουραντά (1991)⁴, τα οποία καταδεικνύουν πιο συγκεκριμένα τους λόγους της ανεπαρκούς παρακίνησης στον ελληνικό δημόσιο τομέα.

⁴ όπως αυτά καταγράφονται στην εργασία της Καλλιγά Αθηνάς με θέμα «Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης», Αθήνα, 2011

- Το περιεχόμενο και τα χαρακτηριστικά της εργασίας. Ειδικότερα, η έλλειψη της ποικιλίας και σπουδαιότητας των καθηκόντων, η έλλειψη της αυτονομίας και της ανατροφοδότησης των αποτελεσμάτων της προσπάθειάς τους, συμβάλλουν αρνητικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.
- Η σύγχυση και η σύγκρουση μεταξύ ρόλων, πολιτικών και διαδικασιών.
- Η έλλειψη σύνδεσης μεταξύ προσπάθειας-αποτελέσματος-ανταμοιβής.
- Το οργανωσιακό κλίμα της δημόσιας διοίκησης που δεν αναγνωρίζει την προσπάθεια που καταβάλλουν οι εργαζόμενοι και τους δίνει λίγες ευκαιρίες να βελτιώσουν την απόδοσή τους.
- Η κακή ποιότητα της ηγεσίας σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.

Ειδικά για την προβληματική ηγεσία δίνει στοιχεία η έρευνα που διεξήχθη στο δήμο Αθηναίων (Akrivos, & G. Koutras, 2009⁵) το 2008. Σύμφωνα με τα συμπεράσματά στα οποία κατέληξε, ο σύγχρονος ηγέτης, πρέπει να απαλλαχθεί από τον αυστηρό, γραφειοκρατικό τρόπο διοίκησης και να υποστηρίξει την ομαδική εργασία, τη δέσμευση στο όραμα, την εισαγωγή αλλαγών, την εμπιστοσύνη και τη δικαιοσύνη, προκειμένου να ενισχύσει την παρακίνηση των εργαζομένων.

Σε μια άλλη έρευνα (Μανωλόπουλος 2008⁶), που έγινε για το δημόσιο τομέα, διαπιστώθηκε ότι η οικονομική ανταμοιβή θα αποτελούσε ισχυρή κινητήρια δύναμη, εν τούτοις η αύξηση της απόδοσης θα συνέβαινε και με εσωτερικά κίνητρα, όπως η δημιουργική εργασία, η αναγνώριση και η αυτονομία. Οι οικονομικές ανταμοιβές επιδιώκονται κυρίως από υπαλλήλους υψηλότερων τυπικών προσόντων από τους συναδέλφους τους.

1.6 Θεσμικό πλαίσιο των οικονομικών κινήτρων απόδοσης

Η ελληνική διοίκηση λαμβάνοντας υπ' όψη τις πρακτικές της καλής δημόσιας διοίκησης αλλά και τις ανάγκες των υπαλλήλων της προετοιμάζει σταδιακά το έδαφος για την εισαγωγή του θεσμού των οικονομικών κινήτρων βάσει απόδοσης. Παρακάτω παρατίθενται με χρονολογική σειρά οι νόμοι και τα στρατηγικά σχέδια, πάνω στα οποία θα βασιστεί η νέα πολιτική για τα bonus στη ΓΓΔΕ.

⁵ Βλ. Καλλιγά, ό.π.

⁶ Βλ. Καλλιγά, ό.π.

Α) Νόμος 3230/2004 ΦΕΚ 44/11.2.2004 - Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις.

Το πρώτο βήμα προς την κατεύθυνση των οικονομικών κινήτρων απόδοσης έγινε με το ν.3230/2004, ο οποίος θεσπίζει καταρχήν τη διοίκηση μέσω στόχων σε όλες τις δημόσιες υπηρεσίες, τη μέτρηση αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας με συγκεκριμένους δείκτες και την απόδοση βραβείων στις υπηρεσίες που πέτυχαν τους στόχους.

Αξίζει να επισημανθεί ότι στο εδάφιο δ της παραγράφου 1 του άρθρου 3 θεσπίζεται η ύπαρξη ατομικών στόχων για κάθε υπάλληλο, που θα καθορίζονται από τον προϊστάμενό του. Αυτή η διάταξη όμως δεν έχει τύχει ακόμα εφαρμογής και η στοχοθεσία παραμένει σε οργανικών μονάδων και τμημάτων. Εξ' αυτού του γεγονότος στην παρούσα εργασία, ερευνώνται τα χαρακτηριστικά του bonus, που δίνονται με την επίτευξη των ομαδικών στόχων και όχι των ατομικών.

Παραθέτονται αποσπάσματα του νόμου από τα άρθρα 1, 3 και 9.

« Άρθρο 1

1. Καθιερώνεται το σύστημα «Διοίκηση μέσω Στόχων», με το οποίο επιδιώκεται η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημοσίων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης. Για τις ανάγκες του νόμου αυτού η Διοίκηση μέσω Στόχων ορίζεται ως η διαδικασία προσδιορισμού σαφών επιδιώξεων - επιδόσεων στα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα κάθε φορέα και εν συνεχεία η διάχυση των γενικότερων αυτών επιδιώξεων υπό μορφή εξειδικευμένων δράσεων σε κάθε κατώτερο ιεραρχικό επίπεδο. Σε κάθε επίπεδο οι προϊστάμενοι και οι υφιστάμενοι δεσμεύονται σε ετήσια βάση για την υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών και την επίτευξη συγκεκριμένων ποσοτικών και ποιοτικών αποτελεσμάτων, λαμβανομένων υπόψη και των δεικτών αποδοτικότητας γενικών ή ειδικών όπου υπάρχουν.

2. Καθιερώνεται η μέτρηση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της Διοίκησης. [...] αποδοτικότητα θεωρείται η μεγιστοποίηση των αποτελεσμάτων από τις δράσεις της Διοίκησης με δεδομένους πόρους και αποτελεσματικότητα η επίτευξη συγκεκριμένων και προκαθορισμένων στόχων. [...]

Άρθρο 3

1. Για την εφαρμογή της Διοίκησης μέσω Στόχων ακολουθούνται διαδοχικά τα εξής στάδια: [...]

γ) Οι προϊστάμενοι Διεύθυνσης σε συνεργασία με τους προϊσταμένους Τμήματος εξειδικεύουν και επιμερίζουν από κοινού τους στόχους της Διεύθυνσης ανά Τμήμα.

δ) Οι προϊστάμενοι Τμήματος καθορίζουν τη συμβολή κάθε υπαλλήλου στην επίτευξη των στόχων του Τμήματος. Οι ατομικοί στόχοι καθορίζονται ανάλογα με τις αρμοδιότητες της μονάδας που υπηρετεί, αφού ληφθούν υπόψη οι δεξιότητες, γνώσεις και εμπειρίες του. [...]

3. Κάθε στόχος αναλύεται σε συγκεκριμένες ενέργειες, που η υλοποίηση τους είναι χρονικά προσδιορισμένη. Οι υπηρεσίες οφείλουν να προβούν στις αναγκαίες ενέργειες (μετακινήσεις προσωπικού, σύσταση ομάδων διοίκησης έργου κ.λπ.), προκειμένου να υλοποιηθεί η στοχοθεσία. [...]

Άρθρο 9

[...]

2. Στις δημόσιες υπηρεσίες, Ν.Π.Δ.Δ. και Ο.Τ.Α. α' και β' βαθμού που διακρίνονται για την αποδοτικότητα και ποιότητα των παρεχόμενων προς τους πολίτες υπηρεσιών, καθώς και για την αποτελεσματικότητα τους, απονέμονται ειδικά βραβεία.

3. Με απόφαση των Υπουργών Οικονομίας και Οικονομικών και Εσωτερικών, Δημόσιας Διοίκησης και Αποκέντρωσης καθορίζεται το όργανο, η διαδικασία και τα κριτήρια αξιολόγησης και βράβευσης, το είδος των βραβείων ως και κάθε άλλο αναγκαίο θέμα.»

Β) Ν. 4024/11 (ΦΕΚ 226 Α/27-10-2011) – Μνημόνιο 2 : Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015

Η εισαγωγή του θεσμού των bonus έγινε με το ν. 4024/2011 στο άρθρο 19. Η ονομασία που τους δίνεται είναι Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων, για όσους υπαλλήλους απασχολούνται σε θέσεις σχετικές με την είσπραξη κρατικών εσόδων, και Κίνητρο Επίτευξης Στόχων, για τους υπόλοιπους δημοσίους υπαλλήλους.

Παρατίθεται η παρ. 2 του άρθρου 19, που αναφέρεται στο Κ.Ε.Δ.Σ.

«Στους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες που έχουν ως κύρια αρμοδιότητά τους την επίτευξη δημοσιονομικών στόχων, την είσπραξη εσόδων του δημοσίου, των Ο.Τ.Α. και των ΟΚΑ, καθώς και τον προγραμματισμό και έλεγχο αντίστοιχων δαπανών καταβάλλεται, αντί του Κ.Ε.Σ., Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων. Το κίνητρο έχει τη μορφή ποσοστιαίας

προσαύξησης του βασικού μισθού κατά το έτος που ακολουθεί εκείνο εντός του οποίου καταγράφηκε η επίτευξη των στόχων με βάση το κατά τα ανωτέρω⁷ σύστημα αξιολόγησης. [...] Στους υπαλλήλους των υπηρεσιών που επέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό άνω του 90% καταβάλλεται προσαύξηση 15% του βασικού τους μισθού. Το Κ.Ε.Δ.Σ. υπολογίζεται ανά υπουργείο ή φορέα και δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% του συνολικού μισθολογικού κόστους του, κατά το προηγούμενο έτος. Εάν η εκτιμώμενη δαπάνη υπερβαίνει το όριο του 10%, το Κ.Ε.Δ.Σ. καταβάλλεται στους υπαλλήλους των υπηρεσιακών μονάδων που προηγούνται στη σειρά αξιολόγησης με βάση το ποσοστό επίτευξης των στόχων, αφαιρώντας τις υπηρεσιακές μονάδες με τα χαμηλότερα ποσοστά.»

Γ) Νόμος 4354/2015 (ΦΕΚ Α 176/16-12-2015) – Νόμος 3^{ου} Μνημονίου: Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων

Ο ν. 4354/2015 εισάγει το θεσμό της προωθημένης μισθολογικής εξέλιξης. Είναι ένας τρόπος σύνδεσης του μόνιμου μισθού με την ατομική απόδοση, που κρίνεται βάση της ατομικής αξιολόγησης. Η διαφορά έγκειται στο ότι η άνοδος μισθολογικού κλιμακίου είναι μια αλλαγή μόνιμη. Επί της ουσίας πρόκειται για ταχύτερη και μόνιμη αύξηση του βασικού μισθού λόγω αποδεδειγμένων ικανοτήτων. Παρατίθεται το σχετικό άρθρο:

«Άρθρο 12. Προωθημένη μισθολογική εξέλιξη

1. Υπάλληλοι όλων των κατηγοριών, οι οποίοι, σύμφωνα με τις σχετικές περί αξιολόγησης των υπαλλήλων διατάξεις, βαθμολογούνται με άριστα κατά μέσο όρο σε τρεις (3) συνεχόμενες ετήσιες αξιολογήσεις, δύνανται να εξελίσσονται ταχύτερα στη μισθολογική κλίμακα της κατηγορίας τους, λαμβάνοντας ένα (1) επιπλέον μισθολογικό κλιμάκιο.»

⁷ Αρ. 7 του ίδιου νόμου

«3. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η ικανότητα, η απόδοση ιδίως σε σχέση με τους προβλεπόμενους στόχους, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο μονάδας και η συμπεριφορά του υπαλλήλου στην υπηρεσία, αποτελούν αντικείμενο περιοδικής εκθέσεως αξιολόγησης, που συντάσσεται κάθε χρόνο.»

Η εφαρμογή αυτού του άρθρου αυτού με ταυτόχρονη εφαρμογή των Κ.Ε.Δ.Σ., σε όσους φορείς ισχύσει, θα είναι μάλλον προβληματική, διότι οι ικανότεροι υπάλληλοι θα λαμβάνουν μόνιμη αύξηση μέσα από το θεσμό της προωθημένης μισθολογικής εξέλιξης και περιοδική αύξηση μέσα από το θεσμό των Κ.Ε.Δ.Σ., τα οποία προς το παρόν αντιστοιχούν σε 15% αύξηση επί του βασικού μισθού για το επόμενο έτος από την επίτευξη των στόχων. Πρόκειται για μια καινοτόμα αλλαγή, που κινδυνεύει όμως να δημιουργήσει χάσμα ανάμεσα στις αμοιβές υπαλλήλων ίδιου αντικειμένου. Το σίγουρο είναι ότι αν δεν οριστικοποιηθεί η μέθοδος αξιολόγησης, δεν μπορούμε να συγκρίνουμε τις μεθόδους αύξησης μισθού και να εκφράσουμε ασφαλή γνώμη και συγκεκριμένη πρόταση.

Δ) Στρατηγικό Σχέδιο ΓΓΔΕ 2013-2017, Χάρης Θεοχάρης

Το στρατηγικό σχέδιο που καταρτίστηκε για τα έτη 2013-2017 προετοίμασε το έδαφος για τα bonus, εισήγαγε δηλαδή τους δείκτες αποτελεσματικότητας στο Υπουργείο Οικονομικών.

Ε) Επιχειρησιακό Σχέδιο ΓΓΔΕ 2014-2015, Αικατερίνη Σαββαΐδου

Το επόμενο σχέδιο που καταρτίστηκε είναι εμπλουτισμένο με περισσότερες αρχές του Νέου Δημόσιου Μάνατζμεντ. Στα πλαίσια του 4^{ου} στρατηγικού στόχου «Αποτελεσματικότερη και Αξιόπιστη Φορολογική και Τελωνειακή Διοίκηση», δρομολογείται η εξής δράση (στόχος 4.12): *Ανάπτυξη νέου μισθολογικού συστήματος σε σύνδεση με την αποδοτικότητα μέχρι 31/12/2015 και εφαρμογή αυτού από 1/1/2016.*

ΣΤ) Επιχειρησιακό Σχέδιο ΓΓΔΕ 2015, Αικατερίνη Σαββαΐδου

Με τον ίδιο γενικό γραμματέα, αλλά πλέον με άλλη κυβέρνηση, ανανεώνεται το προηγούμενο επιχειρησιακό σχέδιο τον Ιανουάριο του 2015, με μόνη την αλλαγή του χρονικού σημείου εφαρμογής του bonus. Έτσι στα πλαίσια του ίδιου στόχου «Αποτελεσματικότερη και αξιόπιστη Φορολογική και Τελωνειακή διοίκηση», δρομολογείται η δράση «*Δημιουργία συστήματος ανταμοιβής (bonus) σε σύνδεση με την αποδοτικότητα*», με σκοπό να υλοποιηθεί ως 31/12/2016 από τη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Ζ) Στρατηγικό Σχέδιο ΓΓΔΕ 2016-2020, Γεώργιος Πιτσιλής

Συνεχίζοντας, η κατάρτιση του τελευταίου στρατηγικού σχεδίου, το οποίο βρίσκεται εν εξελίξει, καταρτίστηκε σε μια πρώιμη μορφή τον Ιανουάριο του 2016 και εξειδικεύτηκε σε δεύτερη έκδοση το Μάρτιο του 2016. Ο 4^{ος} στρατηγικός στόχος, που υπάγονται τα bonus, αλλάζει τίτλο «Αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη Διοίκηση με σεβασμό στον πολίτη». Στη σύντομη έκδοση του Ιανουαρίου περιλαμβάνονται οι επιμέρους στόχοι με αύξοντες αριθμούς 7 «Ανάπτυξη συστήματος επιβράβευσης του προσωπικού» και 10 «Σύνδεση αμοιβής με την παραγωγικότητα», ενώ στην εκτενή έκδοση του Μαρτίου αριθμείται ως στόχος Δ.4.11 «Δημιουργία συστήματος ανταμοιβής (bonus) σε σύνδεση με την αποδοτικότητα.» και οριοθετείται η υλοποίηση του ως 31/12/2016 από τη Διεύθυνση Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

2.1 Γενικά

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και με την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Είναι το στοιχείο εκείνο που έρχεται να καλύψει το κενό μεταξύ των ικανοτήτων και της απόδοσης του εργαζομένου. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση-αφοσίωση στον οργανισμό.⁸

Οι ορισμοί της είναι πολλοί και έχουν ως κύριο στοιχείο τα εσωτερικά κίνητρα που ωθούν τον άνθρωπο σε μια ενέργεια προσδοκώντας ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Σύμφωνα με έναν από αυτούς *η παρακίνηση (ή υποκίνηση) είναι η εσωτερική διαδικασία ώθησης της συμπεριφοράς του ανθρώπου προς τους στόχους των οποίων η υλοποίηση έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.*⁹

2.2 Κίνητρα

Το κύριο συστατικό της υποκίνησης είναι, όπως προαναφέρθηκε, τα κίνητρα. Τα κίνητρα διακρίνονται ανάλογα με την πηγή τους σε εσωτερικά και εξωτερικά. Τα πρώτα απορρέουν από την ίδια την εργασία, πράγμα που σημαίνει μια εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου. Δεν συνδέονται με οικονομικές απολαβές.

Τα δεύτερα, τα εξωτερικά, είναι κατά βάση κίνητρα που απορρέουν όχι από την ίδια την εργασία, αλλά από τις ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας ή του έργου και οι οποίες είναι εξωτερικές ως προς το συγκεκριμένο έργο. Τα πιο συχνά παραδείγματα είναι ο μισθός, πρόσθετες παροχές και επιθυμητές εργασιακές συνθήκες. Έτσι ενεργοποιεί κανείς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, με στόχο να λάβει ορισμένες ανταμοιβές υλικής φύσης ή μπορεί ακόμα και να αποσκοπεί στην αποφυγή ορισμένων τιμωριών.¹⁰

⁸ Βλ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002, σελ 248-249

⁹Βλ. Μπουραντάς 2002, ό.π., σελ 250

¹⁰Βλ. Πλατσίδου/Γωνιά, Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2005

Μια άλλη διάκριση των κινήτρων γίνεται σύμφωνα με το αποτέλεσμα με το οποίο συνδέονται. Με αυτό το κριτήριο μπορούμε να αναφέρουμε τρεις κατηγορίες:

- α) πρωτογενή κίνητρα, δηλαδή τα κίνητρα του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού
- β) τα γενικά κίνητρα, π.χ. της ικανότητας, της περιέργειας, της δραστηριότητας, της στοργής ή της αγάπης.
- γ) τα δευτερογενή κίνητρα, π.χ. της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους, της δύναμης ή εξουσίας.¹¹

Η κατανόηση των κινήτρων συμβάλλει στην κατανόηση της συμπεριφοράς. Η κατανόηση της συμπεριφοράς, με τη σειρά της, οδηγεί στη δυνατότητα πρόβλεψης της συμπεριφοράς, πράγμα που είναι ένα πρωταρχικό ζητούμενο. Αν μπορούμε να προβλέψουμε μια μορφή συμπεριφοράς, μπορούμε και να επηρεάσουμε την εκδήλωσή της (να αλλάξουμε τις συνθήκες, να μεταβάλλουμε τα χαρακτηριστικά της).

2.3 Θεωρίες παρακίνησης

Όλες οι θεωρίες παρακίνησης που έχουν αναπτυχθεί διερευνούν τις μεταβλητές και τις σχέσεις στο τρίπτυχο ΚΙΝΗΤΡΑ – ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ – ΑΠΟΔΟΣΗ. Χωρίζονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη διερευνά τα αίτια της παρακίνησης (περιλαμβάνει τις θεωρίες των Maslow, Herzberg, Alderfer, McGregor) ενώ η δεύτερη τη διαδικασία της (περιλαμβάνει τις θεωρίες των Vroom, Porter-Lawler, McClelland, Adams, Locke).

2.3.1. Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow

Ο Abraham Maslow προσπαθώντας να καταλάβει τι παρακινεί τους ανθρώπους, ανέπτυξε τη θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών. Χώρισε δηλαδή τις ανθρώπινες σε ανάγκες σε 5 κατηγορίες με γνώμονα τη χρονική σειρά ικανοποίησής τους, όπως φαίνονται στο παρακάτω σχήμα, γνωστό ως η πυραμίδα αναγκών του Maslow.

¹¹ Βλ. Μπουραντάς 2002, ό.π., σελ 253-254



Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή ο άνθρωπος προσπαθεί πρώτα να ικανοποιήσει τις βιολογικές ανάγκες, μετά τις ανάγκες ασφάλειας, έπειτα τις κοινωνικές ανάγκες (αγάπη, οικογένεια, φιλία) και τέλος τις ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Η κάθε κατηγορία πρέπει να ικανοποιηθεί έστω στον ελάχιστο βαθμό, ώστε να επέλθει η ικανοποίηση της αμέσως επόμενης. Το σημείο αυτό της ελάχιστης ικανοποίησης διαφέρει από άτομο σε άτομο και γι' αυτό είναι πολύ δύσκολο να μετρηθεί. Όσο όμως η ανάγκη δεν ικανοποιείται πλήρως, ο άνθρωπος προσπαθεί να την ικανοποιεί όλο και καλύτερα ή να την διατηρεί στο επιθυμητό επίπεδο. Καμία ανάγκη δεν εκλείπει και σπάνια ικανοποιείται πλήρως. Βλέποντας τη θεωρία από τη σκοπιά της παρακίνησης, ισχυρίστηκε ότι η δύναμη που παρακινεί τον άνθρωπο λόγω μιας ανάγκης μειώνεται σταδιακά, όσο η ανάγκη ικανοποιείται.

Αν και στη βάση της η θεωρία του Maslow είναι κοινά αποδεκτή, σημαντικές είναι και οι κριτικές που έχει δεχθεί. Πρώτο επιχείρημα είναι η δυσκολία διαχωρισμού των αναγκών στις 5 τάξεις. Πολλές φορές ανάγκες διαφορετικού επιπέδου ικανοποιούνται ταυτόχρονα, π.χ. ανάγκη για στέγαση με συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά ώστε να πληρούνται και οι κοινωνικές ανάγκες. Δεύτερο επιχείρημα είναι ότι ο άνθρωπος δεν παρακινείται μόνο από μια κατηγορία αναγκών σε κάθε στιγμή αλλά αντίθετα πολλές φορές επιδιώκεται η ταυτόχρονη ικανοποίηση αναγκών. Για παράδειγμα η έξοδος σε ένα εστιατόριο με φίλους ικανοποιεί την ανάγκη της τροφής και της φιλίας, δηλαδή μία ανάγκη βιολογική και μία κοινωνική.

Περαιτέρω αδυναμίες της θεωρίας εντοπίζονται στην μη ποσοτική και μη ποιοτική μέτρηση της ικανοποίησης διότι είναι καθαρά υποκειμενικό ζήτημα.

Υπάρχουν άτομα που επιδιώκουν πολύ περισσότερο την ανάγκη της επιτυχίας και της ανεξαρτησίας και έτσι τολμούν ριψοκίνδυνα επαγγελματικά βήματα, ικανοποιώντας σε πολύ μικρό βαθμό τις ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας. Ο βαθμός όμως αυτός δεν μπορεί να μετρηθεί ούτε καν να προβλεφθεί. Άλλωστε οι μακροπρόθεσμοι στόχοι οδηγούν σε ικανοποίηση βασικών και συγχρόνως ανώτερων αναγκών. Έτσι προχωράμε στην επόμενη αδυναμία που διαπιστώνεται στη βιβλιογραφία, ότι η ικανοποίηση μιας ανάγκης είναι μέσο για την ικανοποίηση μιας άλλης ακόμα κι αν η σειρά δεν είναι όπως στην πυραμίδα. Για παράδειγμα, τα ριψοκίνδυνα επαγγελματικά βήματα μπορεί να παρακινούνται από την ανάγκη για επιτυχία και ανεξαρτησία, εφόσον όμως επιτύχουν θα επιφέρουν καλύτερη ικανοποίηση στις ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας, πράγμα που επιδιώκεται από το άτομο σε δεύτερο χρόνο.

Στρέφοντας την προσοχή μας στις ανώτερες ανάγκες επισημαίνουμε ότι πολλές φορές η παρακινητική τους δύναμη δεν λειτουργεί αντίστροφα της έλλειψής τους. Όταν ένα άτομο νιώθει ότι επιτυγχάνει και ενισχύει την αυτοπεποίθησή του, θέλει να διατηρήσει ή και να αυξήσει την ευχαρίστηση που λαμβάνει. Άρα θα επιδιώξει περαιτέρω την ένταση της ικανοποίησης, αφότου πρώτα έχει μειώσει την αρχική έλλειψή της. Η ίδια σκέψη μας οδηγεί στην επόμενη αδυναμία της θεωρίας. Στην περίπτωση που ο άνθρωπος δεν καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες, απογοητεύεται και στρέφεται στις κατώτερες. Δεν έχει τη δύναμη να συνεχίσει την προσπάθεια, σε αντίθεση με όσα ισχυρίζεται ο Maslow.

Επιπλέον η ένταση της ανάγκης επηρεάζεται από τις συνθήκες του περιβάλλοντος και δεν μένει σταθερή. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία ούτε και η ιεραρχία πρέπει να θεωρείται σταθερή διότι επηρεάζεται από την προσωπικότητα, από την οργάνωση και την ομάδα μέσα στην οποία ζει, από την κοινωνία καθώς και από πολιτισμικούς και ιστορικούς παράγοντες.¹²

2.3.2. Θεωρία υγιεινής – παρακίνησης του F. Herzberg

Η θεωρία του Herzberg είναι βασισμένη σε αποτελέσματα έρευνας που διεξήχθησαν στους χώρους εργασίας, με αποκλειστικό στόχο την ανάλυση των παραγόντων που υποκινούν τους εργαζόμενους στην εργασία τους. Κατέληξε στη διαπίστωση ότι υπάρχουν εργασιακοί παράγοντες που δεν συνδέονται παρακίνηση, η

¹² Βλ. Μπουραντάς 2002, ό.π., σελ 260

έλλειψή τους όμως προκαλεί δυσαρέσκεια. Τους χαρακτήρισε ως παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης, διότι απλά διατηρούν την απόδοση σε ένα ανεκτό επίπεδο. Τέτοιοι είναι οι παράγοντες που συνδέονται με το περιβάλλον της δουλειάς, όπως οι συνθήκες εργασίας, οι διαπροσωπικές σχέσεις, η πολιτική της επιχείρησης, η κοινωνική θέση, η ασφάλεια της απασχόλησης και βέβαια ο μισθός.

Από την άλλη μεριά χαρακτήρισε τους παράγοντες παρακίνησης ή αλλιώς κίνητρα. Πρόκειται για παράγοντες που η ύπαρξη τους οδηγεί στην παρακίνηση και συνδέονται με το αντικείμενο της εργασίας και το ίδιο το άτομο. Τέτοιοι είναι τα επιτεύγματα, η αναγνώριση, η ανάληψη ευθύνης, η προαγωγή, οι δυνατότητες ανάπτυξης, τα καθήκοντα (ενδιαφέρον, σημαντικότητα, δυσκολία).

Ο Herzberg υποστηρίζει ότι στις σύγχρονες κοινωνίες οι ανάγκες κατώτερου επιπέδου -παράγοντες υγιεινής-έχουν λίγο ή περισσότερο ικανοποιηθεί, γι' αυτό και δεν ωφελεί οι παράγοντες υγιεινής να εκλαμβάνονται από τη διοίκηση ως παρακινητικοί. Αντίθετα, οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου μπορούν να προσεγγίσουν την ικανοποίηση και άρα να λειτουργήσουν ως κίνητρα ενεργοποίησης της επιθυμητής προσπάθειας. Το σημαντικό είναι ότι για να υπάρξουν οι δεύτεροι είναι απαραίτητη προϋπόθεση να υπάρξουν οι πρώτοι.

Με σκοπό την ανάπτυξη και εφαρμογή κινήτρων αναπτύχθηκε από τον ίδιο η τεχνική εμπλουτισμού της εργασίας, είτε κάθετου είτε οριζόντιου. Ο κάθετος περιλαμβάνει τη συμμετοχή του εργαζόμενου στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς. Ο οριζόντιος περιλαμβάνει αύξηση της ποικιλίας των εργασιών, λαμβάνοντας μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας.

Οι κριτικές στη θεωρία αυτή είναι επίσης σημαντικές. Κατ' αρχάς επικρίθηκε η μεθοδολογία της έρευνας, η οποία βασίστηκε στην ανάλυση ενός και μόνο κρίσιμου περιστατικού ανά ερωτηθέντα εργαζόμενο. Επίσης επικρίθηκε διότι δεν λαμβάνει υπ' όψιν της τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ανθρώπων ή ομάδων, όπως και τη δυνατότητα εναλλακτικών ευκαιριών για να ικανοποιηθεί μια ανάγκη. Τέλος, ο Herzberg αγνοεί τα χαρακτηριστικά του εξωεπιχειρησιακού περιβάλλοντος, στο οποίο ο εργαζόμενος και ζει και από το οποίο αναμφισβήτητα επηρεάζεται.

Μια προσέγγιση λίγο διαφορετική επί της θεωρίας των παραγόντων διατήρησης και παρακίνησης ήταν αυτή του *Scott Meyers*. Ο *Meyers* ασκώντας κριτική στον Herzberg, ερεύνησε και διαπίστωσε δύο κατηγορίες εργαζομένων και όχι δύο κατηγορίες παραγόντων, αυτούς που ενδιαφέρονται κυρίως για πλήρωση παραγόντων

διατήρησης (maintenance seekers) και για αυτούς που ενδιαφέρονται κατά βάση για παράγοντες παρακίνησης (growth seekers). Έτσι απέδειξε τελικά ότι οι άνθρωποι παρακινούνται από την προσωπικότητά τους. Το σημαντικότερο σημείο που η διοίκηση πρέπει να προσέξει είναι ότι οι growth seekers μετατρέπονται σε maintenance seekers, αν δεν τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες.

2.3.3. Η θεωρία του ERG του Alderfer

Ο Alderfer τροποποίησε τη θεωρία του Maslow και ανέπτυξε τη δική του θεωρία με μια πιο συγκεκριμένη ταξινόμηση αναγκών.

Διακρίνει τρεις κατηγορίες αναγκών: υπαρξιακές, σχέσεων και ανάπτυξης (existence, relatedness, growth – E.R.G.). Οι ανάγκες επιβίωσης αντιστοιχούν στις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow. Η ικανοποίησή τους επιτυγχάνεται μέσα από το μισθό, τις πρόσθετες παροχές, το ασφαλές περιβάλλον κ.ά. Οι ανάγκες σχέσεων αντιστοιχούν στις κοινωνικές ανάγκες και στις ανάγκες εκτίμησης του Maslow και ικανοποιούνται όταν οι διαπροσωπικές σχέσεις διακρίνονται από συναισθηματική στήριξη, σεβασμό και αναγνώριση. Τέλος, οι ανάγκες ανάπτυξης έχουν το ίδιο περιεχόμενο με τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης του Maslow. Η εκπλήρωση τους έρχεται όταν η εργασία είναι δημιουργική, με πολλές προκλήσεις και υποστηρίζει την αυτονομία.¹³

Η θεωρία ERG έρχεται επί της ουσίας να καλύψει τις αδυναμίες της θεωρίας Maslow και γίνεται αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική. Υποστηρίζει ότι η ροή των αναγκών είναι συνεχής και δεν έχει ιδιαίτερη σημασία η ιεράρχησή τους. Επίσης δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί η κατώτερη κατηγορία, για να οδηγηθεί το άτομο στην ικανοποίηση της ανώτερης. Άλλωστε η παιδεία και η κοινωνία, αν και εξωεπιχειρησιακοί παράγοντες, παίζουν καθοριστικό ρόλο στην παρακίνηση για την ικανοποίηση μιας ανάγκης.

Ένα άλλο στοιχείο που αναλύεται είναι η ένταση της ανάγκης. Ο Alderfer ισχυρίζεται ότι η ένταση μπορεί να αυξάνεται όσο αυτή η ανάγκη εκπληρώνεται ή όσο δίνονται ευκαιρίες ικανοποίησής της. Ειδικά στις ανάγκες ανάπτυξης αυτό κύριο γνώρισμά τους. Στην αντίθετη περίπτωση που οι ανάγκες δεν ικανοποιούνται, το άτομο παραιτείται από την προσπάθεια και στρέφεται σε άλλες ανάγκες.

¹³ Βλ. Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική ΑΕ, 2005

2.3.4. Θεωρία X και Ψ του McGregor

Ο McGregor διατύπωσε μια πιο αυστηρή θεωρία για την παρακίνηση. Διέκρινε τους ανθρώπους σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία X περιλαμβάνει ανθρώπους που δεν παρακινούνται παρά μόνο από τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, σύμφωνα με την ιεράρχηση του Maslow. Έχουν την τάση να αποφεύγουν την εργασία, τις ευθύνες, τους στόχους ενώ δεν μπορούν να λύσουν προβλήματα και προτιμούν να καθοδηγούνται από το να δρουν αυτόνομα. Πρόκειται για άτομα χωρίς φιλοδοξίες, συνήθως συγκεντρωτικά που δεν ενδιαφέρονται για την ομάδα και αντιστέκονται στις αλλαγές.

Η δεύτερη κατηγορία Ψ περιλαμβάνει ανθρώπους που υποκινούνται από όλα τα επίπεδα αναγκών. Γι' αυτούς η εργασία είναι ευπρόσδεκτη και οι ευθύνες επιθυμητές. Έχουν την ικανότητα και τη διάθεση να λύνουν προβλήματα και γενικά να βελτιώνονται. Απολαμβάνουν ένα περιβάλλον ανεξαρτησίας, εμπιστοσύνης και δημιουργικότητας όπου μπορούν να αναδειχθούν. Ένα πιο φιλελεύθερο στυλ διοίκησης είναι κατάλληλο για αυτούς.

Ανάλογα με το είδος των ανθρώπων που διοικεί η οργάνωση αποφασίζει αν θα εφαρμόσει ένα στυλ διοίκησης αυταρχικό ή πιο ελεύθερο. Πλην όμως, για να κινητοποιηθεί το σύμπλεγμα όλων των αναγκών και το άτομο να αποδώσει στο μέγιστο των δυνατοτήτων του, πρέπει, σύμφωνα με τον ερευνητή, να περάσει σταδιακά από την ομάδα X στην ομάδα Ψ, το οποίο επιτυγχάνεται καλύτερα με το δημοκρατικό στυλ ηγεσίας.¹⁴

2.3.5. Η θεωρία της δικαιοσύνης του Adams (1965)

Η θεωρία της δικαιοσύνης φωτίζει μία ξεχωριστή και μεμονωμένη πτυχή της παρακίνησης. Σύμφωνα με αυτήν κάθε άτομο σε μια οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση. Για το λόγο αυτό συγκρίνει αυτά που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή, καθώς και τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εντός ή εκτός επιχείρησης. Στην περίπτωση που νιώσει ασυμφωνία συνεισφοράς-απολαβών, δυσαρεστείται και δεν παρακινείται για καλύτερη απόδοση. Η δυσαρέσκεια αυτή παρατηρείται όταν η ασυμφωνία συνεισφοράς και αμοιβής είναι εις βάρος του εργαζόμενου αλλά και όταν η ασυμφωνία είναι υπέρ του. Τότε το

¹⁴ Βλ. Κέφης ό.π. σελ. 151

άτομο σπεύδει να επαναφέρει την ισορροπία αυξάνοντας την απόδοσή του. Όταν το αίσθημα αδικίας είναι πολύ έντονο και το άτομο δεν μπορεί να τη μειώσει, τότε εγκαταλείπει την επιχείρηση ή αυξάνει τις απουσίες του.

Η δικαιοσύνη όμως είναι υποκειμενική αντίληψη. Αυτό που έχει σημασία είναι πώς το κάθε άτομο αντιλαμβάνεται τη δικαιοσύνη και όχι πώς ισχύει πραγματικά.

Τα προσφερόμενα στοιχεία μπορεί να είναι χρόνος, γνώσεις, κύρος, αφοσίωση κ.ά., ενώ οι απολαβές είναι οικονομικές, ηθικές ή του περιβάλλοντος (π.χ. συνθήκες εργασίας). Οι απολαβές βέβαια έχουν διαφορετικό συντελεστή βαρύτητας για τον καθένα και εκεί βρίσκεται το κρίσιμο σημείο για τη διοίκηση. Πρέπει να λαμβάνει υπ' όψιν της την ένταση της ανάγκης των εργαζομένων, ώστε έτσι να προβλέπουν και την ένταση της ευχαρίστησης από τις απολαβές που θα ικανοποιούν αυτή την ανάγκη.

2.3.6 Η θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1965)

Ο Vroom υπήρξε ο πρώτος που διατύπωσε μια θεωρία προσδοκίας και ο πρώτος που συνέδεσε θεωρητικά την απόδοση με την αμοιβή. Υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι συνάρτηση τριών προσδοκιών.

- Προσδοκία ότι η αύξηση των προσπαθειών θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης.
- Προσδοκία ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει σε αύξηση ανταμοιβών.

Οι ανταμοιβές ορίζονται ως εσωτερικές, αν προσδιορίζονται από το ίδιο το άτομο, και ως εξωτερικές, αν προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες.¹⁵ Επίσης μια άλλη διάκριση των ανταμοιβών είναι σε πρώτου επιπέδου και δεύτερου. Οι πρώτες είναι στην ουσία τα μέσα για να ικανοποιηθούν οι δεύτερες. Η ανταμοιβή μπορεί να είναι λαμβάνει και τη μορφή αποφυγής μιας τιμωρίας.

- Προσδοκία ότι οι ανταμοιβές θα μειώσουν την έλλειψη μιας ανάγκης την οποία επιθυμούν να καλύψουν.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια διαπραγμάτευση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού, πώς πιστεύει ότι θα ανταμειφθεί και πώς τελικά ανταμείβεται. Η τήρηση αυτού του κοινωνικού-ψυχολογικού συμβολαίου επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις δύο πρώτες προσδοκίες, διότι ο εργαζόμενος καταγράφει στη

¹⁵Αναλυτικότερα στην υποενότητα 2.4.1 «Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές»

μνήμη του τις προηγούμενες εμπειρίες που είχε σε ό,τι αφορά τις σχέσεις μεταξύ προσπαθειών, απόδοσης και ανταμοιβών και προσαρμόζει εκ νέου τις προσδοκίες του.

Ο ρόλος της διοίκησης, σύμφωνα με τη θεωρία του Vroom, είναι να αφουγκραστεί σωστά τις προσδοκίες και τις ανάγκες, ώστε να καθιερώσει ένα σύστημα ανταμοιβών εσωτερικών και εξωτερικών, πρώτου και δεύτερου επιπέδου, που θα ταυτίζεται με την επιθυμητή ικανοποίηση συγκεκριμένων αναγκών.

2.3.7. Το υπόδειγμα των Porter – Lawler (1968)

A. Λίγα χρόνια μετά τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom, δημοσιεύεται το άρθρο «Managerial attitudes and performance» των LW Porter και EE Lawler. Πρόκειται για μια πληρέστερη θεώρηση της διαδικασίας της παρακίνησης που συμπεριλαμβάνει τη θεωρία των προσδοκιών, τη θεωρία της δικαιοσύνης αλλά και της θεωρίας του Herzberg. Η ειδοποιός διαφορά με όλες τις προηγούμενες έγκειται στο γεγονός ότι η απόδοση οδηγεί στην ικανοποίηση και όχι η ικανοποίηση στην απόδοση, όπως ίσχυε ως τότε. Η βασική θέση των Porter - Lawler είναι πως ο εργαζόμενος που αποδίδει καλά, ανταμείβεται ηθικά ή/και υλικά και έτσι ικανοποιείται και ως συνέπεια αυτού παρακινείται εκ νέου για καλύτερη απόδοση. Ένας ενάρετος συνεχής κύκλος προσπάθειας, απόδοσης, ανταμοιβής και ικανοποίησης, των τεσσάρων μεταβλητών του μοντέλου όπως αναλύονται κάτωθι:

Προσπάθεια: Είναι η εξωτερική κίνηση της παρακίνησης. Εξαρτάται, όπως είπε και ο Vroom στη θεωρία του, από τους εξής παράγοντες:

- Την αντιλαμβανόμενη από τον εργαζόμενο πιθανή σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει, της προσδοκώμενης απόδοσής του και των προσδοκώμενων ανταμοιβών που θα λάβει.
- Την αξία των ανταμοιβών αυτών για τον εργαζόμενο, κατά πόσο δηλαδή μπορούν να λειτουργήσουν για αυτόν ως κίνητρα ενεργοποίησης της προσπάθειας.

Απόδοση: Η άμεση συνέπεια της προσπάθειας. Εξαρτάται από:

- Την καταβαλλόμενη προσπάθεια

- Τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά προσωπικότητας του εργαζόμενου
- Τον αντιλαμβανόμενο ρόλο του στην επιχείρηση, τα καθήκοντά του και τις απαιτήσεις της από αυτόν.
- Τα μέσα που παρέχει η επιχείρηση (π.χ. εξοπλισμός, ηλεκτρονικά συστήματα, υλικά) ώστε να ικανοποιηθούν οι απαιτήσεις αυτές.

Ανταμοιβές: Το αποτέλεσμα της απόδοσης. Διακρίνονται σε:

- Εσωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες αντιστοιχούν στους παράγοντες υγιεινής του Hertzberg
- Εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες αντιστοιχούν στους παράγοντες κίνητρα του Hertzberg

Ικανοποίηση: Το τελικό στάδιο της διαδικασίας παρακίνησης που, αν επιτευχθεί, θα οδηγήσει σε νέο κύκλο παρακίνησης. Εξαρτάται από:

- Ανταμοιβές (είδος, ύψος ή ένταση, αξία για τον εργαζόμενο)
- Πόσο δίκαιες τις αισθάνεται ο εργαζόμενος σε σύγκριση με τις ανταμοιβές άλλων εντός και εκτός επιχείρησης (θεωρία δικαιοσύνης)

B. Στο σημείο αυτό, κατόπιν της αναφοράς που έγινε στα συστατικά στοιχεία της θεωρίας και σε σχέση με αυτά, θα επισημάνουμε ποια σημεία πρέπει να προσέχει η διοίκηση ώστε να έχει μια πετυχημένη στρατηγική παρακίνησης.

Κατ' αρχάς η πολιτική αμοιβών που θα εφαρμοστεί πρέπει να αυξάνει την προσδοκία για τη σχέση προσπάθειας-απόδοσης-αμοιβής. Πρέπει δηλαδή η επιχείρηση να εφαρμόσει πολιτική (αντ)αμοιβών, την οποία και να επικοινωνήσει σωστά στο προσωπικό της ώστε να αισθάνονται ότι, αν προσπαθήσουν παραπάνω, θα ανταμειφθούν.

Η πολιτική αυτή είναι δυναμική διαδικασία διότι πρέπει να αυξάνεται η ένταση ή η αξία των πιθανών ανταμοιβών (εσωτερικών και εξωτερικών). Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι η επιχείρηση πρέπει να αφουγκράζεται το είδος των τωρινών αναγκών του προσωπικού και την ένταση της επιθυμίας ικανοποίησής τους, για να προσαρμόζει ανάλογα την πολιτική της και έτσι αυτές οι ανάγκες να λειτουργούν ως κίνητρο ενεργοποίησης της προσπάθειας.

Το προσωπικό μπορεί να εγκαταλείψει την προσπάθεια αν το επιθυμητό αποτέλεσμα δεν επιτυγχάνεται λόγω ανεπάρκειας υλικών και άυλων πόρων. Γι' αυτό η επιχείρηση πρέπει να φροντίζει κατά το δυνατόν για την παροχή των απαραίτητων μέσων, την οργάνωση, την καθοδήγηση και την ανάπτυξη των ικανοτήτων του προσωπικού της. Με αυτό τον τρόπο θα ενδυναμωθεί, θα αποκτήσει αυτοπεποίθηση και άρα να αυξηθεί η προσδοκία απόδοσης.

Επίσης, για να γνωρίζει ο εργαζόμενος το ρόλο του μέσα στην επιχείρηση και τις απαιτήσεις που έχει από αυτόν, πρέπει να γίνεται σαφής διαχωρισμός ρόλων και αρμοδιοτήτων. Αν αυτά συγχέονται τότε η ευθύνη της αποτυχίας ή της επιτυχίας διαχέεται. Άρα η σχέση προσπάθειας-απόδοσης-αμοιβής δεν μπορεί να εξατομικευτεί και χάνει αρκετή από την παρακινητική ισχύ της.

Το τελευταίο κομβικό σημείο, που είναι από τα δυσκολότερα της διαδικασίας, είναι η αίσθηση της δίκαιης ανταμοιβής (θεωρία ισότητας). Η προσπάθεια, ακόμα και αν οδηγήσει στην απόδοση και ανταμοιβή, είναι πιθανόν να χαρακτηριστεί μάταιη από τον εργαζόμενο, αν πιστέψει ότι έχει αδικηθεί στις ανταμοιβές του συγκριτικά με τους υπόλοιπους εργαζομένους. Δεν πρέπει απλά να είναι αντικειμενικά δίκαιες οι αμοιβές αλλά να αντιλαμβάνονται από τον καθένα ως δίκαιες.

Η συνεχής επαναληπτική διαδικασία των τεσσάρων προαναφερόμενων μεταβλητών συμβαίνει διότι οι προηγούμενες εμπειρίες προσδιορίζουν τις επόμενες. Έτσι αν το άτομο ικανοποιηθεί παρακινείται εκ νέου για να ξαναβιώσει την ικανοποίηση. Κατά συνέπεια η διοίκηση πρέπει να κάνει προσεκτικούς χειρισμούς στον τομέα της παρακίνησης, διότι αν ο κύκλος σπάσει, η εμπειρία αυτή καταγράφεται στη μνήμη του εργαζόμενου και έτσι χάνεται η εμπιστοσύνη στον οργανισμό και η διάθεση για βελτιωμένη απόδοση.

2.3.8. Η θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland (1953)

Ο McClelland υποστήριξε ότι ο άνθρωπος παρακινείται από τρεις κατηγορίες αναγκών. Η πρώτη είναι οι ανάγκες κοινωνικών σχέσεων και εκφράζεται με την ανάγκη για φιλία, αγάπη, στοργή, κοινωνική ένταξη. Η δεύτερη κατηγορία είναι η ανάγκη για δύναμη, η οποία εκφράζεται ως επιθυμία να ασκεί επιρροή ή να εξουσιάζει άλλα άτομα. Η τελευταία είναι η ανάγκη για επιτεύγματα, όπου το άτομο επιθυμεί να αυξάνει ή να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο τις επιδόσεις του σε συγκεκριμένες δραστηριότητες, οι οποίες ενέχουν υψηλές απαιτήσεις αριστείας και

στις οποίες μπορεί να αποτύχει ή να επιτύχει. Με άλλα λόγια, το άτομο φαίνεται να διαθέτει ένα κίνητρο επίτευξης ως επίκτητο αλλά σταθερό του χαρακτηριστικό, δηλαδή, ένα κίνητρο για να πετυχαίνει το επιθυμητό αποτέλεσμα και, μάλιστα, η απόδοσή του στο έργο αυτό να έχει υψηλά επίπεδα τελειότητας.¹⁶ Η ανάγκη αυτή, σύμφωνα με τον ερευνητή, είναι εξαιρετικά σημαντική για την οικονομική ανάπτυξη ενός έθνους λόγω της δυναμικότητάς της στα ανώτερα στελέχη. Επίσης, είναι η μόνη που μπορεί να διδαχθεί στα άτομα που δεν παρακινούνται αρκετά από αυτήν.

Η θεωρία των επιτευγμάτων διακρίνει τα άτομα ανάλογα με την τάση τους, το κίνητρο, για επίτευξη επιτυχίας. Γενικά, τα άτομα που έχουν υψηλή τάση προς επίτευξη έχουν τα παρακάτω χαρακτηριστικά:

- Αναλαμβάνουν προσωπική ευθύνη για τη λύση των προβλημάτων και τη λήψη αποφάσεων
- Αναλαμβάνουν υπολογισμένο κίνδυνο, δηλαδή προσπαθούν να μειώσουν τις πιθανότητες αποτυχίας
- Επιζητούν άμεση αναπληροφόρηση σχετικά με τις αποδόσεις τους.
- Ενδιαφέρονται κύρια για την υλοποίηση των στόχων
- Ασχολούνται σοβαρά με τα καθήκοντά τους και εργάζονται σκληρά για την επιτυχή πραγματοποίησή τους.¹⁷

Η μεταγενέστερη έρευνα έδειξε ότι το κίνητρο επίτευξης έχει δύο εκφάνσεις: (α) ανάγκη για επιτυχία και (β) ανάγκη για αποφυγή της αποτυχίας¹⁸. Οι δύο εκφάνσεις έχουν διαφορετικές επιδράσεις στη συμπεριφορά. Όλοι οι άνθρωποι έχουν και τις δύο εκφάνσεις, η μια όμως είναι κυρίαρχη. Έτσι, η πιθανότητα επίτευξης ενός έργου εξαρτάται από το πόσο εύκολο ή δύσκολο φαίνεται σε κάποιον το έργο. Επιπλέον, η σχετική έρευνα έδειξε ότι, σε γενικές γραμμές, τα άτομα με χαμηλό κίνητρο επίτευξης αποδίδουν καλύτερα σε συνθήκες όπου οι οδηγίες για τη δράση τους είναι χαλαρές, ενώ εκείνα με υψηλό κίνητρο επίτευξης αποδίδουν καλύτερα σε συνθήκες υψηλού ανταγωνισμού (McClelland και άλλοι, 1953¹⁹)

2.3.9. Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke (1976)

¹⁶ Βλ. Πλατσίδου/Γωνιδά 2005 ό.π.

¹⁷ Βλ. Μπουραντάς, 2002, ό.π. σελ.280

¹⁸ Βλ. Πλατσίδου/Γωνιδά 2005 ό.π.

¹⁹ Βλ. Πλατσίδου/Γωνιδά 2005 ό.π.

Η θεωρία της στοχοθεσίας διαφέρει από τις προηγούμενες διότι θεωρεί ότι κίνητρο ενεργοποίησης της επιθυμητής συμπεριφοράς είναι ο στόχος και όχι η ανταμοιβή. Μόνο τότε οι άνθρωποι ξέρουν τι διεκδικούν και τι αποτέλεσμα φέρει η επίτευξη ή μη επίτευξή του, ώστε να κρίνουν αν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Η θεωρία του όμως θέτει δύο βασικές προϋποθέσεις: Πρώτον, ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, κατανοητός και συγκεκριμένος, προκλητικός αλλά εφικτός. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί, αν ο εργαζόμενος συμμετέχει στη διαδικασία καθορισμού του, αν τον αποδέχεται και αν ενημερώνεται τακτικά για την εξέλιξή του. Δεύτερον, ο εργαζόμενος πρέπει να κατέχει τα προσόντα που απαιτούνται για να επιτύχει το στόχο. Συνεπώς το άτομο πρέπει να εκπαιδεύεται και οι στόχοι που του τίθενται να είναι αναλογικοί των ικανοτήτων του.

Ο Daft (2009)²⁰ υποστηρίζει ότι ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων, διότι βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν προς τη σωστή κατεύθυνση τις ενέργειές τους. Ακόμα, μετά από έναν καλά καθορισμένο στόχο, είναι εύκολο να καταλάβει ο υπάλληλος αν τον εκπλήρωσε ή όχι. Η εκπλήρωση αυξάνει την αυτοπεποίθηση του εργαζόμενου, τον ευχαριστεί και λειτουργεί ως κίνητρο, για να επαναλάβει την προσπάθεια.

2.4. Τεχνικές παρακίνησης

Οι τεχνικές παρακίνησης αναφέρονται σε συγκεκριμένους τρόπους εφαρμογής των ανωτέρω θεωριών και διατυπώθηκαν από διάφορους επιστήμονες και επιχειρήσεις, οι οποίες επιζητούσαν μια ταιριαστή σε αυτές μέθοδο εφαρμογής. Ιδιαίτερη ανάπτυξη από θεωρητικούς και πρακτικούς παρατηρούμε από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, όπου μεγάλοι οργανισμοί ακόμα και δημόσιοι ενστερνίζονται την αξία της παρακίνησης και την εφαρμόζουν.

2.4.1. Σύνδεση απόδοσης με ανταμοιβές

Η βασικότερη και ευρέως εφαρμοζόμενη τεχνική είναι η σύνδεση της απόδοσης με τις ανταμοιβές. Για το σκοπό αυτό διασαφηνίζουμε αρχικά ότι οι ανταμοιβές μπορεί να είναι ηθικές ή οικονομικές. Οι ορισμοί που δόθηκαν από τους επιστήμονες καταδεικνύουν αυτή τη διττή φύση των αμοιβών. Για παράδειγμα ο

²⁰ Βλ. Καλλιγιά, ό.π.

Henderson (2003)²¹ η ανταμοιβή είναι μια ευρεία έννοια που αντιπροσωπεύει οτιδήποτε θεωρεί ο εργαζόμενος ότι δύναται να του προσφέρει ο εργοδότης του για τη συνεισφορά του σε μια εργασία.

Α) Ηθικές (μη οικονομικές) ανταμοιβές: Σχετίζονται με την επιβράβευση, την αναγνώριση, την εμπιστοσύνη και την εκτίμηση που δείχνει ο οργανισμός σε έναν εργαζομένο του. Μπορούν να πάρουν τη μορφή ενός επαίνου, τυπικού ή άτυπου, μιας φιλοφρόνησης, μιας διεύρυνσης στα περιθώρια αυτονομίας δράσης και λήψης αποφάσεων και της ανάληψης μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας καθηκόντων. Οι ανταμοιβές αυτές, αν και για τους περισσότερους επιθυμούνται μετά τις οικονομικές, είναι ιδιαίτερα σημαντικές, διότι σχετίζονται με την ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών του ανθρώπου (αυτοεκτίμησης-αυτοπραγμάτωσης) και ενισχύουν το αίσθημα της δέσμευσης στον οργανισμό και τους στόχους του. Να επισημάνουμε ότι η ανταμοιβή μπορεί να είναι και αρνητική, με μορφή τιμωρίας, και το άτομο προσπαθεί-παρακινείται να την αποφύγει.

Β) Οικονομικές ανταμοιβές: Η περισσότερο επιθυμητή διάσταση των ανταμοιβών είναι η οικονομική, ειδικότερα από άτομα που επιδιώκουν την ικανοποίηση των βασικών αναγκών. Αν και στις σύγχρονες κοινωνίες, οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί, εν τούτοις τα χρήματα απαιτούνται για να τις ικανοποιήσουμε καλύτερα και να λάβουμε ανταμοιβή δεύτερου επιπέδου (π.χ. χρήματα για ένα καλύτερο σπίτι που ταυτόχρονα θα ικανοποιήσει κοινωνικές ανάγκες και ανάγκες αυτοεκτίμησης). Πέραν τούτου όμως, όπως και οι ηθικές ανταμοιβές, αποδεικνύουν την εκτίμηση και την αναγνώριση στη συνεισφορά ενός εργαζομένου μέσω μιας επιβράβευσης υλικής. Να επισημάνουμε και εδώ ότι η ανταμοιβή μπορεί να είναι αρνητική, όπως η στέρηση μιας προαγωγής ή η παύση από ένα πόστο εργασίας.

Οι οικονομικές ανταμοιβές μπορούν να βασιστούν είτε στην ατομική είτε στην ομαδική απόδοση. Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται εκτενής αναφορά στις δύο κατηγορίες.

²¹ Βλ. Καλλιγιά, ό.π.

2.4.2. Πολιτική πάγιων αμοιβών

Μπορεί ισχυρότερη επίδραση στην παρακίνηση να έχουν οι πρόσθετες αμοιβές αλλά και η δίκαιη πολιτική των πάγιων αμοιβών είναι πολύ σημαντική. Οι εργαζόμενοι, αν νιώθουν ότι η πολιτική αυτή είναι ασύμμετρη και τους ζημιώνει, αποθαρρύνονται. Χρειάζεται να εφαρμοστεί το δόγμα «ίση αμοιβή για ίση εργασία», σε συνδυασμό βέβαια με τα τυπικά προσόντα (γνώσεις, εμπειρία, εξειδίκευση). Είναι φανερό ότι το ύψος των πάγιων αμοιβών παίζει σημαντικότερο ρόλο στην παρακίνηση των υπαλλήλων και ιδίως στην προσέλκυση ικανών υποψηφίων.

2.4.3. Διοίκηση μέσω στόχων – Management by Objectives (MBO)

Η διοίκηση μέσω στόχων είναι στην ουσία η εφαρμογή της θεωρίας του Locke και των επιστημόνων που εξέλιξαν τη θεωρία του (Daft κ.ά.). Οι βασικές αρχές είναι κατά πρώτον η επιχείρηση να θέσει στόχους και να ελέγχει την απόδοση με βάση αυτούς, και κατά δεύτερον η ουσιαστική συμμετοχή του εργαζομένου στη διαδικασία καθορισμού των στόχων, για να επιτυγχάνεται συναίνεση, παρακίνηση και δέσμευση. Επίσης ως μέρος της διαδικασίας είναι και η ανατροφοδότηση του εργαζομένου με στόχο να εντοπιστούν τα αίτια αποκλίσεως από το στόχο και να καθοδηγηθεί σχετικά, για να μειώσει την απόκλιση αυτή την επόμενη φορά.

2.4.4. Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων είναι μια τεχνική που πρόσκειται στις ανώτερες ανάγκες για επιτεύγματα, αναγνώριση, εμπιστοσύνη και εκτίμηση από τους συναδέλφους. Συνδέεται με ηθικές ανταμοιβές και όχι οικονομικές. Συνήθως απαντάται με τη μορφή αυτόνομων ομάδων εργασίας ή με τη μορφή κύκλων ποιότητας. Οι πρώτες λαμβάνουν αποφάσεις σχεδόν αυτόνομα για την ολοκλήρωση κάποιου έργου μέσα στα πλαίσια των στόχων της επιχείρησης. Από την άλλη, οι κύκλοι ποιότητας είναι μια έκφανση του συμμετοχικού στυλ διοίκησης. Μια ομάδα τεσσάρων έως δέκα εργαζομένων δρώντας εθελοντικά συνεδριάζει ανά τακτά διαστήματα ή και εκτάκτως, για να συζητήσει ποικίλα θέματα προς τη βελτίωση της αποδοτικότητας ή για να λύσει κάποιο κρίσιμο ζήτημα. Η χρήση τους είναι ιδιαίτερα διαδεδομένη και η χρησιμότητα τους αναμφισβήτητη.

2.4.5. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

Μια άλλη τεχνική παρακίνησης, που συχνά παραβλέπεται από τα στελέχη της διοίκησης, είναι ο σωστός σχεδιασμός των θέσεων εργασίας. Το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας με προκλήσεις που αναδεικνύει τις ικανότητες των εργαζομένων ικανοποιεί τις ανώτερες ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Παρακάτω παρουσιάζεται το υπόδειγμα των Hackman – Oldman σχετικά με την επίδραση που έχουν στην παρακίνηση η ποικιλία, η ταυτότητα (αποφυγή σύγχυσης ρόλων), η σπουδαιότητα, η αυτονομία των καθηκόντων και η αναπληροφόρηση επ' αυτών.

ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ
ποικιλία ταυτότητα σπουδαιότητα αυτονομία αναπληροφόρηση	αίσθημα σημαντικότητας αίσθημα υπευθυνότητας γνώση των αποτελεσμάτων της δουλειάς τους	παρακίνηση επιδόσεις ικανοποίηση μειωμένες απουσίες

2.4.6. Ο ρόλος του προϊσταμένου

Ως μια σημαντικότερη τεχνική παρακίνησης αναφέρουμε το ρόλο του άμεσου προϊσταμένου, διότι όλες οι θεωρίες και τεχνικές παρακίνησης που αναπτύχθηκαν σε αυτό το κεφάλαιο, έχουν ως κύριο και τελικό εφαρμοστή τον άμεσο προϊστάμενο. Όποιο σύστημα και να επιλέξει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού, εκείνος έχει το σημαντικότερο ρόλο, διότι πρέπει να κατανοήσει το ίδιο το σύστημα, να το ενστερνιστεί, να διαγνώσει τις ανάγκες των υφισταμένων του και στη συνέχεια, να προσπαθήσει να τις ικανοποιήσει, εφόσον είναι λογικές και μέσα στα πλαίσια της εξουσίας του.

Ειδικότερα ο ρόλος του προϊσταμένου στην παρακίνηση είναι να αντιλαμβάνεται αν και κατά πόσο οι υφιστάμενοί του αισθάνονται ότι η εργασία τους έχει σκοπό, σημασία και κατεύθυνση, αν νιώθουν ότι αναγνωρίζεται, αν οι ικανότητές τους βελτιώνονται, αν υποκινούνται επαρκώς για απόκτηση νέων εμπειριών, καθώς και αν υπάρχει το κατάλληλο κλίμα για την ικανοποίηση των αναγκών ολοκλήρωσης και ανάπτυξης μέσα στην εργασία. Ένα πρόσθετο στοιχείο που πρέπει να τύχει της ιδιαίτερης προσοχής του προϊσταμένου είναι ότι τα άτομα για την ικανοποίηση της ίδιας ανάγκης αναπτύσσουν διαφορετική μορφή συμπεριφοράς.

Η παραπάνω διαδικασία διερεύνησης των αναγκών των υφισταμένων από πλευράς προϊσταμένου για να έχει αποτέλεσμα, πρέπει να είναι διαρκής. Η υποκίνηση έχει ανάγκη από αλλαγές και ο προϊστάμενος θα πρέπει να είναι πάντοτε ευαίσθητος στις αλλαγές αυτές. Αυτός άλλωστε αποτελεί και τον κρίκο επικοινωνίας μεταξύ υφισταμένων και ανώτερης διοίκησης, για να γίνεται σωστή αναπληροφόρηση και ανασχεδιασμός του συστήματος παρακίνησης. Η αξία του ρόλου του αναβαθμίζεται αν αναλογιστούμε ότι για την πλειοψηφία των εργαζομένων, αυτός είναι ο ουσιαστικός εμπνευστής της προσπάθειας για καλύτερη απόδοση.

2.4.7. Εργασιακή ικανοποίηση

Μετά την επισκόπηση των θεωριών και τεχνικών παρακίνησης, στην υποενότητα αυτή θα γίνει μια πιο αναλυτική αναφορά στο δεύτερο πυλώνα που οδηγεί στην αυξημένη απόδοση, δηλαδή την εργασιακή ικανοποίηση. Η προσέγγιση της έννοιας αυτής από τους θεωρητικούς γίνεται είτε ανθρωπιστικά, σύμφωνα με την οποία αξίζει σε όλους τους ανθρώπους να τους συμπεριφέρονται δίκαια και με σεβασμό, είτε ωφελμιστικά, σύμφωνα με την οποία ο οργανισμός αποσκοπεί στην ικανοποίηση διότι οδηγεί σε συμπεριφορές που επηρεάζουν τη λειτουργία όλης της επιχείρησης (Paul E. Spector 1997²²). Η τελευταία είναι αυτή που θα μας απασχολήσει στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας.

Η επαγγελματική ικανοποίηση δεν σχετίζεται άμεσα με την παραγωγικότητα. Η διαπίστωση όμως αυτή αναφέρεται στο άμεσο μέλλον. Το πρόβλημα είναι ότι κάθε προσπάθεια για αύξηση της επαγγελματικής ικανοποίησης συνεπάγεται άμεσα έξοδα, ενώ τα οφέλη που πιθανόν θα προκύψουν είναι μακροπρόθεσμα.

Παρόλα αυτά η επαγγελματική ικανοποίηση είναι ένας τομέας που πρέπει να τυχαίνει της προσοχής της επιχείρησης. Ένα σωστό πρόγραμμα κινήτρων θα αυξήσει την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, αφού την εργασία τους δεν θα τη βλέπουν σαν ένα καταναγκαστικό έργο. Ο ρόλος της διοίκησης είναι να εξασφαλίσει, όπως μπορεί ότι θα πληρούνται οι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των εργαζομένων. Ενδεικτικά αναφέρουμε μερικούς από αυτούς: χαρακτηριστικά εργασίας (κατά Hackman – Oldman), αμοιβές, δικαιοσύνη στον εργασιακό χώρο, διαπροσωπικές σχέσεις, στυλ διοίκησης, συνεργάτες, περιβάλλον, τεχνολογία,

²² Βλ. Νικολαΐδου, Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας, Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2010, σελ 27

σύγκρουση ρόλων, προσωπική εμπλοκή κατά την εκτέλεση των καθηκόντων, δυνατότητες προαγωγής, συνθήκες εργασίας, ωράριο, ελεύθερος χρόνος που μπορεί να εξασφαλίσει ο εργαζόμενος, ασφάλεια, μονιμότητα, πρόσθετες παροχές και επιδόματα. Από την άλλη μεριά, το ζήτημα της ικανοποίησης και της δυσαρέσκειας στην εργασία δεν είναι τόσο απλό και οι παράγοντες που λειτουργούν είναι διαφορετικοί κάθε φορά.

Τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης για το άτομο είναι προφανώς ψυχολογικά, κοινωνικά, όταν εφαρμόζεται πρόγραμμα κινήτρων για τις αντίστοιχες ανάγκες, και οικονομικά, ιδιαίτερα στην περίπτωση σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση. Στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι οι μελέτες που έχουν γίνει δεν μπόρεσαν να εξακριβώσουν τη σχέση μεταξύ εργασιακής ικανοποίησης και επίδοσης. Τα συμπεράσματα όμως δεν είναι ασφαλή, διότι κατά ένα μέρος διαπιστώθηκαν ελλείψεις στην ερευνητική διαδικασία.

Τα οφέλη της εργασιακής ικανοποίησης για την επιχείρηση είναι κατά βάση οικονομικά αλλά και λειτουργικά. Ο ικανοποιημένος εργαζόμενος αποδίδει το καλύτερα, δεσμεύεται απέναντι στον οργανισμό, δείχνει υπευθυνότητα στην εκτέλεση των καθηκόντων του, τα οποία και εμπλουτίζει δημιουργικά, συνεργάζεται καλύτερα, περιορίζει τις απουσίες του και τις άσκοπες εναλλαγές θέσεων εργασίας. Μακροπρόθεσμα αυτό συνεπάγεται αύξηση της παραγωγικότητας και κατά συνέπεια αύξηση των κερδών.

2.4.8. Προγράμματα εκπαίδευσης προσωπικού

Σύμφωνα με τις θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν και ιδιαιτέρως το υπόδειγμα των Porter – Lawler, δεν αρκεί μόνο η ύπαρξη των κινήτρων, για να οδηγήσει στην απόδοση αλλά απαιτούνται και οι ικανότητες. Για να υπάρξουν οι ικανότητες πρέπει σε πρώτο βαθμό ο εργαζόμενος να έχει τις γενικές με την εργασία του γνώσεις και σε δεύτερο βαθμό πρέπει να επιδιώκεται σταδιακά η απόκτηση των ειδικών γνώσεων, δηλαδή η εξειδίκευση. Τρόποι επίτευξης της εξειδίκευσης είναι τα εκπαιδευτικά σεμινάρια και η παροχή οδηγιών κατά την εκτελούμενη εργασία. Επίσης μια πολύ καλή μέθοδος είναι η άμεση ενημέρωση με εκπαίδευση στην πράξη, όταν υπάρξει κάποια καινοτόμα αλλαγή. Τέλος, η ύπαρξη ηλεκτρονικής ή φυσικής βιβλιοθήκης προσβάσιμης σε όλο το προσωπικό. Επισημαίνεται ότι η εκπαίδευση των

στελεχών πρέπει να είναι σαφώς περισσότερη, διότι άπτονται θεμάτων γνωστικών και διοικητικών.

2.4.9. Ενημέρωση προσωπικού

Ένα συχνό λάθος της διοίκησης είναι να μην παρέχει πλήρη πληροφόρηση σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα για θέματα που τα αφορούν, θεωρώντας ότι η ενημέρωση των στελεχών αρκεί. Η πληροφόρηση σχετικά με τη στρατηγική, τις αμοιβές, τις επιδόσεις, τις δομικές αλλαγές του οργανισμού πρέπει να παρέχεται σε όλους τους εργαζομένους. Οι νέοι νόμοι, οι νέες διαδικασίες-πρακτικές, οι νέοι διοικούντες πρέπει να γνωστοποιούνται μέσω ενημερωτικών φυλλαδίων ή μέσω συγκεντρώσεων με ομιλητές από τον συγκεκριμένο κλάδο. Πέραν των προαναφερθέντων, η παρακίνηση του προσωπικού έρχεται και όταν του εξηγήσουν ακριβώς τι πρέπει να κάνει ή τι πρέπει να αλλάξει από όσα κάνει. Χρειάζεται καθοδήγηση από τον προϊστάμενο ούτως ώστε να εξοικονομείται χρόνος και κόυραση και να αποφεύγονται τα προφανή για κάποιους λάθη.

2.4.10. Αξιολόγηση προσωπικού

Σε άμεση συσχέτιση με τον πρώτο τρόπο παρακίνησης, τις αμοιβές βάσει απόδοσης, είναι αξιολόγηση του προσωπικού. Όταν το προσωπικό ξέρει ότι θα αξιολογηθεί δίκαια και αντικειμενικά παρακινείται σε μεγαλύτερη απόδοση, διότι αντιλαμβάνεται ότι έτσι θα λάβει ποινές (απόλυση, μείωση μισθού, υποβάθμιση, περιθωριοποίηση) είτε θα λάβει ανταμοιβές οικονομικές ή ηθικές. Με άλλα λόγια, όταν έχει εμπιστοσύνη στο εργαλείο μέτρησης της απόδοσης του και έχει επίσης γνώση των επιπτώσεων του, τότε δραστηριοποιείται θετικά. Όταν όμως δεν εμπιστεύεται το σύστημα ή τους αξιολογητές του, τότε είναι εξαιρετικά πιθανό να οδηγήσει στην αποθάρρυνση και στη μείωση της απόδοσής του.

2.4.11. Ομαδικότητα, συνεργασία, σύμπνοια

Ο άνθρωπος ως φύση κοινωνικό ον, έχει την ανάγκη για κοινωνική συναναστροφή με άλλους ανθρώπους στο χώρο της εργασίας του. Σκοπός είναι η ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων, οι οποίες εξελίσσονται και σε μη επαγγελματικές, η εκτίμηση, η αναγνώριση, η παροχή και η λήψη βοήθειας όπως και η αυτοβελτίωση που επέρχεται μέσα από τις ομαδικές εργασίες. Γι' αυτό οι

επιχειρήσεις πρέπει να ενθαρρύνουν την ανάπτυξη τέτοιων σχέσεων εκτεινόμενων και εκτός επαγγελματικών θεμάτων, την ανάπτυξη της καλής συνεργασίας και της ομαδικότητας. Οι σχέσεις αυτές δεν αναφέρονται μόνο σε ομοιοβάθμους. Η καλή συνεργασία πρέπει να υπάρχει και μεταξύ διαφορετικών ιεραρχικών επιπέδων, ώστε όλοι να ενστερνίζονται ότι το όραμα της επιχείρησης είναι κοινός και με την επίτευξή των στόχων επωφελούνται όλοι οι συντελεστές. Δεδομένων των συστατικών αυτών η επίδραση του ανθρώπινου κεφαλαίου της επιχείρησης μπορεί να αποδώσει πλέον των αρχικών δυνατοτήτων του.

2.4.12 Το άγχος ως παράγοντας κινήτρου

Θεωρούμε σκόπιμη μια σύντομη αναφορά στη σχέση ανάμεσα στο άγχος και την επίδοση. Ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας, το άγχος επηρεάζει τα κίνητρα επίδοσης. Πρόκειται για μια δυσάρεστη και ενίοτε δημιουργική συναισθηματική κατάσταση ή συνθήκη, η οποία χαρακτηρίζεται από υποκειμενικά αισθήματα έντασης, φόβου και ανησυχίας καθώς και από αυξημένη δραστηριότητα του αυτόνομου νευρικού συστήματος.

Η σχέση ανάμεσα στο άγχος και την επίδοση φαίνεται πως δεν είναι γραμμική. Συγκεκριμένα, έχει βρεθεί ότι η μέγιστη επίδοση επιτυγχάνεται όταν βιώνουμε άγχος σε ένα μέτριο βαθμό. Αντίθετα, έχει παρατηρηθεί πολύ χαμηλή επίδοση όταν ο βαθμός άγχους που βιώνει κανείς είναι πολύ χαμηλός ή πολύ υψηλός²³. Με άλλα λόγια, ένας μέτριος βαθμός άγχους, η αίσθηση του επείγοντος, είναι στοιχεία που κινητοποιούν. Αντίθετα, όταν το άγχος και η αίσθηση του επείγοντος είναι χαμηλή, τότε υπάρχει το αίσθημα αδιαφορίας και όταν είναι υπερβολική συντρίβει κάθε θετική εκροή και επιδρά στην ψυχική ηρεμία του ατόμου.²⁴

²³ Βλ. Πλατσίδου/Γωνιδά, ό.π.

²⁴ Βλ. Πλατσίδου/Γωνιδά, ό.π.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΠΟΔΟΣΗΣ

3.1. Εισαγωγή στα οικονομικά κίνητρα απόδοσης

Πολλές εταιρείες εφαρμόζοντας ένα σύστημα κινήτρων, συνδέουν την απόδοση με την αμοιβή. Η σύνδεση αυτή μπορεί να γίνει είτε για όλο το ύψος των αμοιβών, να μην υπάρχει δηλαδή σταθερός μισθός, ή για ένα πρόσθετο μέρος του βασικού μισθού, δηλαδή το bonus αποδοτικότητας. Το τελευταίο μπορεί να βασιστεί σε μετρήσεις της ατομικής ή της ομαδικής απόδοσης.

Η αρχική φιλοσοφία των μόνους ήταν η αύξηση της παραγωγικότητας του βιομηχανικού κλάδου, που το αντικείμενο εργασίας δεν είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον και που οι εργαζόμενοι είχαν αποκοπεί από το τελικό αποτέλεσμα βλέποντας μόνο ένα μικρό κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας. Μέσα σε αυτές τις συνθήκες η αύξηση της παραγόμενης ποσότητας μέσω της παροχής των οικονομικών ατομικών κινήτρων έμοιαζε ως η ιδανικότερη λύση (τεϊλορισμός).

Καθώς όμως όλο και περισσότερο τα μηχανήματα αντικαθιστούσαν τα εργατικά χέρια, για την αύξηση της παραγωγής δεν χρειαζόνταν την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού κατά αυτό τον τρόπο. Οι εργαζόμενοι απασχολούνται περισσότερο σε θέσεις αποκομμένες από την παραγωγή, όπου η συνεργασία, η αλληλοβοήθεια, οι πνευματικές ικανότητες παίζουν τον σημαντικότερο ρόλο. Για το λόγο αυτό και επειδή η ατομική επίδοση ήταν πλέον δύσκολο να μετρηθεί, εισήχθηκε η ιδέα των ομαδικών κινήτρων απόδοσης, που βασίζονται στην επιτυχία των στόχων της ομάδας.

3.2 Ατομικά κίνητρα επιδόσεων

Το χαρακτηριστικό τους είναι ότι δίδονται στα άτομα με την καλύτερη απόδοση. Υπάρχουν πολλά είδη εξ αυτών. Παρακάτω αναφέρονται επιγραμματικά τα σημαντικότερα.

Αμοιβή με το κομμάτι: Εφαρμόζεται στις χειρωνακτικές εργασίες. Οι εργαζόμενοι πληρώνονται ένα συγκεκριμένο ποσοστό για κάθε μονάδα προϊόντος που παράγεται. Είναι ένα σύστημα αντικειμενικό, δίκαιο, οικονομικό και εύκολο στην εφαρμογή του.

Αμοιβή με βάση το πρότυπο χρόνο: Μοιάζει με το προηγούμενο σύστημα αλλά η διαφορά του είναι ότι ο υπολογισμός γίνεται με βάση τον πρότυπο χρόνο που έχει οριστεί για κάθε εργασία.

Προμήθειες: Το σύστημα αυτό ταιριάζει απόλυτα σε εταιρείες πωλήσεων, ασφαλιστικές και χρηματιστηριακές. Είναι ξεκάθαρη η σύνδεση αμοιβής και απόδοσης, επιφέρει άμεσο κέρδος στον οργανισμό και γι' αυτό είναι πολύ αποτελεσματικό σύστημα. Να σημειώσουμε βέβαια ότι τα φαινόμενα ανταγωνισμού είναι έντονα.

Ατομική οικονομική επιβράβευση – bonus: Πρόκειται για το σύστημα που εφαρμόζεται περισσότερο στον τομέα των υπηρεσιών αλλά και τον παραγωγικό. Σύμφωνα με αυτό παρέχεται ένα εφάπαξ ποσό στην περίπτωση που επιτευχθούν οι τιθέμενοι από τον οργανισμό ατομικοί στόχοι. Έχει το πλεονέκτημα ότι παρέχει στους εργαζόμενους μεγαλύτερη πληρωμή, που αντιστοιχεί στην καταβολή περισσότερης προσπάθειας εκ μέρους τους, ενώ ήδη υπάρχει γι' αυτούς η εξασφάλιση της βασικής αμοιβής.

Τα bonus μπορεί να βασίζονται σε αντικειμενική επίτευξη στόχου ή σε υποκειμενική εκτίμηση. Οι στόχοι που συσχετίζονται με τα bonus μπορεί να είναι οτιδήποτε έχει αξία για την επιχείρηση όπως το πλήθος των μονάδων παραγωγής ανά εργαζόμενο, η μείωση του κόστους, η βελτίωση της ποιότητας κ.ά.

Αναφέρουμε ενδεικτικά μερικά είδη bonus:

- *Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων:* Δίδεται χρηματική αμοιβή στους εργαζόμενους πέραν του σταθερού τους μισθού, αν παράξουν μια προκαθορισμένη επιπλέον ποσότητα παραγωγής ή αν εκπληρώσουν τον τιθέμενο στόχο. Έτσι αμείβονται περισσότερο οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες και φέρνουν θετικό αποτέλεσμα στον οργανισμό.
- *Κίνητρα ποιότητας:* Δίδεται χρηματική αμοιβή στους εργαζόμενους με σκοπό να μειώσουν τον αριθμό των ελαττωματικών προϊόντων ή γενικά να βελτιώσουν την ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών που προσφέρουν.
- *Κίνητρα παρουσίας:* Για να περιοριστεί το φαινόμενο των αδικαιολόγητων απουσιών, η επιχείρηση δίνει χρηματικές αμοιβές στους εργαζόμενους, όταν δεν πραγματοποιούν περισσότερες απουσίες από ένα προκαθορισμένο όριο.
- *Κίνητρα βελτιώσεων:* Πρόκειται για οικονομικές αμοιβές λόγω καινοτομίας και ερευνητικότητας, μιας και στόχος τους είναι να παρακινούν τους εργαζόμενους

να σκέφτονται μικρές ή μεγάλες βελτιώσεις στην παραγωγική διαδικασία και στην αποτελεσματικότητα.

Το bonus δε βοηθά μόνο στην παρακίνηση αλλά αυξάνει και την εργασιακή ικανοποίηση. Επειδή εισπράττεται μια φορά συνολικά, κάνει τον εργαζόμενο να νιώθει ότι παίρνει περισσότερα χρήματα από ότι με μια μικρή αύξηση. Επίσης, μια εταιρεία που δίνει μια αύξηση σε ένα εργαζόμενο κάνει μια μόνιμη αλλαγή, που βελτιώνει την πληρωμή του τώρα και στο μέλλον, ακόμα και όταν βγει στη σύνταξη. Αυτή είναι μια δέσμευση που κοστίζει περισσότερο από την πληρωμή ενός εφάπαξ bonus.

Τα προγράμματα bonus είναι εύκολο να οργανωθούν και να διαχειριστούν επειδή δεν απαιτούν πολλή γραφειοκρατία και είναι αρκετά ευέλικτα. Τέλος, ένα βασικό στοιχείο των συστημάτων bonus είναι ότι βασίζονται εν μέρει στην απόδοση του οργανισμού. Σε ένα άσχημο χρόνο που η συλλογική απόδοση είναι χαμηλή και οι πηγές εξαντλούνται, τα bonus θα είναι σαφώς μικρότερα ή δεν θα δοθούν.

Επίδομα αξίας: Παραπλήσιο του μπόνους με τη μόνη διαφορά ότι δίδεται ως ποσοστό μηνιαίας προσαύξησης επί του βασικού μισθού, όταν επιτευχθούν οι στόχοι. Έτσι λαμβάνει περισσότερο τη μορφή ετήσιας αύξησης μισθού ως αντάλλαγμα της περυσινής καλής απόδοσης.

Οι αυξήσεις κατ' αξία δεν επιτυγχάνουν πάντοτε το σκοπό τους. Παρά το ότι το επίδομα αξίας συνεχίζεται να χρησιμοποιείται ευρέως, τα τελευταία χρόνια επικρίνεται έντονα. Οι αυξήσεις που προβλέπει αντιπροσωπεύουν μια μόνιμη δέσμευση για έναν αυξημένο μισθό (η πληρωμή ουσιαστικά δεν μειώνεται αν «πέσει» η απόδοση), δημιουργώντας ετήσια επιβάρυνση που μπορεί να αποτελέσει υψηλό σταθερό κόστος για μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια δύσκολων περιόδων. Σε αντίθεση με το bonus, μια αύξηση κατ' αξία μπορεί να συνεχίζεται για μια σειρά ετών, ακόμα και όταν η απόδοση μειώνεται. Όταν αυτό συμβαίνει, οι εργαζόμενοι περιμένουν την αύξηση και δεν αντιλαμβάνονται ότι σχετίζεται με την απόδοση τους.

Ακόμη, οι εργαζόμενοι σε μερικές επιχειρήσεις διατίθενται αρνητικά απέναντι σε τέτοιου είδους αυξήσεις, γιατί δεν εμπιστεύονται τη διοίκηση. Αυτό συμβαίνει γιατί σε πολλές περιπτώσεις, όταν γίνεται λόγος για αυξήσεις κατ' αξία, ουσιαστικά εννοούνται αυξήσεις με βάση την αρχαιότητα ή την ευνοιοκρατία, ή αυξήσεις που γίνονται για να συμβαδίσουν με την άνοδο του κόστους ζωής ή την άνοδο των εθνικών ή κλαδικών επιπέδων των μισθών.

Οι επιχειρήσεις θέτουν κατευθυντήριες γραμμές για τον καθορισμό του ποσοστού αύξησης, συσχετίζουν την ατομική απόδοση με παράγοντες όπως: η εκπαίδευση, η εμπειρία, και τα τρέχοντα κέρδη. Οι κατευθυντήριες γραμμές αποτελούν έναν πίνακα στοιχείων για την παροχή αυξήσεων κατ' αξία, με βάση την απόδοση των υπαλλήλων, τη θέση τους στην κλίμακα αμοιβών και, σε μερικές περιπτώσεις, τη χρονική απόσταση από την προηγούμενη αύξηση. Ανάμεσα στους εργαζόμενους με το ίδιο επίπεδο αμοιβής στην ιεραρχία, εκείνοι που έχουν καλή απόδοση λαμβάνουν μια μεγαλύτερη ποσοστιαία αύξηση από τους εργαζόμενους με άριστη απόδοση που βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο στην ιεραρχία των αμοιβών.

3.3 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ατομικών κινήτρων

Πλεονεκτήματα ατομικών κινήτρων:

Ξεκινώντας την αναφορά μας από τα ατομικά κίνητρα πρέπει να πούμε ότι γενικά η παραγωγικότητα των εργαζομένων θα είναι υψηλότερη με προγράμματα ατομικά απ' ότι ομαδικά. Το κύριο αίτιο γι' αυτό, είναι η φυσική τάση αυτών που αποδίδουν πολύ να χαλαρώνουν με τα ομαδικά κίνητρα, επειδή αναγκάζονται να μοιραστούν την ανταμοιβή για την παραγωγή τους με λιγότερο παραγωγικούς υπαλλήλους.

Μειονεκτήματα ατομικών κινήτρων:

Όσο ελκυστικά κι αν ακούγονται τα ατομικά κίνητρα πάσχουν από ορισμένα σοβαρά μειονεκτήματα. Πρώτον, δημιουργούν ανταγωνισμούς, παρεξηγήσεις, συγκρούσεις και γενικότερα ανεπιθύμητες εργασιακές σχέσεις. Προκαλούν αίσθημα διαίρεσης που είναι επιζήμιο για τους στόχους της εταιρείας. Για παράδειγμα, για εργάτες που δεν ασχολούνται με την παραγωγή, είναι δύσκολο να καθοριστούν και έχουμε μερικούς εργαζομένους που αμείβονται ικανοποιητικά, ενώ άλλοι όχι. Το αποτέλεσμα είναι ένα διηρημένο εργατικό δυναμικό. Η διαίρεση αυτή, τονίζεται ακόμη περισσότερο από τα άσχημα σχεδιασμένα και εφαρμοσμένα προγράμματα πληρωμής κατ' απόδοση.

Δεύτερον, δεν συνδέονται με το συνολικό αποτέλεσμα της επιχείρησης, πράγμα που σημαίνει ότι μια θετική απόδοση από έναν υπάλληλο βραχυπρόθεσμα, ενδέχεται μακροπρόθεσμα να είναι αρνητική για τον οργανισμό.

Τρίτον, είναι ιδιαίτερα δαπανηρή η μέτρηση της επίδοσης για κάθε άτομο ξεχωριστά.

Τέταρτον, πολύ συχνά οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι μόνο ένα ποσοστό από αυτούς θα πάρει χρήματα κάθε φορά.

3.4 Ομαδικά κίνητρα επιδόσεων

Ομαδικά κίνητρα ονομάζουμε τα συστήματα μέσω των οποίων γίνεται ο υπολογισμός και η κατανομή αμοιβών στα άτομα που αποτελούν την ομάδα των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι δουλεύουν μέσα από ομάδες και αυξάνοντας την παραγωγικότητα των ομάδων, αυξάνονται οι απολαβές. Βασίζονται στην ιδέα ότι οι άνθρωποι εργάζονται σκληρότερα και πιο αποδοτικά αν ανταμειφθούν για την καλή τους απόδοση. Η απόδοση της ομάδας μετριέται ημερησίως, ή εβδομαδιαίως, ή ανά περίοδο πληρωμής.

Ομαδικό bonus: Όπως και το ατομικό bonus, δίδεται όταν επιτευχθούν οι τιθέμενοι κάθε φορά στόχοι. Η διαφορά είναι ότι οι στόχοι είναι σε επίπεδο ομάδας και όταν η ομάδα τους επιτύχει ή τους ξεπεράσει το bonus μοιράζεται μεταξύ των μελών της. Η διανομή μπορεί να γίνει με τους εξής τρόπους: ισόποσα σε όλα τα μέλη, αναλογικά με τη συνεισφορά του καθενός η οποία κρίνεται από την αξιολόγησή του, αναλογικά με τη ιεραρχική βαθμίδα ή το βασικό μισθό.

Είναι ένα σύστημα που εφαρμόζεται όταν δεν είναι εφικτή η εφαρμογή των ατομικών κινήτρων, όταν πιστεύεται ότι η συλλογική απόδοση θα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των ατομικών ή/και όταν ο ανταγωνισμός μεταξύ τμημάτων-ομάδων του ίδιου οργανισμού είναι επιθυμητός. Η τελευταία περίπτωση συμβαίνει συχνά σε πολυκαταστήματα, όπου το τμήμα με το μεγαλύτερο ετήσιο τζίρο, εισπράττει και το bonus.

Σημειωτέον, η συγκεκριμένη μορφή επιβράβευσης συνδέεται, βάσει έρευνας²⁵, με μεγαλύτερη καταβολή προσπάθειας για την επίτευξη αποτελεσμάτων από τη πλευρά των εργαζομένων σε σχέση με την περίπτωση της εξατομικευμένης ανταμοιβής.

²⁵ Βλ. Zenger/Marshall, Determinants of incentive intensity in group-based rewards, Academy of Management Journal, Vol. 43, No 2, 2000

Διανομή κερδών: Στηρίζονται στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης. Εφόσον οι παραγωγικοί ή αποτελεσματικοί στόχοι επιτευχθούν η επιχείρηση διανέμει ένα μέρος των κερδών της στους εργαζόμενους. Ένα μειονέκτημα είναι ότι σε χρονιές μειωμένου κέρδους οι εργαζόμενοι υπαμείβονται. Αυτά τα συστήματα είναι ευρέως διαδεδομένα στο βιομηχανικό κλάδο. Αναφέρουμε τα πιο σημαντικά:

- Σύστημα ΣΚΑΝΛΟΝ. Βασίζεται στη βελτίωση της σχέσης μεταξύ ολικού κόστους μισθοδοσίας προς τις πωλήσεις και τη μεταβολή των αποθεμάτων.
- Σύστημα Προστιθέμενης Αξίας. Βασίζεται στη βελτίωση αυτής.
- Σύστημα IMPROSHARE. Βασίζεται στη βελτίωση της παραγωγικότητας.²⁶

Διανομή μετοχών στους εργαζόμενους: Ένα μέρος των μετοχών διατίθεται σε μια ομάδα εργαζομένων. Μεγιστοποιεί την αποδοτικότητα και το αίσθημα συνεργασίας. Στοχεύει κυρίως στην αφοσίωση και τη δέσμευση του εργαζομένου στον οργανισμό μακροπρόθεσμα.

3.5 Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα ομαδικών κινήτρων

Πλεονεκτήματα ομαδικών κινήτρων:

Τα ανωτέρω μειονεκτήματα περιορίζονται με τα ομαδικά κίνητρα, τα οποία σε αντιδιαστολή με τα ατομικά, παρουσιάζουν τα εξής οφέλη:

- 1) Έχουν χαμηλότερο διοικητικό κόστος.
- 2) Ενθαρρύνουν την ομαδική συνοχή, στην οποία το κοινό συμφέρον αντικαθιστά το στενό ατομικό.
- 3) Προγράμματα πλατιάς βάσης μπορούν να τεθούν σε σχέση με τους στόχους της εταιρείας, αντί με τα ατομικά επιτεύγματα. (Ένας εργάτης μεμονωμένα που διπλασιάζει την παραγωγή του, μπορεί να μην έχει επίδραση στη γενική παραγωγικότητα).
- 4) Εφόσον ανταμείβεται η ομάδα ως σύνολο για την αύξηση στην παραγωγικότητα, προωθεί τις ομαδικές προσπάθειες, την καινοτομία μέσω εποικοδομητικής συνεργασίας για μείωση του κόστους εργασίας, αύξηση της παραγωγής, των πωλήσεων και των ικανοποιημένων πελατών.

²⁶ Βλ. Μπουραντάς 2002, ό.π. σελ. 285

- 5) Όσον αφορά τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού, μειώνονται οι προσωπικές συγκρούσεις, τα αδικαιολόγητα παράπονα και οι άσκοπες παρεμβάσεις.
- 6) Ομαλοποιείται το πρόγραμμα εργασίας, μιας και περιορίζονται οι αδικαιολόγητες απουσίες και οι αποχωρήσεις.
- 7) Εξοικονομούνται πόροι (χρόνος, υλικά, ενέργεια).
- 8) Βελτιώνεται η ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων-υπηρεσιών.
- 9) Ενισχύεται η ανάμιξη στους στόχους της εταιρείας.
- 10) Αυξάνεται η αφοσίωση και η τιμιότητα.
- 11) Η αλλαγή των ατομικών προτύπων-στόχων κάθε φορά που αλλάζουν οι μέθοδοι παραγωγής δεν είναι εύκολη.
- 12) Η γνώση διαχέεται και το προσωπικό μαθαίνει μέσα από τις εργασιακές εμπειρίες που μοιράζεται.
- 13) Η αμοιβαία επιτήρηση της δουλειάς του κάθε εργαζόμενου από τους υπολοίπους και ταυτόχρονα η ελάφρυνση του μάνατζερ από αυστηρές εργασίες επιτήρησης.
- 14) Η αμοιβαία κάλυψη απέναντι στον εκτιμώμενο ή υπαρκτό κίνδυνο.
- 15) Μοιράζονται τους ίδιους πόρους. Το πλεονέκτημα που διαθέτει κάποιο μέλος της ομάδας το μοιράζεται και με τα υπόλοιπα.
- 16) Επιμερισμός των εργασιών. Καταμερισμός των εργασιών ούτως ή άλλως πρέπει να υπάρχει. Το πλεονέκτημα όμως αυτό αναφέρεται στο ότι η κάθε εργασία, που έχει ανατεθεί, δεν είναι ατομική αλλά ένα σκέλος της ομαδικής²⁷.
- 17) Επικεντρώνει και συντονίζει όλες μαζί τις δραστηριότητες των μελών για να επιτευχθούν οι στόχοι του ομαδικού έργου/στόχου
- 18) Επιτρέπει στους οργανισμούς να διαφοροποιούν τα εργασιακά τμήματα, που είναι στρατηγικά πιο σημαντικά.

Μειονεκτήματα ομαδικών κινήτρων:

Παρόλη την αποδεδειγμένη ικανότητά τους να αυξήσουν την παραγωγικότητα, τα ομαδικά κίνητρα δεν είναι ιδιαίτερα δημοφιλή. Από τη μεριά των επιχειρήσεων τα ομαδικά προγράμματα μπορεί να μην επιλέγονται, διότι δεν προσελκύουν προσωπικό υψηλών ικανοτήτων και επειδή ο ανταγωνισμός θεωρείται δημιουργικός. Ειδικά στο

²⁷ Βλ. Ratto, Team-Based Incentives in the NHS, An economic analysis, *Centre for market and public organization* 2001

δυτικό κόσμο, που η φιλοσοφία είναι περισσότερο ατομοκεντρική²⁸, ο καθένας πιστεύει ότι πρέπει να αμείβεται αποκλειστικά για την προσωπική του προσπάθεια. Το πρόβλημα αυτό λύνεται με συνδυασμό ατομικών και ομαδικών αμοιβών.

Από τη μεριά των εργαζομένων, συχνά αισθάνονται ότι θα είναι χαμένοι, ιδιαίτερα οι πιο ικανοί, που δεν θέλουν να μοιράζονται το αποτέλεσμα του κόπου τους με τους λιγότερο ικανούς. Ο κίνδυνος του φαινομένου free riding είναι ο κυριότερος. Πρόκειται για την ηθελημένη καταβολή λιγότερης προσπάθειας από κάποια άτομα, εφόσον η ανταμοιβή που θα λάβει η ομάδα θα ωφελήσει εξίσου και αυτά, ανεξαρτήτως της συνεισφοράς τους. Υπάρχει ακόμα ο φόβος των ανισοτήτων του καθαρού μισθού, διότι στο τέλος δεν θα είναι αντιπροσωπευτικός της συνεισφοράς του καθενός. Επίσης κάποιες συγκρούσεις ανάμεσα στις επαγγελματικές αξίες και στις προτεραιότητες που θέτουν τα μέλη της ομάδας ενδέχεται να υπάρχουν²⁹, όπως η ανάγκη για αναγνώριση και διάκριση. Τέλος η έλλειψη εμπιστοσύνης στη διοίκηση ότι θα θέσει σωστούς στόχους οδηγεί τους εργαζόμενους να απορρίπτουν τέτοια προγράμματα.

Ιδιαίτερος αξίζει να επισημανθεί η υπερβολική πίεση για ομαδική εργασία. Τα άτομα, ακόμα και αν εργάζονται καλά σε ομαδικό καθεστώς και αναγνωρίζουν την αξία του, στην πραγματικότητα κάνουν μια ατομική εργασία, δουλεύουν μόνα τους σε ένα ξεχωριστό κομμάτι του έργου. Δεν τους είναι ευχάριστο να πιέζονται σε συνεχή εξάρτηση των δραστηριοτήτων τους με τα άλλα μέλη της ομάδας, εφόσον δεν είναι απαραίτητο. Με άλλα λόγια επιθυμούν την ομαδικότητα που αφήνει περιθώρια ελευθερίας δράσης. Άλλωστε αυτό είναι καλύτερο και για την επιχείρηση που έτσι εξοικονομεί χρόνο.

Ένα ακόμη μειονέκτημα των ομαδικών κινήτρων είναι η αλληλεξάρτηση ανάμεσα στα έργα διαφορετικών ομάδων, όπου σε αυτή την περίπτωση είναι δύσκολο να απομονωθεί και να αμειφθεί η απόδοση μόνο του ενός. Η λύση μπορεί να είναι η αύξηση της βάσης τμημάτων που έχουν ένα κοινό στόχο και που αμείβονται για την επίτευξή του.

28 Στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο όρος individualism σε αντίθεση με τον όρο collectivism.

29 Βλ. Ratto, ό.π.

3.6 Επιλογή ατομικών ή ομαδικών κινήτρων

Πολλοί ισχυρίζονται ότι το καλύτερο πρόγραμμα κινήτρων είναι αυτό που ανταμείβει κάθε εργαζόμενο σε ακριβή αναλογία με την παραγωγή του, δηλαδή το πρόγραμμα ατομικών κινήτρων. Επίσης ισχυρίζονται ότι μισθοί άμεσα συνδεδεμένοι με την απόδοση είναι ο πιο δίκαιος τρόπος ανταμοιβής των εργαζομένων και ότι η υπόσχεση «καλύτερο μισθός για καλύτερη δουλειά», είναι το κίνητρο που αυξάνει την παραγωγικότητα και τα κέρδη μειώνοντας το κόστος.

Ενώ αυτό ήταν σωστό κάποτε, όπως εξηγήσαμε και παραπάνω, με την εισαγωγή του αυτοματισμού, οι μηχανές καθορίζουν το ρυθμό παραγωγής όλο και περισσότερο και τα προγράμματα ατομικών κινήτρων έδωσαν τη θέση τους σε προγράμματα, στα οποία ομάδες εργαζομένων μοιράζονται εξίσου ανταμοιβές για αυξημένη παραγωγικότητα. Η ατομική παραγωγικότητα είναι πλέον λιγότερο σημαντική από τη συνεργασία των εργαζομένων σε διαφορετικούς τομείς για βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, μείωση πολυδάπανων διαδικασιών, καλύτερη χρήση υλικών κ.ά. Σύμφωνα με έρευνα που δημοσιεύτηκε το 2003 και συγκέντρωνε στοιχεία από 45 μελέτες, η αύξηση της απόδοσης σε εταιρείες που εφαρμόζουν συστήματα ομαδικών κινήτρων έφτασε το 22%³⁰. Σήμερα λοιπόν η κάθε επιχείρηση, που θέλει να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα κινήτρων, πρέπει να μελετήσει προσεκτικά και την επιλογή μεταξύ ατομικών ή ομαδικών κινήτρων.

Τα ατομικά κίνητρα είναι προτιμότερο να εφαρμοστούν σε επιχειρήσεις που η εργασία είναι τυποποιημένη και εύκολα διακριτή από άτομο σε άτομο. Ακόμα ενδείκνυνται για την προσέλκυση προσωπικού με υψηλά προσόντα.

Σε περιπτώσεις όμως που η εργασία και η απόδοση του καθενός ξεχωριστά δεν είναι εύκολο να μετρηθεί, καλύτερο είναι να εφαρμόζονται ομαδικά κίνητρα. Ένας άλλος λόγος είναι η σημασία της ομαδικής εργασίας για την επιχείρηση. Αν είναι κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας, τότε προφανώς η άριστη επιλογή θα είναι τα ομαδικά κίνητρα. Σημαντικότατο ρόλο παίζει και η διαμορφωμένη κουλτούρα του οργανισμού. Ένα σύστημα κινήτρων πρέπει πρώτα από όλα να γίνει αποδεκτό από αυτούς που θα το εφαρμόσουν. Αν η κουλτούρα τους (αντιλήψεις, αξίες, συμπεριφορές) συνάδει με αυτό, τότε πληροί μια βασική προϋπόθεση για να λειτουργήσει σωστά. Ειδάλλως πρέπει να αναθεωρηθεί, γιατί οι αρνητικές επιπτώσεις θα είναι πολλαπλάσιες. Μην

³⁰ Βλ. Gomez-Mejia/Franco-Santos, Creating a culture of collaboration, innovation and performance through team-based incentives, www.researchgate.net, (2015), πρόσβαση 7/2/2016

αμελούμε βέβαια ότι προϋποθέτονται καλές σχέσεις μεταξύ των μελών της ομάδας, οι οποίες αν δεν υπάρχουν είναι ευθύνη του προϊσταμένου να τις δημιουργήσει.

Συμπερασματικά τα ομαδικά κίνητρα, εμφανίζουν συγκριτικά καλύτερα αποτελέσματα, μέσω της αυξημένης παραγωγικότητας του ανθρώπινου παράγοντα. Είναι ισχυρός παρακινητικός παράγοντας, όχι μόνο για να αυξηθεί η παραγωγικότητα, αλλά και για να διατηρηθεί υψηλή. Σε κάθε περίπτωση όμως η εκάστοτε εταιρεία πρέπει να μελετά αμερόληπτα την εφαρμογή ατομικών ή ομαδικών κινήτρων.

3.7 Παράγοντες επιτυχίας οικονομικών κινήτρων απόδοσης

Είναι εξαιρετικά συνηθισμένη πλέον η πρακτική των οικονομικών κινήτρων επίδοσης. Αυτό δεν σημαίνει όμως ότι εφαρμόζονται ορθά και οδηγούν στο αρχικά ζητούμενο αποτέλεσμα. Για να αποφεύγονται λάθη κατά την εφαρμογή τους, που τελικά θα στοιχίσουν πόρους από τον οργανισμό, κρίνεται σκόπιμη η μελέτη των παραγόντων επιτυχίας τους.

Καταρχάς η δυνατότητα να μετρηθεί η απόδοση. Είναι πάντα δυνατό να μετρηθεί ακόμα και όταν μια δουλειά απαιτεί μεγάλο βαθμό δημιουργικότητας. Όταν η απόδοση μετριέται, πρέπει να τίθεται βασικό πρότυπο (αναμενόμενης) απόδοσης που θα καθορίζει την ποσότητα και την ποιότητα. Οι εργαζόμενοι με αυτό τον τρόπο μπορούν ξεκάθαρα να μετρήσουν τη δική τους απόδοση και να τη συγκρίνουν με τα πρότυπα.

Η δεύτερη παρατήρηση έχει σχέση με το ποια θα είναι η αμοιβή για κάθε επίπεδο επίδοσης και το πόσο ξεκάθαρα αντιλαμβάνεται από τους εργαζόμενους. Στην ουσία σημαίνει ότι δεν πρέπει να δίνονται οι ίδιες αμοιβές για διαφορετικά επίπεδα επίδοσης και συνεισφοράς, διότι αυτό που αναπότρεπτα θα συμβεί είναι ότι μακροπρόθεσμα θα επικρατήσει η μέτρια επίδοση: «Όπου οι αμοιβές δεν στηρίζονται στην επίδοση, πρέπει να αναμένουμε τα επίπεδα κινήτρων να μειώνονται σημαντικά» (Steers and Porter, 1987³¹).

Για να είναι, όμως, ευδιάκριτη στους εργαζόμενους η σχέση αμοιβής και απόδοσης, θα πρέπει να αξιολογείται η απόδοση τους βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Αν η αξιολόγηση αυτή απαιτεί την υποκειμενική κρίση των προϊστάμενων τους, τότε θα πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη των υπαλλήλων απέναντι στην

³¹ Βλ. Νικολαΐδου, ό.π.

εγκυρότητα της κρίσεως αυτής, αλλά καλό είναι να αποφεύγεται γιατί ακόμη και με ένα αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης, η απόδοση είναι δύσκολο να μετρηθεί. Επιπλέον, τυχόν αδυναμίες-ελαττώματα στο πρόγραμμα αξιολόγησης μπορεί να βλάψουν τη λειτουργία ενός συστήματος αυξήσεων.

Πλέον, είναι γνωστό και έχει αποδειχθεί, ότι δεν αρκεί να υπάρχουν αμοιβές, αλλά πρέπει να είναι και δίκαιες. Η υποκειμενική αίσθηση της δικαιοσύνης δεν αναφέρεται μόνο στις χρηματικές αμοιβές, αλλά και σε άλλες όψεις του χώρου εργασίας, στο περιβάλλον, στις τιμητικές διακρίσεις και στην αναγνώριση της προσφοράς.

Για να χρησιμοποιηθούν ανταμοιβές για αύξηση παραγωγικότητας, πρέπει να δίνονται μόνο όταν είναι βέβαιο ότι θα ενεργήσουν σαν κίνητρο για μεγαλύτερη προσπάθεια, να έχουν συνέπεια, δηλαδή να δίνονται κάθε φορά που οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλά και να δίνονται γρήγορα. Αρκετά σημαντικό επίσης είναι να διακρίνονται εύκολα από τον κανονικό μισθό, καθώς και από άλλες γενικές αυξήσεις ή αυξήσεις λόγω του κόστους ζωής. Η παράμετρος αυτή έχει να κάνει και με την περιοδικότητα απόδοσης των bonus. Αν δίνονται τακτικά και σταθερά, παύουν πλέον να έχουν ισχυρή παρακινητική δύναμη και θεωρούνται δεδομένες αμοιβές, των οποίων μάλιστα η απώλεια, θα προκαλέσει αντίδραση και απογοήτευση. Επίσης, δεν πρέπει να δίνονται για εργασίες υποχρεωτικές για τις οποίες ο εργαζόμενος αποζημιώνεται μέσω του βασικού μισθού.

Τα μπόνους μπορεί να χρησιμοποιούνται ως τέχνασμα πλασματικής ικανοποίησης των εργαζομένων για θέματα που δεν σχετίζονται με τη δουλειά, όπως όταν το άτομο δεν είναι ικανοποιημένο εν γένει από την οικονομική κατάσταση της ζωής του ή όταν αποβλέπει σε καλύτερη σύνταξη. Γι' αυτό και από τη βιβλιογραφία προτείνεται οι πρόσθετες αποδοχές να μη συμπεριλαμβάνονται στις συντάξιμες.

Τα προγράμματα κινήτρων λειτουργούν σε μια καλά οργανωμένη εταιρεία. Δεν μπορούν να δημιουργήσουν σωστό μάνατζμεντ, αν δεν υπάρχει ήδη, ούτε να αποδώσουν χρήματα σε εταιρείες που λειτουργούν με ζημία. Τα κίνητρα απλά παρακινούν τους εργαζόμενους να αυξήσουν τα κέρδη από επίπεδο ικανοποιητικό σε επίπεδο εξαιρετικό.

Η βελτίωση της παραγωγικότητας δεν πρέπει να έρχεται σε σύγκρουση με την εξασφάλιση εργασίας. Κάθε πρόγραμμα βελτίωσης της παραγωγικότητας πρέπει να παρέχει εξασφάλιση εργασίας για όλους. Η ασφάλεια αυτή είναι τόσο σημαντική, που οι ασκούντες διοίκηση πρέπει να τη θεωρούν σαν ουσιώδη προϋπόθεση για την

καθιέρωση αυξήσεων στην παραγωγικότητα. Οι εργαζόμενοι δεν θα βελτιώσουν τη δουλειά τους αν πρόκειται να τη χάσουν με μια τέτοια ενέργεια.

Πρέπει πάντα να λέγεται στους εργαζόμενους πόσο σημαντικές είναι οι ατομικές τους προσπάθειες για τα κέρδη της εταιρείας. Αυτή η πληροφόρηση θεωρείται ένα από τα ισχυρότερα εργαλεία στη διάθεση της διοίκησης για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Όσο οι εργαζόμενοι βλέπουν πως η απόδοσή τους αντιστοιχεί σε καθιερωμένους στόχους και πρότυπα, η απόδοσή αυτή θα αυξηθεί, γιατί ενισχύουν την αίσθηση σημαντικότητας της εργασίας που είναι ουσιώδες κίνητρο.

3.8 Παράγοντες επιτυχίας ομαδικών κινήτρων επίδοσης³²

Οι παράγοντες που επιδρούν στην καταλληλότητα και αποτελεσματικότητα των ομαδικών αμοιβών παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο παρακάτω σχήμα:



³² Βλ. DeMatteo/Eby and Sundstrom, Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future search, *Organizational Behavior*, Vol. 20, 1998

- Χαρακτηριστικά ομάδας

Οι έρευνες έχουν αποδείξει ότι όσο υψηλότερη είναι η αλληλεξάρτηση των έργων μεταξύ της ίδιας ομάδας, τόσο υψηλότερη είναι η αλληλεξάρτηση των έργων διαφορετικών ομάδων. Επίσης, όσο μικρότερο είναι το μέγεθος της ομάδας, τόσο μεγαλύτερη είναι η δυνατότητα μέτρησης των ομαδικών στόχων και όσο πιο σταθερός και μακροχρόνιος ο προσανατολισμός της, τόσο πιο αποτελεσματικά θα είναι τα ομαδικά κίνητρα. Όμως παρουσιάζει αρνητική σχέση, αν οι ομάδες είναι σε τομείς παραγωγής ή υπηρεσιών, διότι δημιουργεί πιο έντονα το αίσθημα της αδικίας. Τα ομαδικά κίνητρα επηρεάζονται ακόμα από το στάδιο ανάπτυξης των ομάδων.³³ Οι πιο ώριμες ομάδες ανταποκρίνονται καλύτερα στα ομαδικά κίνητρα, αλλά επιθυμούν τη διαφοροποίηση στη διανομή τους διότι καθίσταται πλέον σαφές ποιο μέλος αποδίδει καλύτερα.

- Ατομικά χαρακτηριστικά – Διαφορές

Τα ατομικά χαρακτηριστικά που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα των ομαδικών κινήτρων έχουν τρεις διαστάσεις. Η πρώτη αφορά τις ικανότητες, δηλαδή άτομα υψηλότερων ικανοτήτων είναι πιθανότερο να είναι υποστηρικτές των κινήτρων. Η δεύτερη αφορά την ανάγκη για επιτεύγματα και διάκριση, όπου όσο πιο έντονη είναι τόσο πιο δύσκολο είναι το άτομο να λειτουργήσει ομαδικά. Η τρίτη αφορά την ατομιστική ή τη συλλογική θεώρηση των πραγμάτων. Τα άτομα της πρώτης κατηγορίας είναι αυτά που προτιμούν να δρουν ατομικά και αν σε μια ομάδα πλειοψηφούν έναντι των πιο συλλογικών χαρακτήρων, τότε τα ομαδικά κίνητρα θα δυσλειτουργούν.

Ήσσανος σημασίας παράγοντες είναι το γένος και προσωπικότητα. Οι γυναίκες φαίνεται να προτιμούν περισσότερο τα ομαδικά κίνητρα από ότι οι άνδρες. Ακόμα η εξωστρεφής προσωπικότητα των μελών και η συγκαταβατικότητα λειτουργούν υπέρ των ομαδικών κινήτρων εν αντιθέσει με την εσωστρέφεια και την ισχυρογνωμοσύνη.

- Χαρακτηριστικά αμοιβών

³³ Στάδια ανάπτυξης ομάδων: σχηματισμού, ανακατατάξεων, ομαλοποίησης, ωριμότητας, αποσύνθεσης

Τα ιδανικά χαρακτηριστικά των αμοιβών δεν είναι συγκεκριμένα. Είναι όμως κοινά αποδεκτό ότι όσο υψηλότερες είναι τόσο μεγαλύτερη αφοσίωση δείχνουν τα άτομα στην εκπλήρωση των συνδεδεμένων στόχων. Μια ιδιαίτερης μορφής αδυναμία που αντιστρέφει την προηγούμενη γνώμη είναι η ασάφεια και η άγνοια για τον τρόπο εκπλήρωσης των στόχων. Σε αυτή την περίπτωση τα άτομα έχουν υψηλό κίνητρο και λανθασμένη καθοδήγηση, ώστε εν τέλει να λειτουργούν ανεξέλεγκτα και πολλές φορές άθελα τους να βλάπτουν τον οργανισμό.

Ως προς τη συχνότητα εκταμίευσης μας βοηθά η επιστήμη της ψυχολογίας, σύμφωνα με την οποία η δράση πρέπει να φέρει άμεσα αντίδραση, επιβράβευση ή τιμωρία. Θα ήταν λοιπόν καλύτερο τα bonus να δίνονται ανά τακτά διαστήματα αλλά για λειτουργικούς σκοπούς, είθισται να δίνονται σε ετήσια βάση.

Δύο ακόμα χαρακτηριστικά, τα οποία κρίνεται ανά περίπτωση η ωφέλειά τους, είναι το είδος των οικονομικών κινήτρων, μετουσιωμένα σε αύξηση μισθού ή παροχές, καθώς επίσης και ο τρόπος διανομής τους, ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας ή αναλογικά με τη συνεισφορά του κάθε μέλους προς την επίτευξη των στόχων.

- Χαρακτηριστικά οργανισμού

Η κουλτούρα του οργανισμού πολλές φορές εμπεριέχει αξίες που υποστηρίζουν την ομαδικότητα και τα ομαδικά κίνητρα. Τέτοιες είναι η επικοινωνία, η διάχυση πληροφορίας και γνώσης, η συνεργασία και η συναισθηματική δέσμευση που νιώθουν οι εργαζόμενοι. Πέραν από τις πάγιες αξίες, η αποτελεσματικότητα των ομαδικών κινήτρων επηρεάζεται και από την τρέχουσα στρατηγική, τις δομικές ομάδες που έχουν δημιουργηθεί για την υλοποίηση της στρατηγικής αυτής και από τα συστήματα ελέγχου απόδοσης. Όσο μεγαλύτερη αρμονία υπάρχει μεταξύ των προαναφερθέντων παραγόντων τόσο λιγότερες θα είναι οι εντάσεις και διαφωνίες που θα υπάρξουν και που θα επηρεάσουν την καλή λειτουργία των ομαδικών κινήτρων.

3.9 Βασικές προϋποθέσεις για την ύπαρξη ομαδικών κινήτρων

Τα μειονεκτήματα όπως αναφέρθηκαν παραπάνω, μπορούν να ελαχιστοποιηθούν με ένα σωστό πρόγραμμα ομαδικών κινήτρων και ως εκ τούτου να απολαύσουν η επιχείρηση και οι εργαζόμενοι τα πολλαπλά τους οφέλη.

Καταρχάς οι στόχοι πρέπει να τεθούν ρεαλιστικά, ώστε να μπορούν να επιτευχθούν με τις συνηθισμένες διαδικασίες³⁴. Έπειτα καθορίζεται ένα πρότυπο απόδοσης που μετριέται εύκολα και είναι αρκετά απλό, ώστε να το καταλάβουν όλοι οι εργαζόμενοι. Οι εταιρίες που έχουν επιτυχία με προγράμματα ομαδικών κινήτρων είναι αυτές που έχουν καθορίσει αυστηρά πρότυπα απόδοσης για όλους, από το θυρωρό μέχρι τον πρόεδρο. Δεν πρέπει να παραλείπεται η ενημέρωση των εργαζομένων για τη σχέση μιας δράσης και ενός αποτελέσματος, που κατ' επέκταση ερμηνεύει τις ενέργειες τους σε σχέση με τις αμοιβές τους.

Ο σωστός καταμερισμός των εργασιών είναι πάρα πολύ σημαντικός για να αποφεύγονται τα φαινόμενα ολιγωρίας μερικών και αισθήματος αδικίας άλλων, που επωμίζονται περισσότερη δουλειά εξαιτίας των πρώτων.

Τα προγράμματα ομαδικών κινήτρων επίσης εξαρτώνται από τη συμμετοχή και το ενδιαφέρον της ομάδας. Αυτό μπορεί να γίνει με συγκεντρώσεις της ομάδας, με ανεπίσημες συζητήσεις και επιτροπές εργασίας/διοίκησης, με συνεχή επικοινωνία μέσω του πίνακα ανακοινώσεων, της εφημερίδας της εταιρίας, επιστολών κλπ, ο καθορισμός και η μέτρηση των στόχων είναι εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία ενός προγράμματος ομαδικών κινήτρων. Ένα σύστημα μέτρησης μπορεί να αυξήσει την παραγωγή απλά και μόνο κάνοντας τους εργάτες να καταλάβουν την έννοια της παραγωγικότητας σε προσωπικό επίπεδο. Για να είναι αποτελεσματικοί οι στόχοι, πρέπει να είναι ορατοί π.χ. λιγότερα υπολείμματα, καλύτερη ποιότητα, λιγότερη χρήση ενέργειας, αυξημένη παραγωγή, ασφαλέστερη εργασία, λιγότερες καθυστερήσεις προσέλευσης και απουσίες.

Τελευταία βασική προϋπόθεση είναι τα ομαδικά κίνητρα να συνιστώνται σε οικονομικά και ηθικά. Οι στόχοι, όπως αναφέρθηκε είναι πολύ σημαντικό να ενστερνίζονται από όλους, πλην όμως αυτό για να συμβεί χρειάζεται η ώθηση των εσωτερικών-ηθικών κινήτρων. Η έλλειψή τους οδηγεί τους απασχολούμενους να μη δεσμεύονται με τον οργανισμό και οι δράσεις τους να είναι δράσεις με βλέψεις καθαρά ωφελιμιστικές.

³⁴ Ο στόχος πρέπει να έχει τα χαρακτηριστικά S.M.A.R.T., specific, measurable, achievable, realistic, timed bound.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑΣ ΓΙΑ ΤΑ ΟΜΑΔΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων του Υπουργείου Οικονομικών εφαρμόζει ομαδική στοχοθεσία και συγκεκριμένα ανά οργανισμό και ανά τμήμα (Ελέγχου και Δικαστικού/Νομικής Υποστήριξης). Ποικίλα επιστημονικά άρθρα έχουν ασχοληθεί με την εφαρμογή των ομαδικών κινήτρων, με τις παραμέτρους επιτυχίας τους, την αποτελεσματικότητά τους, το κόστος τους και τη σύγκρισή τους με τα ατομικά κίνητρα. Επομένως κρίνεται σκόπιμη μια περαιτέρω διερεύνηση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας γύρω από τα ομαδικά κίνητρα.

4.1 Σχήμα Makinson

Ο John Makinson το 1999 (τότε κατείχε τη θέση του Group Finance Director of Pearson plc) προσλήφθηκε από το αγγλικό Δημόσιο για να αναλύσει πώς λειτουργούν τα κίνητρα βάσει απόδοσης και πώς μπορούν αυτά να βελτιωθούν σε τέσσερις δημόσιους οργανισμούς, μεταξύ αυτών και ο οργανισμός Inland Revenue, ο αντίστοιχος φορέας της Γενικής Γραμματείας Δημοσίων Εσόδων της Ελλάδας. Το 2000 εξέδωσε τα αποτελέσματα της έρευνάς του σε ένα άρθρο με τίτλο «Incentives for change Rewarding performance in national government networks», το οποίο από τότε έχει υπάρξει σημείο αναφοράς για τις μελέτες παρακίνησης στο δημόσιο τομέα.

Πριν προχωρήσουμε στα βασικά ευρήματα του σχήματος Makinson, αξιοσημείωτη είναι η αναφορά στη γνώμη των υπαλλήλων του οργανισμού «Inland revenue» για τη σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση. Το 62%³⁵ συμφώνησε ότι πρόκειται για μια καλή ιδέα, όμως μια μεγάλη πλειοψηφία από κάθε ερωτώμενο γραφείο, εξέφρασε τη γνώμη ότι υπονόμει το ηθικό του προσωπικού, και δεν κατάφερε να αυξήσει ούτε τη δέσμευση που νιώθει το προσωπικό απέναντι στον οργανισμό ούτε την ποιότητα της εργασίας.

Πρωτίστως για κάθε σχήμα κινήτρων, ο Makinson τονίζει πως δεν πρέπει να παραβλέψουμε την σημαντικότερη προϋπόθεση επιτυχίας, ήτοι τη σωστή διοίκηση απόδοσης. Ένα σχήμα κινήτρων θα μπορούσε να λειτουργήσει σωστά μόνο όταν διοίκηση, που ασχολείται με την απόδοση, έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

³⁵ Το αντίστοιχο ποσοστό στις άλλες 3 υπηρεσίες που μελετήθηκαν ήταν υψηλότερο.

- ✓ Οι managers πρέπει να έχουν τις ικανότητες, την εμπειρία και τη θεσμική αρμοδιότητα να εφαρμόσουν το σχήμα.
- ✓ Ολόκληρο το πρόγραμμα ανταμοιβών πρέπει να είναι ευέλικτο, ώστε να οδηγεί αποτελεσματικά στην παρακίνηση.
- ✓ Οι managers πρέπει να έχουν πληροφοριακά συστήματα, που να μετρούν άμεσα και με ακρίβεια την απόδοση.
- ✓ Το σχήμα πρέπει να προνοεί και να αφήνει περιθώρια στην εξαιρετική απόδοση, που υπερβαίνει το στόχο, να αμείβεται εξαιρετικά. Στην ουσία πρόκειται για διανομή μέρους των κερδών, για τα οποία συντέλεσε μια ομάδα. Conversely, funds which have been allocated for performance incentives should only be released if targets have been reached.
- ✓ Οι στόχοι πρέπει να ενδυναμώνουν ταυτόχρονα και την εσωτερική/ψυχολογική παρακίνηση.
- ✓ Η γνώση επί των στόχων πρέπει να μεταδίδεται σε όλους τους εργαζομένους με ξεκάθαρο τρόπο.
- ✓ Τα κίνητρα απόδοσης πρέπει να είναι τελείως αποκομμένα από τη διαδικασία της αξιολόγησης, ώστε να γίνεται διαχωρισμός ανάμεσα στη βραχυπρόθεσμη και στη μακροπρόθεσμη ανάπτυξη της καριέρας του εργαζομένου.
- ✓ Η εφαρμογή πιλοτικού προγράμματος θα ήταν χρήσιμη. Μερικά γραφεία εφάρμοσαν το σχήμα για περίοδο ενός έτους, διαπίστωσαν στην πράξη αν οι ανωτέρω προτάσεις είναι εφικτές και τότε, αφού επιδίωξαν τον κατάλληλο βαθμό δέσμευσης απέναντι στο σχήμα από διοικητές και εργαζομένους, το εφάρμοσαν σε πλήρη κλίμακα.

Στην αναφορά του δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση στη χρήση ομαδικών κινήτρων, αποβλέποντας στην ενίσχυση της ομαδικής εργασίας, η οποία αντικατοπτρίζει καλύτερα τη λειτουργία των περισσότερων δημοσίων υπηρεσιών. Συγκεκριμένα για τον Makinson, οι λόγοι που πρέπει να υιοθετούνται τα ομαδικά κίνητρα στο δημόσιο είναι οι εξής:

- ✓ Η κουλτούρα και η ηθική του δημοσίου τονίζει τη σημαντικότητα των συλλογικών επιτευγμάτων και όχι των ατομικών.
- ✓ Είναι ευκολότερο να μετρηθούν τα αποτελέσματα σε επίπεδο ομάδας.
- ✓ Εξαλείφουν τις μεροληψίες, αρνητικές ή θετικές, απέναντι σε κάποια άτομα.
- ✓ Είναι ευκολότερο να συνδυαστούν με ηθικές ανταμοιβές ομαδικού επιπέδου.

✓ Εγκαθιδρύουν πνεύμα ανταγωνισμού ανάμεσα σε διαφορετικές ομάδες, πράγμα το οποίο θεωρείται πιο παραγωγικό από τον ανταγωνισμό εντός της ομάδας.

Η κυριότερη συνεισφορά της μελέτης του Makinson είναι οι προτάσεις που κάνει για τον τρόπο σχεδιασμού και διανομής των ομαδικών ανταμοιβών στο δημόσιο.

1. Το ύψος και η δομή των κινήτρων πρέπει να διαφοροποιείται ανάλογα το ιεραρχικό επίπεδο και τη λειτουργία.
2. Κάθε εργαζόμενος πρέπει να έχει την ευκαιρία να λάβει bonus, που θα αντιστοιχεί τουλάχιστον στο 5% του βασικού μισθού. Το ποσοστό αυτό πρέπει να αυξάνεται σύμφωνα με την αρχαιότητα στον οργανισμό και να υπόκειται σε έναν ανώτατο περιορισμό.
3. Η χρηματοδότησή τους πρέπει να είναι επαρκής, για να αυξηθεί η παραγωγικότητα. Μόνο έτσι η προσπάθεια του προσωπικού δε θα σταματήσει στην επίτευξη του στόχου αλλά θα προσπαθήσουν να τον ξεπεράσουν.
4. Παρομοίως, τα bonus πρέπει να ξεχωρίζουν από το βασικό μισθό ή τα τυχόν επιδόματα που δίνονται και να μην υπολογίζονται για τη σύνταξη. Έτσι θα μείνει περιθώριο για ουσιαστικές αυξήσεις μισθού.
5. Το bonus πρέπει να αποτελεί ένα στοιχείο ενός ολοκληρωμένου προγράμματος κινήτρων, που περιλαμβάνει και άλλες μορφές αναγνώρισης (π.χ. τιμητικές διακρίσεις, προαγωγές).
6. Σημαντική θεωρείται και η καλή επικοινωνία και συμφωνία με τους εργαζομένους και τους αντιπροσώπους τους, για να ομαλοποιηθεί η εφαρμογή του συστήματος.
7. Οι τιθέμενοι στόχοι πρέπει να έχουν τα χαρακτηριστικά SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant and Time limited), και επιπλέον να είναι αποτελεσματικοί και να σχετίζονται με ανταμοιβές.
8. Οι στόχοι, αν και πρωτίστως είναι οικονομικοί (μείωση κόστους, αύξηση εσόδων), δεν πρέπει να περιορίζονται μόνο εκεί. Οι μη οικονομικοί είναι σημαντικοί διότι περιλαμβάνουν προτάσεις βελτίωσης της παραγωγής ή της εξυπηρέτησης των πολιτών.
9. Τα κίνητρα πρέπει να σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού.
10. Το εύρος των στόχων δεν πρέπει να είναι μεγάλο, μέχρι 5 στόχοι για προσωπικό χαμηλότερης ιεραρχίας και μέχρι 8 για τους ανώτερους. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να είναι μόνο ένας, διότι θα προσανατολίζονται όλες οι ενέργειες προς αυτόν,

παραμελώντας άλλους πολύ σημαντικούς στόχους. Αντίστροφα οι πολύ στόχοι θα φέρουν σύγχυση και έλλειψη επικέντρωσης.

11. Οι 5 στόχοι θα μπορούσαν να συνδεθούν ο καθένας με bonus 1% επί του βασικού μισθού. Έτσι η επίτευξη και των 5 στόχων, θα σήμαινε bonus ίσο με το 5% του μισθού. Αν όμως κρίνεται σκόπιμο, μπορεί να γίνει και στάθμιση του bonus αναλογικά με τη σημαντικότητα και τη δυσκολία του κάθε στόχου. Η ομάδα πρέπει να πετύχει τουλάχιστον δύο στόχους, για να πάρει bonus. Αν πετύχει και τους 5, τότε λαμβάνει επιπλέον ένα 2,5% επί του βασικού μισθού.

12. Σε γενικές γραμμές οι στόχοι να εφαρμόζονται σε ένα κάθε ένα γραφείο ξεχωριστά. Η καταγραφείσα απόδοση όμως του κάθε γραφείου και ανά τεθέντα στόχο πρέπει να είναι διαθέσιμη προς όλο το προσωπικό.

13. Η απόδοση μετριέται ανά τετράμηνο και μόνο για τους δύο πιο κρίσιμους στόχους, μπορεί να μετριέται ανά μήνα.

14. Εφαρμογή ομαδικών κινήτρων. Η μεροληψία που αναπόφευκτα δείχνουν οι managers στην αξιολόγηση και η ανεπάρκεια των συστημάτων μέτρησης απόδοσης, καθιστούν δύσκολη την εφαρμογή των ατομικών κινήτρων. Ένα άλλο στοιχείο, όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι ότι οι ατομικές δραστηριότητες είναι αλληλένδετες και δύσκολα διακρίνεται η ατομική συνεισφορά μέσα σε μια καλά δεμένη ομάδα. Το πρόβλημα αυτό επιδεινώνεται με την ανάπτυξη της τεχνολογίας και την αυξανόμενη πολυπλοκότητα των εργασιών.

Παρόλα αυτά, αναμφισβήτητα η προτίμηση σχεδόν του μισού πληθυσμού των εργαζομένων στον οργανισμό «Inland Revenue» βρίσκεται στα ατομικά κίνητρα απόδοσης. Το κυριότερο επιχείρημα κατά των ομαδικών είναι ότι αδικούν τους καλούς υπαλλήλους και ευνοούν τους λιγότερο καλούς ή κακούς. Από την άλλη μεριά, η οριακή πλειοψηφία υποστηρίζει ότι έτσι δεν υπάρχει προθυμία για βοήθεια, όταν κάποιος αντιμετωπίζει δυσκολίες και προκαλείται ζήλεια ανάμεσα στο προσωπικό. Βέβαια ο Makinson θεωρεί ότι το τελευταίο πρόβλημα παρουσιάζεται λόγω λανθασμένης εκτέλεσης του σχήματος ατομικών κινήτρων και όχι ως αυτοσκοπός.

Ο ερευνητής, ως υποστηρικτής των ομαδικών κινήτρων, αναφέρει ότι η αδικία προς τους καλύτερους της ομάδας, μπορεί να λυθεί αν η διοίκηση αξιολογεί αυστηρότερα τα άτομα και αν συνδυαστικά δίνει ευκαιρίες καριέρας στα άτομα που έχουν αξιολογηθεί καλύτερα για την απόδοσή τους και όχι σε εκείνα με την περισσότερη προϋπηρεσία στον οργανισμό. Εξάλλου τα δυνατότερα μέλη της ομάδας

έχουν τη δυνατότητα να πιέσουν τους managers στα πλαίσια της ομαδικής βελτίωσης, για να εφαρμόσουν τις ανωτέρω τεχνικές. Στο σημείο αυτό να επισημάνουμε ότι κανένα σχήμα επιβράβευσης της καλής απόδοσης, ούτε ομαδικό ούτε ατομικό, δεν θα γίνει αποδεκτό, αν δεν περιλαμβάνει ταυτόχρονα και μηχανισμούς περιορισμού της κακής απόδοσης. Λαμβάνοντας υπ' όψη την παράμετρο αυτή, ο Makinson θεωρεί ότι είναι το ομαδικό σύστημα είναι η καλύτερη επιλογή.

Καταλήγοντας αναφέρει ότι το ομαδικό σχήμα δεν είναι η λύση για όλες τις περιπτώσεις. Υπάρχουν και εξαιρέσεις που είναι καλύτερο να αναγνωρίζονται οι ατομικές προσπάθειες. Είναι όμως πολύ σπουδαία τα πλεονεκτήματά του ως επί τω πλείστω στις δημόσιες υπηρεσίες.

4.2 Ομαδική εργασία στον οργανισμό Inland Revenue του Ηνωμένου Βασιλείου

Πλήθος μελετών, όπως και του Makinson, ασχολήθηκαν με την παρακίνηση των εργαζομένων στο αγγλικό δημόσιο. Ο λόγος που απέκτησε τόσο ενδιαφέρον αυτός ο τομέας είναι ότι από τα μέσα της δεκαετίας του 1990, η αγγλική κυβέρνηση εφάρμοσε τις αρχές του Performance Management³⁶ στις δημόσιες υπηρεσίες της. Όμως σύμφωνα με πολλές μελέτες³⁷ δε στέφθηκε με επιτυχία, διότι τελικά αποθάρρυνε το προσωπικό, κυρίως λόγω του ανταγωνισμού και της αντιλαμβανομένης αναξιοκρατίας. Οι μελέτες αυτές λήφθηκαν εν μέρει υπ' όψη και άρχισε να εφαρμόζεται σύστημα που ενισχύει την ομαδικότητα αλλά οι στόχοι παρέμειναν ατομικοί, όπως και οι αμοιβές. Το 2002 δημοσιεύεται η έρευνα των Stephen Procter και Graeme Currie για την επίδραση που είχε αυτή η αλλαγή στον οργανισμό «Inland Revenue», την αντίστοιχη Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων της Ελλάδας, όπως προαναφέρθηκε.

Τα αποτελέσματα που καταγράφηκαν είναι αρκετά θετικά. Επιγραμματικά θα σταθούμε σε μερικές φράσεις-κλειδιά, που ειπώθηκαν από τους υπαλλήλους του

³⁶ Πρόκειται για τη Διοίκηση βάσει απόδοσης, η οποία έχει ως βάση την ατομική στοχοθεσία, που διαμορφώνεται σε συζήτηση με τον προϊστάμενο, και κατ' επέκταση την ατομική επιβράβευση ή τιμωρία.

³⁷ Βλ. Marsden/French and Kubo, Why Does Performance Pay Demotivate?: Financial incentives versus performance appraisal, Centre for economic performance London school of economics and political science, 2000

συγκεκριμένου οργανισμού και καταδεικνύουν τη θετική επίδραση της ομαδικής εργασίας.

«Η ομαδική εργασία είναι κάτι τελείως διαφορετικό. Βλέπεις ολόκληρη την πίτα, αντί για τα ξεχωριστά κομμάτια της»

«Από 4.500 φορολογούμενους που είχε ο καθένας μας, τώρα έχουμε στην ουσία 8000 και δεν το έχουμε συνειδητοποιήσει ακριβώς. Ήταν ένας έμμεσος τρόπος να αναλάβουμε περισσότερη δουλειά με τον ίδιο κόπο.»

«Μπορείς να πεις στον προϊστάμενο σου ότι κάνει λάθος και να αντιπροτείνεις κάτι άλλο, ενώ πριν αυτό δεν θα γινόταν.»

«Ο manager μετατράπηκε από ελεγκτή σε καθοδηγητή.»

Από την άλλη μεριά καταγράφηκαν και αρνητικές εμπειρίες.

«Οι ομάδες ήταν δεμένες, αλλά δεμένες μόνο για τη δική τους ομάδα και κανείς δεν ασχολούνταν με τις υπόλοιπες. Και αυτό ήταν το μειονέκτημα τους.»

«Μέσα στην ομάδα, χάνεται η ταυτότητα του καθενός. Όλοι γίνονται ίσοι, προϊστάμενοι, υφιστάμενοι, έκτακτο προσωπικό.»

«Μόνο ο προϊστάμενος πρέπει να ελέγχει και να διορθώνει όποιον κάνει λάθος. Δεν μπορεί να το κάνει αυτό κάποιος ομοιόβαθμος διότι θα δείξει απροθυμία και εκνευρισμό να υπακούσει σε αυτόν λόγω βαθμού.»

«Δεν μπορεί να συνυπάρξει το performance management με την ομαδική εργασία. Στο πρώτο θες να αποδείξεις ότι είσαι ο καλύτερος από κάποιον άλλον, ενώ στο δεύτερο πρέπει απλά να γίνει η δουλειά.»

Συμπερασματικά η έρευνα καταλήγει στο ότι οι αλλαγές που έγιναν ήταν προς το καλύτερο και υπήρξαν καλοδεχούμενες από το προσωπικό. Όμως οι ατομικοί στόχοι και οι ατομικές αμοιβές, σε συνδυασμό με την ομαδικότητα, προκαλούσαν μια αντίφαση, που ήταν δύσκολο να διαχειριστεί από τους υπαλλήλους. Έτσι καταδεικνύεται και πάλι η ανάγκη εφαρμογής ομαδικών κινήτρων στις δημόσιες υπηρεσίες και μάλιστα χαμηλής έντασης, γιατί είναι πολύ κρίσιμη η καλή συνεργασία και η αλληλοβοήθεια.

4.3 Ικανοποίηση και απόδοση εργαζομένων μέσα από τα ομαδικά κίνητρα

Ο απώτερος σκοπός των κινήτρων είναι να αυξήσουν τα καθαρά κέρδη του οργανισμού μέσα από την ικανοποίηση που θα νιώσουν οι εργαζόμενοι. Η έρευνα

των J. Shaw, M. Duffy και E. Stark, που έγινε το 2000, προσπάθησε να εντοπίσει ποικίλες συσχετίσεις μεταβλητών με τα ομαδικά κίνητρα. Κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η αλληλεξάρτηση των έργων προς εκτέλεση, η αλληλεξάρτηση των αμοιβών και η εγγενής προδιάθεση για ομαδική εργασία αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση αλλά και την απόδοση της ομάδας. Ειδικά για τη αλληλεξάρτηση των αμοιβών να διευκρινίσουμε ότι αναφέρεται στις αμοιβές των μελών μιας ομάδας που συνδέονται μεταξύ τους με οποιοδήποτε τρόπο. Χαρακτηριστικά αναφέρεται στο άρθρο τους ότι γεννιέται ανάμεσά τους το αίσθημα *«μαζί ανεβαίνουμε, μαζί πέφτουμε»*.

Αντίστροφα διαπίστωσε ότι όταν τα έργα έχουν ισχυρή εξάρτηση αλλά τα μέλη δεν έχουν διάθεση για ομαδική εργασία, οδηγούμαστε σε χαμηλή απόδοση και σε αυτή την περίπτωση πρέπει να εξεταστεί είτε η ανανέωση της ομάδας είτε η εφαρμογή ατομικών κινήτρων.

4.4 Μέγεθος ομάδας – Free rider problem

Μια σημαντική παράμετρος για την επιτυχία των ομαδικών κινήτρων είναι η δομή και το μέγεθος της ομάδας. Μια κλασική ομάδα θα μπορούσε να είναι σε επίπεδο γραφείου³⁸. Γίνεται όμως να είναι μεγαλύτερη και να περιλαμβάνει περισσότερα γραφεία, τα οποία ενδέχεται να μη συλλειτουργούν πλην όμως έχουν επιλεγεί ως ενιαία πεδία μέτρησης των στόχων. Αυτό δημιουργεί αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα γραφεία. Έτσι οι ομάδες μπορεί να είναι πάνω από 2000 άτομα³⁹.

Το πρόβλημα που παρατηρείται με τις πολύ ευρείς ομάδες είναι ότι τα άτομα δεν αισθάνονται μέλη τους, μειώνεται η αίσθηση της συνεισφοράς του καθενός και δημιουργείται το φαινόμενο free-rider, όταν η διανομή του bonus γίνεται ισόποσα σε όλα τα μέλη. Πρόκειται για εργαζομένους, που αδιαφορούν για την απόδοσή τους, έχοντας ως δεδομένο ότι με την προσπάθεια των υπολοίπων ο στόχος θα επιτευχθεί και το οικονομικό όφελος, θα εισπραχθεί ισομερώς και από αυτούς ανεξαρτήτως της συνεισφοράς τους. Μια τέτοια κατάσταση όμως δημιουργεί και άλλες αρνητικές συνέπειες σε επίπεδο ομάδας. Το συνολικό αποτέλεσμα μειώνεται άρα και το

³⁸ Βλ. Holmstorm, Moral hazard in teams, Kellogg school of management, Northwestern University Evanston, Illinois, 1981. Ο Holmström ορίζει μια ομάδα μικρή, όταν κάθε μέλος της έχει ουσιώδη επίδραση στην πιθανότητα δημιουργίας του τελικού αποτελέσματος. Αντιθέτως, στη μεγάλη ομάδα η ατομική συνεισφορά είναι δύσκολο να διακριθεί.

³⁹ Βλ. Makinson ό.π.

συνολικό ποσό προς διανομή. Επίσης ο κόπος των ενεργών μελών θα πρέπει να αυξηθεί, για να καλυφθεί το κενό. Όσο δεν επέρχεται καμία ποινή στον free rider, τόσο τα υπόλοιπα μέλη αισθάνονται αδικημένα και ως αντίδραση μειώνουν και τη δική τους απόδοση, αφού δεν αναγνωρίζεται.

Το κόστος της χαμένης ατομικής απόδοσης του free rider είναι πολύ μικρότερο από αυτό της ομάδας, που δε λειτουργεί πλέον σωστά και στο μέγιστο των δυνατοτήτων της. Το πρόβλημα αυτό επιδεινώνεται και είναι δύσκολο να ξεπεραστεί όσο υπάρχει αβεβαιότητα για το αποτέλεσμα και όσο μεγαλώνει η ομάδα. Να σημειωθεί ότι η κατάσταση δυσχεραίνεται σε υπηρεσίες, όπως και οι δημόσιες, στις οποίες είναι εύκολο το κάθε μέλος να συγκρίνει την ατομική του συνεισφορά με των συναδέλφων του.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και το φαινόμενο free rider ανάμεσα σε ομάδες, που έχουν συσχετιστεί με τον ίδιο στόχο, δεν έχουν όμως την ίδια συνεισφορά στην επίτευξή του. Οι συνέπειες που επέρχονται είναι οι ίδιες και το κόστος για τον οργανισμό πολύ μεγαλύτερο.

Οι μελέτες που έχουν γίνει απέδειξαν ότι όσο μικρότερες είναι οι ομάδες τόσο περιορίζεται το φαινόμενο free rider.⁴⁰ Ο λόγος είναι ότι το αδύναμο μέλος παρακολουθείται από τον προϊστάμενο σε τακτικότερη βάση καθώς και από τους ομοιοβάθμους συναδέλφους, οι οποίοι δουλεύουν στο ίδιο γραφείο και έχουν την ευκαιρία να παρατηρήσουν την καταβαλλόμενη προσπάθεια. Οι Kandel και Lazear (1992) αναλύουν την αλληλεπίδραση ανάμεσα στον έλεγχο που κάνουν οι ομοιοβάθμιοι και στην προσπάθεια που κάνουν οι λιγότεροι πρόθυμοι της ομάδας. Βρήκαν ότι αυξάνεται η προσπάθεια, όταν αυξάνεται ο έλεγχος, όταν η εύρεση των λαθών ή παραλείψεων γίνεται ακριβής και όταν οι ποινές είναι ουσιαστικές.

Το μέγεθος της ομάδας πρέπει να παραμένει μικρό και για άλλους λόγους. Από τις ίδιες έρευνες αποδείχθηκε ότι η επίδραση του σχήματος κινήτρων στις μικρές

⁴⁰ Πρόκειται για μελέτες που εφάρμοσαν το σύστημα ομαδικών κινήτρων του Makinson ή κάποιο άλλο., όπως

Burgess et al., Evaluation of the Introduction of the Makinson Incentive Scheme in Jobcentre Plus, Leverhulme Centre for market and public organization, 2003

Burgess et al., Incentives in the public sector: Evidence from a government agency, Institute for the Study of Labor, 2012

DeMatteo et al., ό.π.

Zenger/Marshall, ό.π.

ομάδες είναι κατά πολύ σπουδαιότερη από ότι στις μεγάλες. Ο έλεγχος, η επιτήρηση από τους ομοιοβάθμους και γενικά η πίεση που αυτοί ασκούν⁴¹, η πληροφόρηση και η ηθική αναγνώριση των ικανοτήτων υπάρχουν και διαχέονται καλύτερα σε μικρές ομάδες. Η βιβλιογραφία δίνει ιδιαίτερη βάση στην αμοιβαίο έλεγχο, αν και δεν είναι αρεστός, καθώς έχει παρατηρηθεί η πολύ σημαντική του επίδραση στην αποτελεσματικότητα της ομάδας. Χωρίς μεγάλο κόστος λοιπόν, οι ολιγομελείς ομάδες έχουν καλύτερο αποτέλεσμα και προσελκύουν καλύτερους υπαλλήλους. Στην περίπτωση δημοσίων οργανισμών, εφαρμόζοντας το σχήμα Makinson με μόνο 5% bonus, έχουμε μεγάλο όφελος με μικρό κόστος. Αντίθετα, η βιβλιογραφία αναφέρει ότι η επίδραση των κινήτρων σε μεγάλες ομάδες, αν και κοστοβόρα, έχει σχεδόν μηδενικό αποτέλεσμα.⁴²

4.5 Διάθεση για αλληλοβοήθεια σε ένα σύστημα οικονομικών κινήτρων

Ο Itoh (1991) επιδόθηκε στη ανάλυση της σχέσης ανάμεσα στα οικονομικά κίνητρα και στην προσπάθεια για παροχή βοήθειας προς τους συναδέλφους. Τα αποτελέσματα της έρευνάς του δείχνουν ότι κατά την μετάβαση από ένα σύστημα αμοιβών βάσει ατομικής απόδοσης σε σύστημα ομαδικής, διάθεση για παροχή βοήθειας αυξάνεται. Συγκεκριμένα βρήκε ότι ακόμα και για μια μικρή αύξηση στα εισοδήματά τους οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να καταβάλουν μεγαλύτερη προσπάθεια για το δικό τους έργο αλλά και για των άλλων, αν αυτά διαφέρουν και αν είναι σημαντική η βελτίωση και των δύο. Αν αντίθετα τα έργα είναι παρόμοια και απλώς παίζει ρόλο η καταβολή συνολικής μεγαλύτερης προσπάθειας, τότε είναι παντελώς απρόθυμοι να βοηθήσουν. Στα ίδια περίπου συμπεράσματα κατέληγε και η έρευνα των Milgrom and Roberts (1990), η οποία συνέδεσε το βαθμό συνεργασίας που δύναται να εισαχθεί με τα ομαδικά κίνητρα με την αντίδραση που δείχνουν οι υπάλληλοι, όταν αναλαμβάνουν ποικίλα έργα. Προτιμούν δηλαδή να μην εμπλακούν σε περισσότερες υποθέσεις, αν δεν είναι απαραίτητο, και έτσι η διάθεση για

⁴¹ Στη βιβλιογραφία χρησιμοποιείται ο όρος peer pressure, δηλαδή πίεση που ασκείται από ισότιμα μέλη, και ένας από τους τρόπους άσκησης πίεσης είναι το peer monitoring, δηλαδή η επιτήρηση-παρακολούθηση από ισότιμα μέλη.

⁴² Βλ. Burgess, Evaluation of the introduction of the Makinson incentive scheme in Jobcentre Plus interim report, 2003

συνεργασία αυξάνεται μόνο όταν τα διαφορετικά αντικείμενα το καθιστούν απαραίτητο.

4.6 Τα τυπικά μέρη του bonus system, ποσοτικοί και ποιοτικοί δείκτες

Κάθε σύστημα πρόσθετων αμοιβών πρέπει υποχρεωτικά να περιλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά για να είναι πλήρως οριοθετημένο:

- Τους δείκτες-στόχους των οποίων η επίτευξη θα οδηγήσει στο bonus. Για τις βιομηχανικές μονάδες κυρίως, οι στόχοι πρέπει να διαφοροποιούνται ανάμεσα σε εργαζόμενους (ή ομάδα εργαζομένων) και προϊσταμένους.
- Το ποσό του bonus
- Την πηγή χρηματοδότησης του bonus
- Τις κατηγορίες του προσωπικού που θα δικαιούνται το bonus
- Τη συχνότητα μέτρησης της απόδοσης και εκταμίευσης του bonus
- Τις διαδικασίες που οδηγούν στη λήψη bonus
- Αντίστοιχους όρους, σε περίπτωση μη επίτευξης του στόχου

Το πρώτο συστατικό στοιχείο είναι το κυριότερο. Η κακή στοχοθεσία θα οδηγήσει σε αλληπάλληλα προβλήματα, διότι παρακινεί τους ανθρώπους να κάνουν λάθος πράγματα. Συχνά χρησιμοποιείται η φράση «είναι καλύτερο να μην έχεις σύστημα bonus από το να έχεις ένα κακό». Για να γίνει σωστά ο καθορισμός των στόχων πρέπει να διακριθούν και προσδιοριστούν ακριβώς εκείνα τα κρίσιμα στοιχεία που θέλει να βελτιώσει ο οργανισμός. Έπειτα πρέπει να τεθούν οι δείκτες αποτελεσματικότητας, με σαφήνεια και με τα χαρακτηριστικά S.M.A.R.T. Αν είναι απαραίτητο, η στοχοθεσία μπορεί να γίνει σε δύο επίπεδα, για να αποσαφηνίζεται η προσδοκώμενη σχέση ενέργειας-αποτελέσματος. Καλό είναι να μην αλλάζουν σε λιγότερο από 3μηνη περίοδο, διότι προκαλεί σύγχυση στο προσωπικό⁴³.

Ενώ η ποσοτική μέτρηση του αποτελέσματος μπορεί έστω και με δυσκολία να γίνει σωστά, ιδιαιτερότητα παρουσιάζει η μέτρηση της ποιότητας του αποτελέσματος. Οι έρευνες δεν παρέχουν επαρκή στοιχεία για την ποιότητα που επιτυγχάνεται με ένα σύστημα κινήτρων, εκτιμάται όμως ότι, δίνοντας βάση στην

⁴³ Βλ. Locke, Linking goals to monetary incentives, Academy of Management Executive, Vol. 18, No. 4, 2004

ποσότητα, υστερεί η ποιότητα. Για αυτό το λόγο πρέπει και αυτή να τεθεί σε πρότυπα απόδοσης. Χαρακτηριστική είναι η φράση «λαμβάνουμε οτιδήποτε μετράμε». Να σημειωθεί ότι οι ποιοτικοί δείκτες, δεν είναι εύκολα ελέγξιμοι και το κυριότερο μειονέκτημά τους είναι ότι μειώνουν τη δυναμική των κινήτρων⁴⁴.

4.7 Κίνητρα για ανάπτυξη γνώσης

Μέσα από πάρα πολλές έρευνες έχει αποδειχτεί ότι τα οικονομικά κίνητρα υπερτερούν έναντι των μη οικονομικών, διότι η παρακινητική τους δύναμη συνδέεται με την ικανοποίηση κατώτερων και σε δεύτερο επίπεδο ανώτερων αναγκών. Όσον αφορά όμως το κομμάτι της προσωπικότητας που θέλει να αναπτυχθεί ουσιαστικά, να διευρύνει το πεδίο γνώσεων και ιδεών του, έχει παρατηρηθεί ότι καθοριστική συμβολή έχουν τα ηθικά κίνητρα. Η ανάγκη για μάθηση και ανάπτυξη, όταν δεν είναι απαραίτητη προϋπόθεση για να βρει κάποιο άτομο δουλειά ή για να παραμείνει σε αυτήν, συγκαταλέγεται στις ανάγκες αυτοεκτίμησης, αυτοβελτίωσης και αυτοπραγμάτωσης, ήτοι σε ανώτερες ανάγκες. Για να ικανοποιηθούν αυτές χρειάζεται η διέγερση ηθικών-εσωτερικών κινήτρων.

Η γνώση αυτή είναι χρήσιμη διότι, όπως είπε και ο Makinson, τα οικονομικά κίνητρα πρέπει να συνυπάρχουν με τα ηθικά και να μην υποβαθμίζονται τα δεύτερα, όταν υπάρχουν τα πρώτα. Αφυπνίζουν εκείνο το κομμάτι της προσωπικότητας που θέλει να αναπτυχθεί προσωπικά και επαγγελματικά και έτσι διατίθεται να προσφέρει κάτι παραπάνω από αυτό που στενά του ζητείται από τον οργανισμό.⁴⁵

4.8 Σύστημα αμοιβών και κουλτούρα οργανισμού

Η επιλογή των managers για το σύστημα κινήτρων που θα εφαρμόσουν πρέπει να γίνει αφότου λάβουν υπ' όψη τους μια πολύ σημαντική και ανελαστική παράμετρο, την κουλτούρα του οργανισμού. Για παράδειγμα η κουλτούρα συνεργασίας ταυτόχρονα καταδεικνύει και τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τις συμπεριφορές των μελών της. Έτσι ενδυναμώνονται νόρμες που επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς. Μία παράμετρος που επιδρά έντονα στην κουλτούρα είναι

⁴⁴ Βλ Zenger/Marshall, ό.π.

⁴⁵ Βλ. Marwan, Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Jordanian universities, *International journal of business and management*, Vol. 7, No. 1, 2012

αναμφισβήτητα και το σύστημα αμοιβών, γιατί ορίζει τη σχέση ανταλλαγής οργανισμού και εργαζομένου. Το ποιος αμείβεται και γιατί είναι ένας ξεκάθαρος τρόπος να αντιληφθούμε τις αξίες του οργανισμού, αλλά και τη στρατηγική συνεργασίας που επιδιώκουν οι ανώτεροι managers.

Λειτουργώντας αντίστροφα, μπορούμε να αλλάξουμε την κουλτούρα μακροπρόθεσμα αλλάζοντας το σύστημα αμοιβών, μιας και θεωρείται ως ένας ισχυρότατος μηχανισμός αλλαγής. Η διοίκηση που θα εφαρμόσει συνειδητά την αλλαγή στις αμοιβές, επί της ουσίας επικοινωνεί ποιες θέλει να είναι από εδώ και στο εξής οι συμπεριφορές των εργαζομένων. Να τονίσουμε βέβαια πως αυτό δεν είναι καθόλου εύκολο, ούτε και υπόκειται σε κάποιο μαθηματικό μοντέλο. Ειδικά στους μεγάλους οργανισμούς, η κουλτούρα είναι όπως στις κοινωνίες, χρειάζεται πολλά χρόνια για να διαμορφωθεί και πολλά χρόνια για να αλλάξει. Ωστόσο, οι managers μπορούν να μελετήσουν τις αιτιώδεις σχέσεις ανάμεσα στη στρατηγική αμοιβών, στη στρατηγική συνεργασίας και στην κουλτούρα και με μικρές, ίσως ανεπαίσθητες αλλαγές, να επηρεάσουν κατά βούληση την τελευταία⁴⁶.

4.9 Μέθοδοι διανομής του ομαδικού bonus

Το ομαδικό bonus εισπράττεται όταν επιτευχθούν οι στόχοι της ομάδας. Κρίσιμο είναι το ζήτημα της διανομής του ανάμεσα στα συμμετέχοντα μέλη. Οι πιθανοί τρόποι είναι οι εξής:

- Ισόποση διανομή σε όλα τα μέλη της ομάδας (equality)
- Διανομή ανάλογα με την εκτιμώμενη συνεισφορά του κάθε μέλους στην επίτευξη των στόχων, ώστε όσοι προσέφεραν περισσότερο να αμειφθούν και περισσότερο (equity)
- Διανομή ως ποσοστιαία προσαύξηση επί του βασικού μισθού
- Διανομή ανάλογα με την ιεραρχία, ώστε οι ανώτεροι ιεραρχικά υπάλληλοι να αμείβονται περισσότερο.

Το ενδιαφέρον της βιβλιογραφίας, όπως και της παρούσας εργασίας, επικεντρώνεται στις δύο πρώτες μεθόδους, μιας και οι υπόλοιπες αποτελούν ειδικές

⁴⁶ Βλ. *Kerr and Slocum*, Managing corporate culture through reward systems, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No.2, 1987

Βλ. *Gomez-Mejia/Franco-Santos*, ό.π.

περιπτώσεις με σπάνια εφαρμογή. Οι μέθοδοι αυτές δε θεωρούνται αμοιβαία αποκλειόμενες, καθώς μπορεί να θεσπιστεί ένα μέρος του μισθού που θα αντιστοιχεί ισόποσα σε όλους και ένα άλλο μέρος που θα αντιπροσωπεύει την ατομική απόδοση.

Κατά γενική ομολογία η ισόποση διανομή συστήνεται όταν τα επιμέρους έργα έχουν στενή συσχέτιση μεταξύ τους και είναι δύσκολο να διακριθεί η ατομική συνεισφορά. Είναι πιο εύκολη στη διαχείριση, πιο οικονομική και πιθανότατα οδηγεί την ομάδα σε περισσότερη συνοχή και αλληλεγγύη. Τα στοιχεία αυτά δεν είναι σκόπιμο να διαταραχθούν, ειδικά όταν το ποσό του bonus δεν είναι ουσιώδες. Υπάρχει όμως και ο κίνδυνος της μειωμένης ή αποθαρρυνμένης παρακίνησης και του προβλήματος free-riding.

Από την άλλη μεριά η διανομή ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους αυξάνει τη δυσκολία διαχείρισης και το κόστος αλλά είναι χρήσιμη καταρχήν όταν αυτή μπορεί να μετρηθεί με ακρίβεια και όταν τα μέλη δίνουν ιδιαίτερη βάση στη δικαιοσύνη των αμοιβών.⁴⁷ Πρέπει όμως και να εκλαμβάνουν ως δίκαιη την προσαρμοσμένη αμοιβή τους.

Η ισόποση μέθοδος είναι αυτή που δημιουργεί τα λιγότερα προβλήματα στη διοίκηση και γι' αυτό επιλέχθηκε από το 76% των επιχειρήσεων, που συμμετείχαν σε έρευνα το 1997⁴⁸. Το ακριβώς αντίθετο υποστήριζαν οι εργαζόμενοι στην ίδια μελέτη, οι οποίοι έδειξαν πιο ικανοποιημένοι, όταν η απόδοσή τους αναγνωρίζεται και ανταμείβεται. Παρόμοια έρευνα που έγινε το 2001 έδειξε ότι το 63% των ερωτηθέντων επιχειρήσεων χρησιμοποιούν την ισόποση διανομή και μόνο το 11% την αναλογική.⁴⁹

Οι εργαζόμενοι από τη μεριά τους προτιμούν κάποια από τις δύο μεθόδους σύμφωνα με την προσωπικότητα και τις ικανότητές τους. Η έρευνα που διενεργήθηκε το 2001 από τους J. Shaw, M. Duffy και E. Stark σε 566 άτομα που αμείβονται με ομαδικά κίνητρα, κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα:

1. Τα ικανότερα μέλη της ομάδας προτιμούν να αμείβονται με βάση τη συνεισφορά τους και επιδιώκουν την αναγνώριση των ικανοτήτων τους.
2. Τα μέλη που έχουν ομαδικό πνεύμα προτιμούν την ισόποση διανομή.

⁴⁷ Βλ. Gomez-Mejia/Franco-Santos, ό.π.

⁴⁸ Βλ. DeMatteo et al., ό.π.

⁴⁹ Βλ. Mcclurg, Team rewards: How far have we come?, *Human resource management*, 2001

3. Η αντιλαμβανόμενη αποτελεσματικότητα των δημιουργημένων ομάδων συνδέεται με την προτίμηση για ισόποση διανομή, εφόσον δεν υπάρχουν ακραία καλές ή κακές αποδόσεις.
4. Η ανάληψη της ευθύνης για το αποτέλεσμα είναι θετικά συνδεδεμένη με την αναλογική διανομή. Η πρωτότυπη αυτή παρατήρηση σημαίνει ότι οι άνθρωποι που αναλαμβάνουν τις ευθύνες των πράξεων τους και συσχετίζουν τις ενέργειες τους με το αποτέλεσμα, θετικό ή αρνητικό, επιδιώκουν να λάβουν και την ανάλογη θετική ή αρνητική ανταμοιβή. Αν όμως είναι άνθρωποι που αποδίδουν το παραχθέν αποτέλεσμα κυρίως σε τυχαίους παράγοντες, τους οποίους πιστεύουν πως δεν μπορούν να επηρεάσουν με τις δράσεις τους, τότε προτιμούν την ισόποση διανομή ως την ασφαλέστερη επιλογή.

4.10 Αλληλοβοήθεια ανάλογα με τη μέθοδο διανομής

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα των ομαδικών κινήτρων και δη της ισόποσης διανομής αυτών είναι το κλίμα συνεργασίας και αλληλοβοήθειας συγκριτικά με το ανταγωνιστικό κλίμα που εισάγει η αναλογική διανομή. Προς διερεύνηση αυτού παρατίθενται τα αποτελέσματα δύο ερευνών.

Η πρώτη δημοσιεύτηκε το 2006 από τους B. Irlenbusch και G. Ruchala και διαπίστωσε ότι η εθελοντική βοήθεια προσφέρεται πλούσια σε ένα καθαρό ομαδικό σχήμα ισόποσης διανομής bonus, ενώ παραγκωνίζεται σε ένα σχήμα επιβράβευσης του ικανότερου της ομάδας και τη θέση της παίρνει η αυξημένη προσπάθεια και η αυξημένη απόδοση, μόνο όταν το πλεονάζον ποσό είναι ουσιώδες. Η εξήγηση της αντίδρασης αυτής διαφέρει λίγο από την αναμενόμενη. Σύμφωνα με τους ερευνητές, όποιος έχει τη διάθεση να συνεισφέρει περισσότερο, το κάνει για στρατηγικούς σκοπούς. Αρχικά πιστεύει ότι έτσι θα παραδειγματιστούν και θα παρακινηθούν οι συνεργάτες του, το συνολικό αποτέλεσμα θα αυξηθεί και όλοι θα κερδίσουν παραπάνω. Όμως, όταν αυτό δε συμβαίνει, η διάθεση μετατρέπεται σε ανταγωνιστική και φυσικό επακόλουθο είναι η μη συνεργατική συμπεριφορά. Από την άλλη, οι χαμένοι της ομάδας, αποθαρρύνονται και απογοητεύονται. Για να βελτιώσουν τα κέρδη τους η μόνη επιλογή είναι να στραφούν στην εθελοντική βοήθεια προς τους ομοίους τους.

Η δεύτερη έρευνα δημοσιεύθηκε το 2009 από τους P. Bamberger και R. Levi και χώρισε τη βοήθεια σε δύο είδη, την ανεξάρτητη και την εξαρτημένη με τα αποτελέσματα. Διαπιστώθηκε ότι όταν μοιράζονται ισομερώς τα bonus η τάση για αλληλοβοήθεια είναι αυξημένη (δαπανάται περισσότερος χρόνος και από περισσότερα άτομα) και για τα δύο είδη βοήθειας. Αρνητική συσχέτιση παρουσιάζεται, όταν ισχύει το σύστημα αναλογικής διανομής. Στην ίδια έρευνα προστίθεται και μία τρίτη διάσταση, αυτή της έντασης των κινήτρων (το ύψος του ποσοστού αμοιβής που εξαρτάται από την ομαδική απόδοση). Όταν η ένταση αυξάνεται σε καθεστώς αναλογικής διανομής παρατηρείται περαιτέρω ουσιαστική μείωση της παροχής βοήθειας. Κάτι που προξενεί εντύπωση είναι ότι σε καθεστώς ισόποσης διανομής, αν και αυξάνεται η ένταση των κινήτρων, δεν επέρχεται ουσιαστική αλλαγή στην ποσότητα της παρεχόμενης βοήθειας. Τέλος, η έρευνα παρατήρησε ότι κατά ένα μέρος η παροχή βοήθειας εξαρτάται από την προσωπικότητα των ατόμων και όχι από τα συστήματα κινήτρων και τα αναμενόμενα κέρδη τους.

4.11 Δίκαιη διανομή των αμοιβών

Στη βιβλιογραφία γίνεται συχνά λόγος για τη σπουδαιότητα τους αισθήματος της δικαιοσύνης των αμοιβών. Πρώτος ο Adams με τη θεωρία του ισχυρίστηκε ότι η αντίληψη άδικων αμοιβών είναι ανασταλτικός παράγοντας της παρακίνησης. Οι D. McFarlin και P. Sweeney ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα το 1992, μέσα από την επεξεργασία 675 ερωτηματολογίων, που διανεμήθηκαν σε τραπεζικούς υπαλλήλους της Αμερικής. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν την αξία της δίκαιης διανομής των αμοιβών, διότι αποδείχθηκε ότι επηρεάζει πάρα πολύ την ικανοποίηση που απορρέει από το ίδιο το ύψος των οικονομικών απολαβών του εργαζομένου και την ικανοποίηση από την ίδια την εργασία. Επίσης αποδείχθηκε ότι είχε αλληλεπίδραση με τα συνολικά αποτελέσματα της επιχείρησης⁵⁰.

Η παραπάνω έρευνα δεν είναι ικανή να υποδείξει έναν τρόπο διανομής ως τον πιο κατάλληλο. Έχει όμως σημασία να καταλάβει η επιχείρηση πόσο σημαντικό είναι για τους εργαζόμενους να αντιλαμβάνονται τις αμοιβές τους ως δίκαιες, ως αυτές που τους αξίζουν σε σχέση με το μικρό και μάκρο-περιβάλλον της επιχείρησης. Είναι μια

⁵⁰ Αποδείχθηκε επίσης ότι ο τρόπος που καθορίζονται οι βασικές αμοιβές επηρεάζει τα αποτελέσματα.

παράμετρος που πρέπει να υπολογιστεί με συντελεστή βαρύτητας κατά το σχεδιασμό του συστήματος οικονομικών κινήτρων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός και χρησιμότητα της έρευνας

Το Υπουργείο Οικονομικών και γενικά ο δημόσιος τομέας, λόγω της οικονομικής κρίσης και της εποπτείας των οικονομικών θεσμών⁵¹ βιώνει μια περίοδο έντονης αναπροσαρμογής από το 2009 και μετά. Μέσα σε αυτό το πλαίσιο αλλαγών ψηφίστηκε ο νόμος 4024/2011, με τον οποίο εισάγονται τα κίνητρα επίτευξης δημοσιονομικών στόχων, ως ποσοστό 15% μηνιαίας προσαύξησης του βασικού μισθού για το επόμενο έτος από αυτό που επιτυγχάνονται οι στόχοι του οργανισμού.

Ο νόμος αυτός υπήρξε για εμένα αφορμή έρευνας. Επειδή ανήκω στο προσωπικό της ΓΓΔΕ του Υπ. Οικονομικών, που εκτιμάται ότι θα είναι φορέας εφαρμογής των κινήτρων επίτευξης δημοσιονομικών στόχων, θεώρησα ενδιαφέρον να διερευνήσω τη γνώμη των συναδέλφων μου κατά πρώτον απέναντι στην ιδέα της σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής και κατά δεύτερον απέναντι στον επιθυμητό τρόπο υλοποίησής της. Εκτός όμως από το ακαδημαϊκό ενδιαφέρον, η πληροφόρηση που παρέχει μπορεί να φανεί χρήσιμη στη διοίκηση, προκειμένου να αυξήσει το ποσοστό αποδοχής της, να ελαχιστοποιήσει τις αντιδράσεις των πολέμιών της και να θέσει σωστούς άξονες εφαρμογής.

Αν και σχετικά πρώιμο, το ερευνητικό εγχείρημα λαμβάνει αξία, αν αναλογιστεί κανείς τις συνέπειες που είχαν άτακτες και βίαιες αλλαγές στο δημόσιο τομέα, όπως αυτή της μεθόδου αξιολόγησης. Η κουλτούρα του οργανισμού είναι μια ανελαστική παράμετρος και πρέπει να λαμβάνεται σοβαρά υπ' όψη πριν από τέτοιου είδους ρηξικέλευθες τομές, για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας τους. Επιτυχία σημαίνει άμεση αποδοχή και δέσμευση των μελών με τη νέα πολιτική, άμεση αποτελεσματικότητα, ελαχιστοποίηση των απαιτούμενων αλλαγών, σταθερότητα εφαρμογής μέσα στο χρόνο.

5.2 Θεωρητικό υπόβαθρο – Ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων

Για την ανάπτυξη των ερευνητικών θεμάτων χρησιμοποιήθηκε η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, ως η πρώτη που μελετά τη διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων και η πρώτη που εισάγει τη σύνδεση απόδοσης-αμοιβής. Επειδή η πολιτική των οικονομικών κινήτρων στο δημόσιο είναι ακόμα σε πρωτογενές στάδιο,

⁵¹ Διεθνές Νομισματικό Ταμείο, Ευρωπαϊκή Επιτροπή, Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα

κρίθηκε ως η καταλληλότερη και ως αυτή που θα αποδείκνυε, αν πρόκειται πράγματι για ορθή επιλογή πολιτικής.

Για την αναλυτικότερη μελέτη των ομαδικών κινήτρων, που είναι και αυτά που θα ισχύσουν βάσει του νόμου, χρειάστηκε επιπλέον θεωρητικό υπόβαθρο και αναζητήθηκε στην αρθρογραφία. Το 1998 οι J. DeMatteo, L. Eby και E. Sundstorm συγκέντρωσαν τις μέχρι τότε μελέτες επί των ομαδικών αμοιβών και δημοσίευσαν το άρθρο “Team based rewards: current empirical evidence and directions for future search”, στο οποίο και βασίζεται η παρούσα έρευνα.

Έτσι προέκυψαν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Υπόθεση 1: Η σύνδεση αμοιβής απόδοσης είναι επιθυμητή από τους εργαζομένους.

(ερωτήσεις 9-15)

Υπόθεση 2: Οι εργαζόμενοι της ΓΓΔΕ πιστεύουν στη δύναμη της ομαδικής εργασίας και κινητοποιούνται για καλύτερη απόδοση μέσω της καλής συνεργασίας.

(ερωτήσεις 16-20)

Υπόθεση 3: Ο βέλτιστος τρόπος διανομής του ομαδικού bonus είναι ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξαρτήτως της συνεισφοράς τους στην επίτευξη του ομαδικού στόχου. (ερωτήσεις 21-31)

5.3 Σύνθεση ερωτηματολογίου

Η συλλογή των ποιοτικών δεδομένων μέσω ανώνυμου ερωτηματολογίου θεωρήθηκε πιο αποδοτική μορφή έρευνας σε σχέση με τη συνέντευξη. Η σύνθεσή του προήλθε από τρεις πηγές:

- i. Άρθρο των D. Marsden/S. French με τίτλο «What a performance? Performance related pay in the Public Services»
- ii. Άρθρο J. Shaw/M. Duffy and E. Stark με τίτλο «Interdependence and Preference for Group Work: Main and Congruence, Effects on the Satisfaction and Performance of Group Member»
- iii. Πρωτογενείς ερωτήσεις της ερευνήτριας, βασιζόμενες στις θεωρίες κινήτρων

Το ερωτηματολόγιο αναπτύχθηκε σε έξι ενότητες: δημογραφικά χαρακτηριστικά (ερ. 1-8), επιθυμία σύνδεσης απόδοσης-αμοιβής (ερ. 9-14), οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα (ερ. 15-16), διάθεση για ομαδική εργασία

(ερ.16-20), προτίμηση μεθόδου διανομής ομαδικού bonus (ερ. 21-27 και ερ.32), γνώμη σχετικά με την ισχύουσα μέθοδο αξιολόγησης (ερ.28-31).

Σε κανένα σημείο του ερωτηματολογίου αλλά ούτε και στην προφορική επικοινωνία, που υπήρξε κατά τη δειγματοληψία, σκόπιμα δεν αναφέρθηκε το ποσό του bonus και ο τρόπος διανομής που ορίζει ο νόμος. Ο λόγος είναι ότι ο νόμος είναι παλιός, οι οικονομικές συνθήκες της χώρας μας έχουν τροποποιηθεί αρκετά από τότε και ακόμα και τα τρία τελευταία στρατηγικά σχέδια της ΓΓΔΕ δεν αναφέρουν λεπτομέρειες, παρά μόνο την πρόθεση για παροχή bonus. Επιπροσθέτως, σκοπός της έρευνας είναι να διερευνήσει τις γενικότερες διαθέσεις απέναντι στο bonus που πρωτοεμφανίζεται και να μην θεωρηθεί τίποτα δεδομένο πριν την οριστικοποίηση των λεπτομερειών εφαρμογής του.

Οι δημογραφικές ερωτήσεις είναι όλες κλειστού τύπου, πλην της τελευταίας. Οι δύο ερωτήσεις των κινήτρων είναι τύπου ιεράρχησης από το 1 ως το 5 η καθεμιά, ενώ χρησιμοποιήθηκαν και ερωτήσεις κατηγορικών-αμοιβαία αποκλειόμενων μεταβλητών για να συγκριθούν οι πιθανοί τρόποι διανομής του bonus. Οι υπόλοιπες είναι φτιαγμένες με την 5βάθμια κλίμακα Likert από το βαθμό απόλυτης διαφωνίας ως απόλυτης συμφωνίας. Να σημειωθεί ότι η ερώτηση 32 είναι ανοιχτού τύπου και σκοπός της είναι απλά να δοθεί η ευκαιρία στους ερωτώμενους να αναλύσουν το σκεπτικό της επιλογής τους και όχι να συμπεριληφθεί στη στατιστική ανάλυση.

Μόλις ολοκληρώθηκε το ερωτηματολόγιο, μοιράστηκε πιλοτικά σε 5 άτομα του πληθυσμού, προκειμένου να εξακριβωθεί η σαφήνεια των ερωτήσεων. Οι αλλαγές που προέκυψαν ήταν στις ερωτήσεις 22-27, στις οποίες προστέθηκε η στήλη «δε γνωρίζω/δεν απαντώ», στις ερωτήσεις 26 και 27, όπου προστέθηκαν οι διευκρινιστικές παρενθέσεις για καλύτερη κατανόηση και στον τελευταία πίνακα για την αξιολόγηση προστέθηκε η λέξη «παρούσα» στην εκφώνηση. Επίσης τροποποιήθηκε μία φράση από το εισαγωγικό σημείωμα.

5.4 Πληθυσμός

Ο πληθυσμός της έρευνας είναι το σύνολο των εργαζομένων στα τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού στις υπηρεσίες της ΓΓΔΕ στην Αττική και ανήκουν στον κλάδο των εφοριακών. Η επιλογή μόνο των δύο παραπάνω εργασιακών τμημάτων, από τα πέντε που υπάρχουν συνολικά, έγινε διότι είναι τα μόνα που υπάγονται σε στοχοθεσία -και όχι απλή παράθεση δεικτών αποτελεσματικότητας- και τα μόνα, που

δεν έχουν ως κύρια δραστηριότητα την εξυπηρέτηση των πολιτών αλλά την ακούσια και εκούσια συμμόρφωση φορολογικών παραβατών ή οφειλετών. Η διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών έχει κάνει ήδη το πρώτο βήμα για την διάκριση αυτών των δύο τμημάτων από τα υπόλοιπα, επιλέγοντας με γραπτές εξετάσεις, συνέντευξη ή τυπικά προσόντα τους υπαλλήλους που θα εργαστούν σε αυτά. Ως εκ τούτου εκτιμάται ότι μόνο στους υπαλλήλους αυτών θα δοθεί η δυνατότητα για κίνητρα επίτευξης δημοσιονομικών στόχων (bonus). Ο πληθυσμός περιορίζεται στον εφοριακό κλάδο της Αττικής, για να είναι πιο ομοιογενές το δείγμα.

Με προφορικό αίτημα το Φεβρουάριο 2016 στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού του Υπουργείου Οικονομικών προσπάθησα να λάβω όσο το δυνατόν περισσότερα επικαιροποιημένα στοιχεία από το μητρώο και δη τα έτη υπηρεσίας ανά εργαζόμενο. Δυστυχώς οι αρμόδιοι αντιμετώπισαν δυσκολία στην άντληση των δεδομένων που ζητούσα και έτσι κατέστη δυνατό να έχω μόνο τις εξής πληροφορίες: 992 συνολικά υπάλληλοι του εφοριακού κλάδου στην Αττική απασχολούμενοι στα τμήματα ελέγχου και δικαστικού. Συγκεκριμένα 695 στον έλεγχο και 297 στο δικαστικό.

5.5 Δειγματοληψία

Η δειγματοληψία πραγματοποιήθηκε κατά τυχαίο τρόπο. Θα ήταν χρήσιμο να γίνει ανάλογα με τα έτη υπηρεσίας, αλλά δεν έγινε αφού δεν υπήρξε η δυνατότητα εύρεσης του πληθυσμού. Αντίστροφα, η δυνατότητα δειγματοληψίας ανάλογα με το τμήμα εργασίας υπήρξε αλλά δε θα ήταν χρήσιμο, διότι αποδείχθηκε ότι η μεταβλητή αυτή δεν επηρεάζει τις απαντήσεις.

Με προσωπική μου επιμέλεια και με τη βοήθεια συναδέλφων άλλων ΔΟΥ μοιράστηκαν ερωτηματολόγια σε οχτώ (8) ΔΟΥ της Αττικής, οι οποίες για λόγους τήρησης εχεμύθειας δεν θα αναφερθούν. Αρκεί μόνο να αναφερθεί ότι επιλέχθηκαν με τρόπο αντιπροσωπευτικό, ώστε να το δείγμα να περιλαμβάνει ΔΟΥ διαφορετικού μεγέθους και διαφορετικών περιοχών. Η αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος ενισχύθηκε ρωτώντας όλους ανεξαιρέτως τους υπαλλήλους των επιλεγμένων ΔΟΥ, εφόσον βέβαια ανήκαν στον πληθυσμό. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν εν ώρα εργασίας και δόθηκε αρκετός χρόνος συμπλήρωσης, από 1 ώρα έως και 1 εβδομάδα σε μερικές περιπτώσεις.

Τελικά συλλέχθηκαν 153 ερωτηματολόγια. Ελλιπείς απαντήσεις παρουσιάζονται στα 15 από αυτά.

5.6 Καταχώριση-ομαδοποίηση των δεδομένων

Το επόμενο βήμα της διαδικασίας ήταν η καταχώριση των δεδομένων στο λογισμικό πρόγραμμα «Microsoft Excel 2010». Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα «Minitab 17», το οποίο αξιοποίησε τα κωδικοποιημένα δεδομένα του excel, εμπλουτίστηκαν όμως σε μερικές περιπτώσεις, που έπρεπε να ενωθούν οι απαντήσεις της 5βάθμιας κλίμακας Likert για λόγους συνοχής. Στις επιμέρους αναλύσεις του επόμενου κεφαλαίου μνημονεύεται η νέα κωδικοποίηση των υπαρχουσών μεταβλητών, όπου έχει γίνει.

Ιδιαίτερη επεξήγηση πρέπει να δοθεί για την κωδικοποίηση της ανοιχτού τύπου ερώτησης 8 «Συνολικά έτη υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ». Τα δεδομένα εδώ ομαδοποιήθηκαν σε 3 κλάσεις:

- i. 0-6 έτη υπηρεσίας: Πρόκειται για υπαλλήλους, που προσλήφθηκαν με τις δυο πιο πρόσφατες προκηρύξεις του ΑΣΕΠ και σχεδόν στο σύνολο τους απασχολούνται στα τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού. Η παλαιότερη εκ των δύο προκηρύξεων, διεξήγαγε γραπτό διαγωνισμό για αποφοίτους Πανεπιστημιακής, Τεχνολογικής και Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ανεξαρτήτως του είδους των πτυχίων. Η πιο πρόσφατη προκήρυξη, δεν απαιτούσε γραπτές εξετάσεις αλλά αύξανε πολύ το επίπεδο των τυπικών προσόντων. Συγκεκριμένα, δικαίωμα συμμετοχής είχαν μόνο πτυχιούχοι πανεπιστημιακών οικονομικών και νομικών σχολών, κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος, συναφούς με το αντικείμενο του Υπουργείου Οικονομικών, ή με αποδεδειγμένη συναφή προϋπηρεσία τουλάχιστον δύο ετών. Επίσης οι τελευταίοι προσλήφθηκαν με διαφορετικό μισθολογικό καθεστώς λόγω της ψήφισης του ενιαίου μισθολογίου και ενώ είχαν τα ίδια δικαιώματα επί του βασικού μισθού, δεν δικαιούνταν τα συμπληρωματικά επιδόματα. Συμπερασματικά, οι νεοπροσληφθέντες κρίθηκε ότι πρέπει να αποτελέσουν ξεχωριστή κατηγορία, διότι είναι υψηλά προσοντούχοι, μερικοί από αυτούς αμείβονται χαμηλότερα και διακρίνονται από ενεργητικότητα, νεωτεριστική σκέψη και φιλοδοξία.
- ii. 7-15 έτη υπηρεσίας: Η κατηγορία αυτή περιλαμβάνει υπαλλήλους που προσλήφθηκαν με προηγούμενες προκηρύξεις του ΑΣΕΠ. Διακρίνονται από τους προηγούμενους, διότι έχουν μεγαλύτερη και πιο ποικίλη εργασιακή εμπειρία, μια πιο ρεαλιστική προσέγγιση για τη λειτουργία του Υπουργείου Οικονομικών και

ταυτόχρονα πλούσιο εργασιακό μέλλον, που τους κάνει να ενδιαφέρονται πραγματικά για τη βελτίωσή του.

- iii. 16 και άνω έτη υπηρεσίας: Οι παλαιότεροι υπάλληλοι, οι οποίοι είτε δεν ενδιαφέρονται για ουσιαστικές αλλαγές, γιατί διανύουν τα τελευταία χρόνια της καριέρας τους, είτε έχουν ήδη διαμορφώσει κάποιο μοντέλο και κάποιο τρόπο σκέψης πάνω στην εργασία τους, που επίσης θα ήταν δύσκολο να αλλάξει.

5.7 Μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων

Τα εργαλεία της περιγραφικής στατιστικής που χρησιμοποιήθηκαν για την ανάλυση των αποτελεσμάτων είναι η ανάλυση συχνοτήτων, ο μέσος όρος και η επικρατούσα τιμή. Επιπλέον, για να εκτιμήσουμε σημαντικές διαφορές δειγμάτων με δεδομένα συχνοτήτων επιλέχθηκε ο στατιστικός έλεγχος χ τετράγωνο (chi-square test). Επιχειρήθηκε εύρεση σχέσεων και συσχετίσεων μεταξύ διαφορετικών μεταβλητών μέσω του συντελεστή συσχέτισης Pearson. Τα γραφήματα δημιουργήθηκαν στο πρόγραμμα «Microsoft word 2010».

Η πλήρης ανάλυση μεμονωμένων μεταβλητών με το σχετικό γράφημα βρίσκεται στο παράρτημα. Στο κύριο σώμα της εργασίας γίνεται ανάλυση τριών επιπέδων, η πρώτη αφορά την επαλήθευση των ερευνητικών υποθέσεων, η δεύτερη εμβαθύνει στις σχέσεις εξάρτησης ή ανεξαρτησίας ανάμεσα σε δύο μεταβλητές και η τρίτη, η πιο ακαδημαϊκή, συγκρίνει τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας με το θεωρητικό της υπόβαθρο.

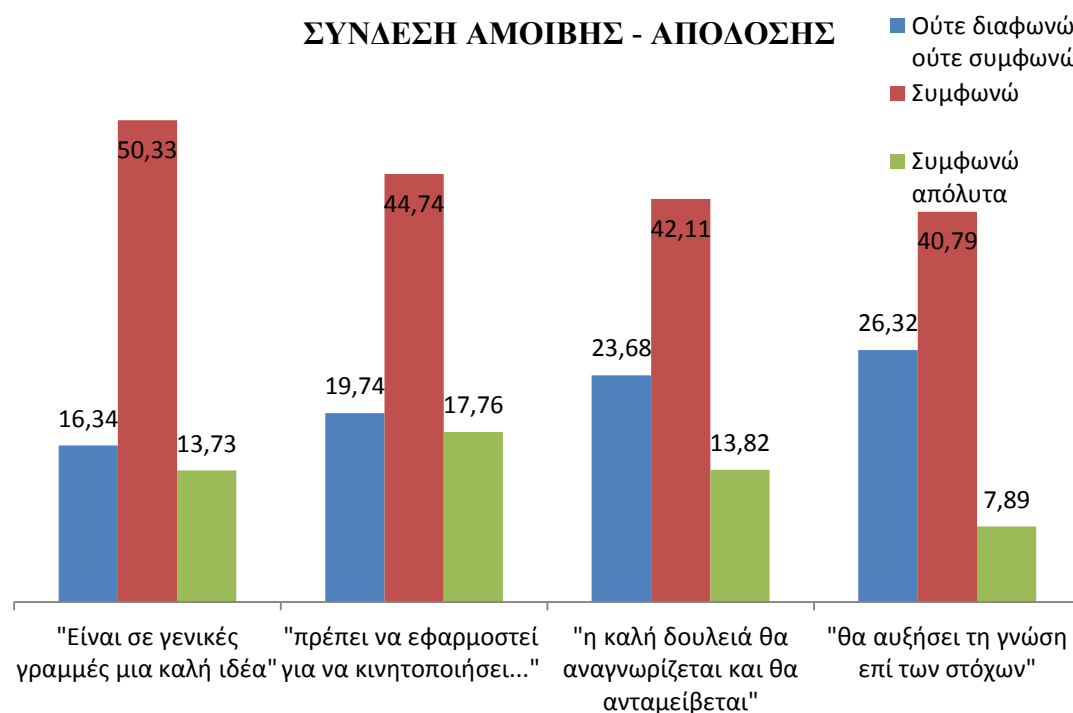
Εκτός από την πλούσια πληροφόρηση που μας παρέχει η περιγραφική στατιστική, απαιτείται και ερμηνευτική ανάλυση των απαντήσεων, να εξηγήσουμε γιατί συμβαίνει αυτό που απεικονίζουν τα νούμερα. Το πεδίο αυτό καλύπτεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τη σχετική βιβλιογραφία και επικουρικά από την προσωπική μου επαφή με το περιβάλλον και τα εργασιακά αντικείμενα των υπηρεσιών της ΓΓΔΕ, καθώς εργαζόμαι σε αυτήν. Πληροφοριακή πηγή ήσσονος σημασίας είναι οι απαντήσεις της ερώτησης 32, οι οποίες όπως εξηγήθηκε δεν αναλύθηκαν, καθώς και οι συζητήσεις που είχα με τους ερωτώμενους κατά τη δειγματοληψία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΡΜΗΝΕΥΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΩΝ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Έλεγχος των υποθέσεων

Υπόθεση 1: Η σύνδεση αμοιβής απόδοσης είναι επιθυμητή από τους εργαζομένους.
(ερωτήσεις 9-15)

Από τη μελέτη των ερωτήσεων 9-15 προκύπτει αβίαστα το συμπέρασμα ότι η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι επιθυμητή. Συγκεκριμένα το 64% των ερωτηθέντων συμφωνεί απλώς ή συμφωνεί απόλυτα με το ότι είναι μια καλή ιδέα. Ένα εξίσου υψηλό ποσοστό το 62,5% θεωρεί χρήσιμη την εφαρμογή της για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι που δεν προσφέρουν όσα θα μπορούσαν. Το 56% πιστεύει ότι είναι ένας τρόπος ώστε η καλή δουλειά να αναγνωρίζεται και να ανταμείβεται. Κάπως χαμηλότερο, στο 49%, είναι το ποσοστό που πιστεύει ότι θα αυξήσει τη γνώση επί των στόχων της ΓΓΔΕ. Να σημειωθεί ότι οι απαντήσεις είναι κατά κύριο λόγο στο βαθμό «συμφωνώ» και όχι «συμφωνώ απόλυτα», κάτι που μεταφράζεται στην επιφύλαξη που έχουν οι ερωτώμενοι ως προς τον τρόπο εφαρμογής του συστήματος πρόσθετων αμοιβών. Επίσης το υπολειπόμενο ποσοστό βρίσκεται κατά βάση στο βαθμό «ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ», και όχι στην κλίμακα ξεκάθαρης διαφωνίας, γεγονός που ενισχύει την άποψη για την προαναφερθείσα επιφύλαξη.

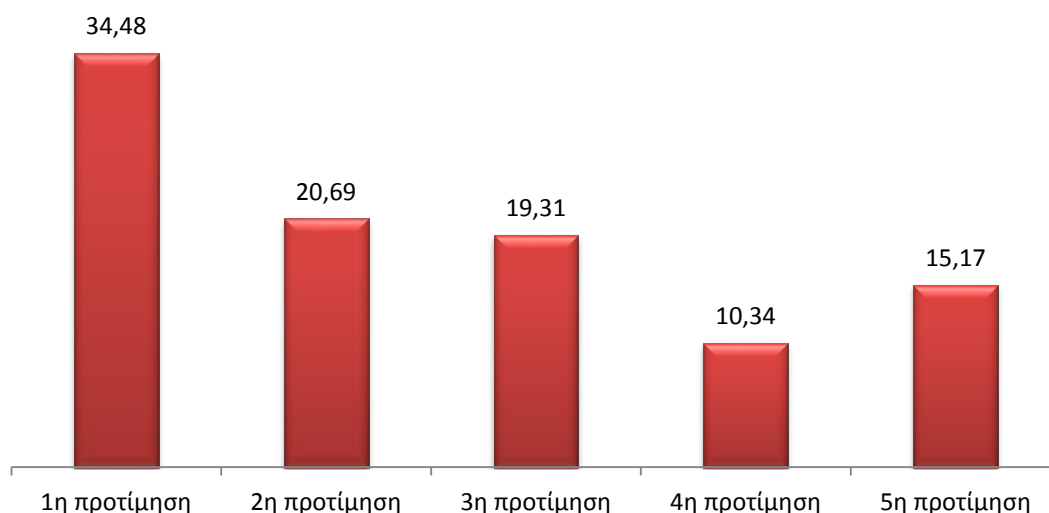


Αναμενόμενος ο φόβος για την υπονόμευση της καλής συνεργασίας, για τον οποίο το 43%, πιστεύει ότι υπάρχει, το 22% είναι ουδέτερο και το 35% διαφωνεί. Δεδομένου ότι η καλή συνεργασία στην ερώτηση 16, ήρθε πρώτη σε προτίμηση, είναι λογικό να διακρίνεται ο φόβος αυτός. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι τα bonus είναι επιθυμητά εφόσον διασφαλίζουν την καλή συνεργασία.

Η ερώτηση που δίχασε αφορά την πρόθεση των υπευθύνων να εφαρμόσουν ένα μέτρο που αυξάνει την ποσότητα και όχι την ποιότητα. Τα αποτελέσματα εμφανίζουν υψηλή διασπορά και ως εκ τούτου δεν μπορεί να εξαχθεί ασφαλές συμπέρασμα.

Η υπόθεση 1 για την επιθυμία της σύνδεσης αμοιβής-απόδοσης επιβεβαιώνεται και από την ερώτηση 15, στην οποία το bonus αποδοτικότητας είναι η πρώτη προτίμηση κατά το 34,48% των ερωτώμενων ανάμεσα σε άλλες οικονομικές αμοιβές. Αξιοσημείωτο είναι ότι το 40% περίπου το χαρακτήρισε ως δεύτερη ή τρίτη προτίμηση ενώ μόλις το 26% το κατέταξε στις τελευταίες θέσεις. Να σημειωθεί ότι οι περισσότεροι από τους τελευταίους δήλωσαν ταυτόχρονα την καλή συνεργασία στις πρώτες θέσεις και έτσι συμπεραίνουμε το φόβο τους για τη διατάραξή της.

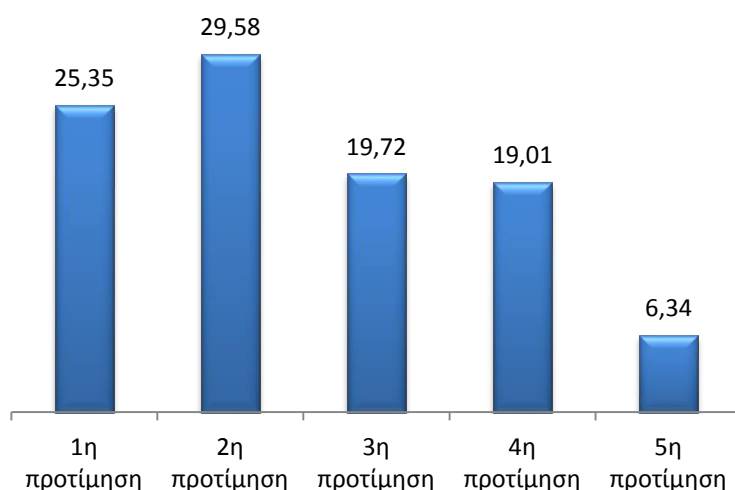
Bonus αποδοτικότητας



Αρκετά επιθυμητή δείχνει και η αύξηση ως ποσοστό επί του βασικού μισθού. Πάνω από το 25% το θεώρησε ως την πρώτη του επιλογή, και συγχρόνως σχεδόν το 30% ως δεύτερη επιλογή. Αυτό θα μπορούσε να εξηγηθεί λόγω της ασφάλειας που παρέχει ο βασικός μισθός. Είναι ένας τρόπος αντικειμενικός, αφού λαμβάνει υπ' όψη

του τα τυπικά προσόντα, είναι πιο ασφαλής επιλογή, που προκαλεί λιγότερες αντιδράσεις και τέλος πιθανότατα να σκέφτηκαν ότι θα υπολογιστεί στις συντάξιμες απολαβές. Για αυτούς τους λόγους άλλωστε και ο νόμος 4024/2011 θεσπίζει τα κίνητρα επίτευξης δημοσιονομικών στόχων ως ποσοστιαία προσαύξηση επί του βασικού μισθού. Εν κατακλείδι η προτίμηση των ερωτώμενων για την αύξηση ως ποσοστό επί του βασικού μισθού ήταν απολύτως αναμενόμενο να καταλάβει υψηλή θέση.

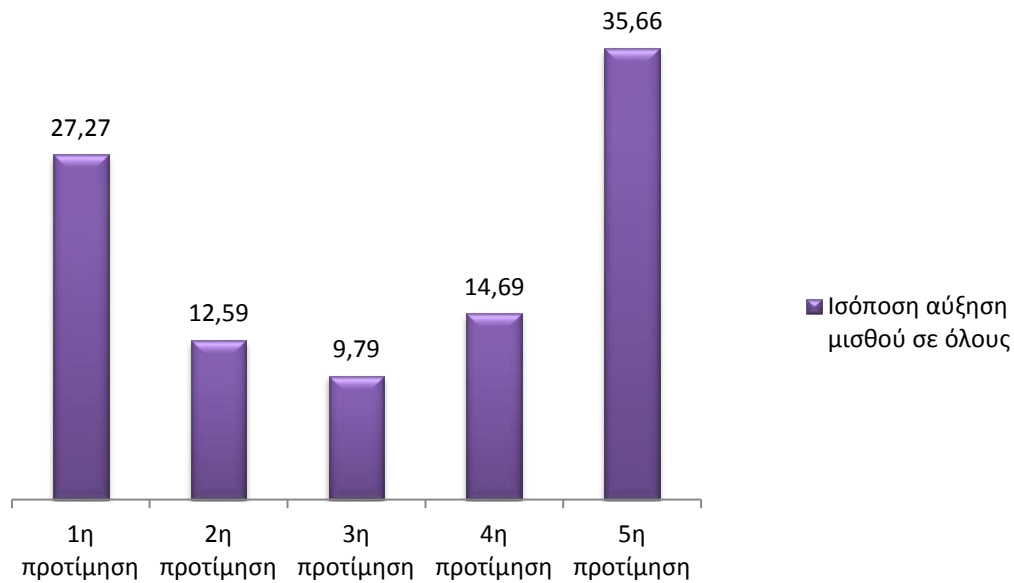
Αύξηση ως ποσοστό επί του βασικού μισθού



Ένας επίμαχος οικονομικός τρόπος ενίσχυσης των κινήτρων θα λέγαμε ότι είναι η ισόποση αύξηση μισθού σε όλους. Συγκέντρωσε υψηλά ποσοστά διαμετρικά αντίθετα απαντήσεων. Το 27,27% τον χαρακτήρισε ως πρώτη επιλογή ενώ το 35,66% ως τελευταία. Ο διχασμός αυτός αποτυπώνει τους προοδευτικούς από αυτούς που αντιστέκονται στις αλλαγές. Η ισόποση αύξηση μισθού είναι ο τρόπος που θα έφερνε τις λιγότερες αντιδράσεις αλλά και τη λιγότερη ενεργοποίηση. Οι υποστηρικτές της, που το έθεσαν ως πρώτη επιλογή, ανήκουν κατά 70% στην κατηγορία των υπαλλήλων με πάνω από 16 χρόνια υπηρεσίας, ενώ οι αντίπαλοί της, που το έθεσαν ως πέμπτη επιλογή, ανήκουν κατά 51% στους υπαλλήλους με προϋπηρεσία έως 15 χρόνια⁵².

⁵² Η συνάρτηση μεταξύ των δύο μεταβλητών (χρόνια υπηρεσίας-επιλογή της ισόποσης αύξησης μισθού) παρουσιάζει έντονη εξάρτηση με P-value 0,1%. Αναλύεται στην υποενότητα 6.2.

Ισόποση αύξηση μισθού σε όλους



Η αμοιβή για προαιρετική υπερωριακή απασχόληση ήταν ο μόνος τρόπος που προτάθηκε πέραν του bonus και συνδύασε την αμοιβή με την εργασία, αν όχι με την απόδοση. Θα θεωρούσαμε ότι εφόσον το bonus έλαβε ξεκάθαρα την πρώτη θέση, είναι λογικό ο αμέσως επόμενος πιο συναφής τρόπος να λάβει τη δεύτερη θέση. Τα αποτελέσματα όμως δείχνουν ότι πάνω από το 52% τον κατέταξε στις δύο τελευταίες θέσεις. Προφανώς οι υποχρεώσεις εκτός της δωρης εργασίας και η καθημερινή κούραση δεν επιτρέπουν κάτι άλλο.

Τέλος τα προγράμματα παροχών επιλέγονται ως τρίτη (30,50%), τέταρτη (24,11%) και πέμπτη (19,86%) προτίμηση. Οι παροχές σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι πάρα πολύ σημαντικές και έτσι θα περίμενε κανείς να προβληθούν σε ανώτερες θέσεις. Πλην όμως δεν είναι για όλους το ίδιο χρήσιμες και αξιοποιήσιμες. Μάλιστα δεδομένης της γενικότητας των ερωτήσεων, δε θα μπορούσαν να συγκριθούν μεταξύ τους, για να κρίνει κάποιος αν τον συμφέρουν και πόσο, αλλά ούτε και να συγκριθούν με τα bonus μπορούν, εφόσον δε γνωστοποιήθηκε το ποσό αυτών.

Ανακεφαλαιώνοντας παρουσιάζουμε συγκεντρωτικά τις επικρατούσες τιμές και τους μέσους όρους για τα πέντε οικονομικά κίνητρα σε σειρά προτίμησης. Αυτά με το μικρότερο μέσο όρο αντιπροσωπεύουν και τα πιο επιθυμητά κίνητρα.

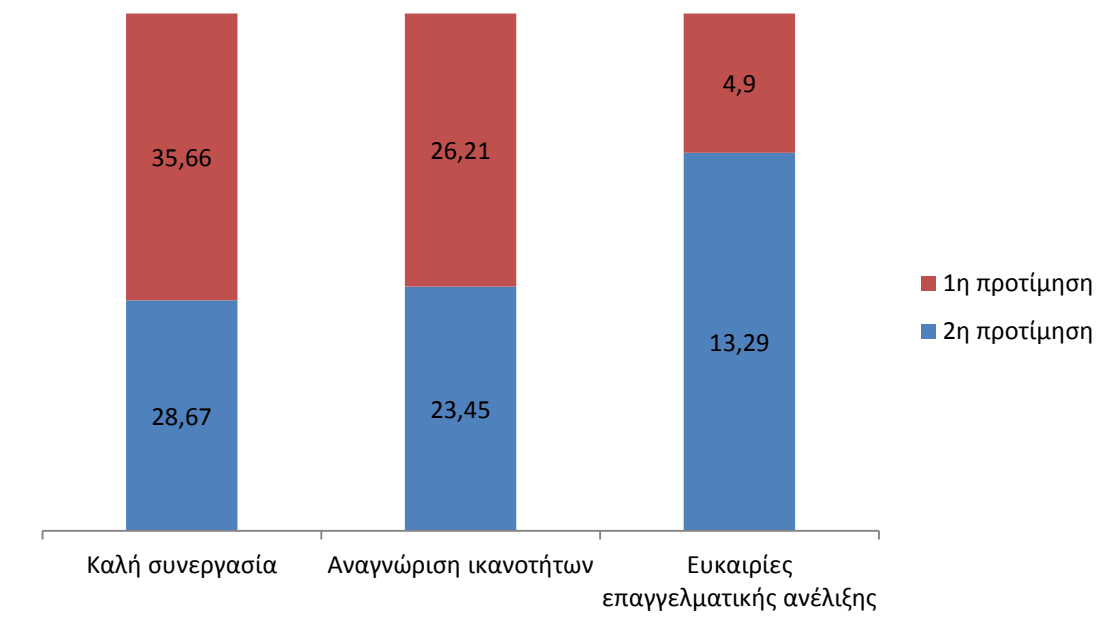
Οικονομικά κίνητρα	Μέσος όρος	Επικρατούσα τιμή
Bonus αποδοτικότητας	2,510	1
Αύξηση ως ποσοστό επί του βασικού μισθού	2,514	2
Παροχές	3,284	3
Αμοιβή για προαιρετική υπερωριακή απασχόληση	3,355	4
Ισόποση αύξηση μισθού σε όλους	3,189	5

***Υπόθεση 2: Οι εργαζόμενοι της ΓΓΔΕ πιστεύουν στη δύναμη της ομαδικής εργασίας και κινητοποιούνται για καλύτερη απόδοση μέσω της καλής συνεργασίας.
(ερωτήσεις 16-20)***

Οι απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 16-20 δείχνουν ότι οι εργαζόμενοι στη ΓΓΔΕ δίνουν βαρύτητα στην καλή συνεργασία και πιστεύουν στα θετικά αποτελέσματα της ομαδικότητας. Το 35,66% κατέταξε την καλή συνεργασία στην 1^η θέση ανάμεσα στα μη οικονομικά κίνητρα και το 28,67% στη δεύτερη.

Τα κίνητρα για αναγνώριση ικανοτήτων/εμπιστοσύνη στο πρόσωπο τους αθροιστικά με τις ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης έλαβαν πολύ μικρότερο ποσοστό στην 1^η θέση, 26,21% και 4,90% αντίστοιχα. Η αναγνώριση ικανοτήτων υπήρξε κυρίως η δεύτερη και τρίτη επιλογή σε ποσοστό 48%. Οι ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης, όπως είναι φυσικό για το δημόσιο τομέα, συγκέντρωσαν το μεγαλύτερο ποσοστό τους, 41,96% στην 5^η θέση. Συνεξετάζονται όμως μαζί με τη αναγνώριση ικανοτήτων, διότι και τα δύο θεωρούνται αποτελέσματα των bonus.

Ο συνδυασμός αυτός καταδεικνύει ότι παρόλο που τα bonus είναι επιθυμητά, όπως αναλύσαμε παραπάνω, δεν θα ήταν επιθυμητή η διατάραξη της καλής συνεργασίας, με σκοπό είτε την αναγνώριση είτε την ανέλιξη. Αντιθέτως η ενίσχυσή της, με ταυτόχρονη εφαρμογή του συστήματος bonus, θα αποτελούσε ισχυρή κινητήρια δύναμη.



Στην ίδια ερώτηση για τις προτιμήσεις ανάμεσα στα μη οικονομικά κίνητρα στην 3η θέση ήρθε το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας με προκλήσεις με ποσοστό 27,78% των ερωτώμενων και στην 4η το φυσικό περιβάλλον/μέσα/εξοπλισμός με 25,69%.

Ανακεφαλαιώνοντας παρουσιάζουμε συγκεντρωτικά τις επικρατούσες τιμές και τους μέσους όρους για τα πέντε μη οικονομικά κίνητρα σε σειρά προτίμησης. Αυτά με το μικρότερο μέσο όρο αντιπροσωπεύουν και τα πιο επιθυμητά κίνητρα.

Μη οικονομικά κίνητρα	Μέσος όρος	Επικρατούσα τιμή
Καλή συνεργασία	2,350	1
Αναγνώριση ικανοτήτων/Εμπιστοσύνη στο πρόσωπό μου	2,593	1
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας με προκλήσεις	2,819	3
Φυσικό περιβάλλον, μέσα, εξοπλισμός	3,299	4
Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	3,867	5

Το ανωτέρω συμπέρασμα επιβεβαιώνεται και από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 19-20 σχετικά με την ικανότητα και τη διάθεση για ομαδική εργασία. Το 68% δήλωσε ότι όταν συνεργάζεται με άλλους έχει καλύτερη και δημιουργικότερη διάθεση, ενώ μόλις το 8% διαφωνεί με αυτή την άποψη. Επίσης περίπου το ίδιο ποσοστό 68% πιστεύει ότι η ομαδική προσπάθεια πολλαπλασιάζει τα θετικά αποτελέσματα των ατομικών.

Στην έκφραση «προτιμώ να κάνω τη δική μου δουλειά και να αφήνω τους άλλους να κάνουν τη δική τους» οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν ισομερώς κατανομημένες και έτσι εξάγεται το συμπέρασμα ότι τουλάχιστον οι μισοί εργαζόμενοι επιθυμούν μια σχετική αυτονομία στην εργασία τους χωρίς να απορρίπτουν όμως την ιδέα της ομαδικής εργασίας.

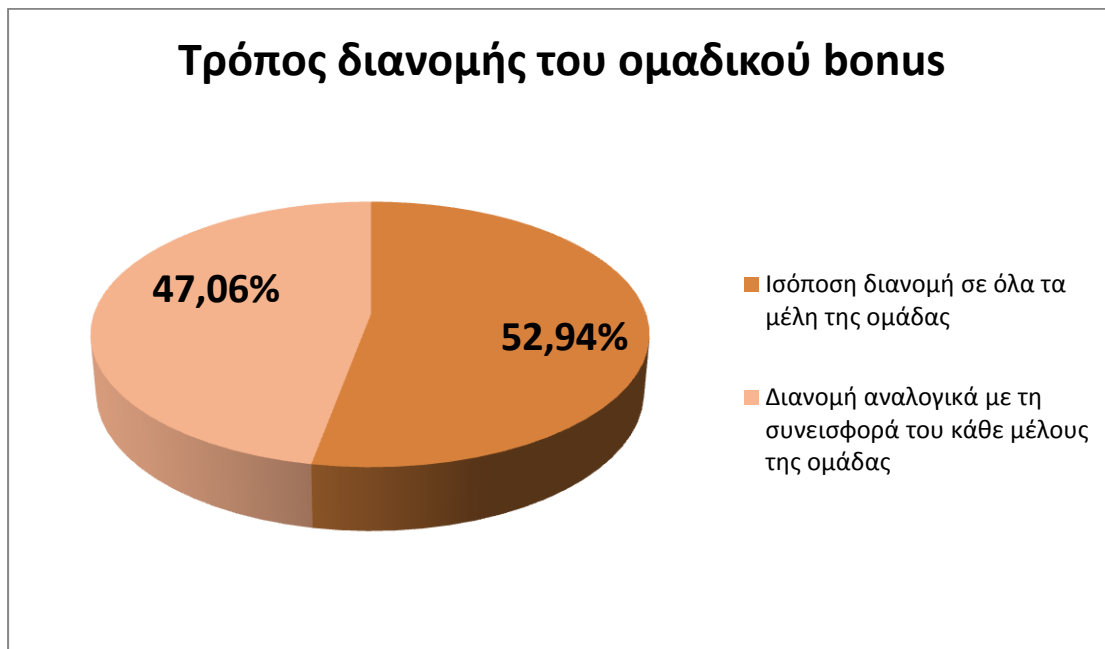
Αξιοσημείωτο είναι το μίγμα των απαντήσεων στην ερώτηση 18, όπου το 52% διαφωνεί με την άποψη ότι «δεν του αρέσει η ομαδική εργασία διότι ανταμείβονται όλοι ίσα για άνιση συνεισφορά», ενώ το 25,83 παίρνει ουδέτερη στάση. Τα αποτελέσματα αυτής της ερώτησης θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ως η απάντηση των αδύναμων μελών της ομάδας, τα οποία μέσα από την ομαδική αμοιβή περισσότερο κερδίζουν παρά χάνουν. Όμως, αν συνδυάσουμε τις απαντήσεις αυτές με όσες αναλύθηκαν πιο πάνω, στις οποίες φανερώνεται η θετική στάση απέναντι στην ομαδική εργασία, θα καταλήγαμε στο συμπέρασμα ακόμα και οι ικανότεροι εργαζόμενοι είτε την επιθυμούν είτε είναι ουδέτεροι, αν και γνωρίζουν ότι οι ικανότητες τους θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε μεγαλύτερες ανταμοιβές επί ατομικής βάσης. Να σημειωθεί ότι όσοι ξεκάθαρα δεν αρέσκονται στην ομαδική εργασία, διότι νιώθουν πως αδικούνται (22%), κρατούν περισσότερο μετριοπαθή⁵³ παρά θερμή στάση στα πλεονεκτήματα της ομαδικότητας των ερωτήσεων 19-20. Με άλλα λόγια, και μέσα από αυτή την ερώτηση συνάγεται το συμπέρασμα ότι οι ομαδικές αμοιβές υπερτερούν για την πλειοψηφία του προσωπικού. Ακόμη και για όσους δεν τις επιθυμούν, η ομαδική εργασία δεν χάνει την αξία της και συνεπώς πρέπει να υποστηριχθεί.

⁵³ Ο βαθμός «ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ» στις ερωτήσεις 19-20 συγκεντρώνει το 24% των απαντήσεων προερχόμενο κυρίως (κατά 45% και 55% αντίστοιχα) από όσους απάντησαν «συμφωνώ» στην ερώτηση 18.

Υπόθεση 3: Ο βέλτιστος τρόπος διανομής του ομαδικού bonus είναι ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας, ανεξαρτήτως της συνεισφοράς τους στην επίτευξη του ομαδικού στόχου.

(ερωτήσεις 21-31)

Η πιο κρίσιμη ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε τον επιθυμητό τρόπο διανομής του ομαδικού bonus. Οι απαντήσεις με οριακή διαφορά έρχονται υπέρ του ισόποσου τρόπου διανομής, ο οποίος έλαβε το 52,94%, ενώ η διανομή αναλογικά με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας ήρθε δεύτερη με ποσοστό 47,06%.



Στην περαιτέρω ανάλυση που γίνεται με τις ερωτήσεις 22-27, γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί ποιος τρόπος διανομής θα έχει θετικότερη επίδραση σε επιμέρους λειτουργικούς τομείς. Σε γενικές γραμμές φαίνεται να υπάρχει μια αντίφαση με την προηγούμενη ερώτηση διότι υπερτερεί ο αναλογικός τρόπος. Όμως είναι πολύ σημαντικά τα ποσοστά που παρουσιάζονται στην επιλογή «δε γνωρίζω, δεν απαντώ» από 8,61% έως και 18,92%. Η ένδειξη αυτή μας οδηγεί στη σκέψη να συσχετίσουμε αυτά τα ποσοστά με την ερώτηση 21 για τον επιθυμητό τρόπο διανομής. Αυτό που διαπιστώσαμε είναι ότι η συντριπτική πλειοψηφία (από 63% έως και 100%) που απαντά «δε γνωρίζω δεν απαντώ» στις ερωτήσεις 22-27, προέρχεται από ερωτώμενους που υποστήριξαν τον ισόποσο τρόπο διανομής. Με άλλα λόγια ένα μεγάλο μέρος των υποστηρικτών του ισόποσου τρόπου διανομής, αποστασιοποιήθηκαν από την υποστήριξη των επιμέρους λειτουργικών τομέων.

Συγκεκριμένα η αίσθηση της δίκαιης διανομής του bonus και η εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων φαίνεται να πετυχαίνεται υπολογίζοντας τη συνεισφορά του καθενός ξεχωριστά. Η θέση αυτή υποστηρίζεται βεβαίως και από τη βιβλιογραφία, ειδικά στην προκαταρκτική φάση που δεν έχει εφαρμοστεί στην πράξη κανένα σύστημα πρόσθετων αμοιβών και στην οποία βρίσκεται και η ΓΓΔΕ. Οι ικανότεροι υπάλληλοι, οι οποίοι συνήθως στελεχώνουν τα τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού, είναι λογικό να θεωρούν πιο δίκαιο να λάβουν bonus όσοι αποδίδουν, δεδομένου ότι τοποθετούν τους εαυτούς τους μέσα σε αυτούς. Προκαλείται δηλαδή η αίσθηση ότι θα αποκατασταθεί η αδικία εις βάρος των πιο εργατικών, που συντελείται επί δεκαετίες στο δημόσιο τομέα. Με τον ίδιο συλλογισμό η εργασιακή ικανοποίηση θα επέλθει όταν αμειφθούν περισσότερο οι ικανότεροι.

Η πλειοψηφία σε ποσοστό 70,67% δήλωσε ότι η ομαδική εργασία επιτυγχάνεται καλύτερα με τον ισόποσο τρόπο διανομής. Η άποψη αυτή υποστηρίζεται από τη θεωρία αλλά και από την κοινή λογική, διότι έτσι περιορίζονται τα αρνητικά φαινόμενα του ανταγωνισμού, η ομάδα γίνεται πιο ομοιογενής και ομαλοποιείται η λειτουργία της.

Παρά ταύτα θεωρώ σημαντική την αναφορά της μειοψηφίας του 22,67%, που απάντησε ότι η ομαδική εργασία επιτυγχάνεται με τον αναλογικό τρόπο διανομής. Καταρχήν να σημειωθεί ότι η απάντηση αυτή δεν δόθηκε από λάθος ή από ταχύτητα, διότι ελέγχθηκε η αξιοπιστία των σχετικών ερωτηματολογίων. Πρόκειται για 34 ερωτηματολόγια, εκ των οποίων μόνο τα 2 κρίθηκαν αναξιόπιστα. Τα υπόλοιπα 32 συσχετίστηκαν με τις απαντήσεις των ερωτήσεων 21 και 22 και βρέθηκε σχεδόν απόλυτη ταύτιση. Σε όλες έχει επιλεγθεί ο αναλογικός τρόπος διανομής. Ερμηνεύοντας τη σχέση αυτή συμπεραίνουμε ότι η μειοψηφία υποστηρίζει ότι μια ομάδα δεν μπορεί να λειτουργήσει καλά χωρίς δικαιοσύνη. Και φυσικά δικαιοσύνη σημαίνει άνιση αμοιβή για άνιση απόδοση. Προς επίρρωση της άποψης, η μειοψηφία αυτή συσχετίστηκε με τη σειρά προτίμησης που έβαλε στο κίνητρο της καλής συνεργασίας (ερ.16) και διαπιστώθηκε ότι τα 21 από τα 31 ερωτηματολόγια (τα 3 είχαν αφήσει κενή την απάντηση), τη δήλωσαν ως 1^η ή 2^η προτίμηση.

Προχωρώντας στις επόμενες τρεις ερωτήσεις, όπου τίγονται τα θέματα του καταμερισμού εργασιών, της ποσότητας και της ποιότητας των αποτελεσμάτων, αυξάνονται πολύ οι απαντήσεις στο πεδίο «δε γνωρίζω, δεν απαντώ». Κατά μέσο όρο το 17,08% αποστασιοποιείται από τις τρεις τελευταίες ερωτήσεις ενώ το αντίστοιχο ποσοστό στις τρεις πρώτες είναι 8,43%. Όπως προαναφέρθηκε ο κύριος όγκος των

απαντήσεων τύπου «δε γνωρίζω, δεν απαντώ» προέρχεται από υποστηρικτές του ισόποσου τρόπου διανομής.

Ως προς τον καταμερισμό των εργασιών, υποστηρίζεται από το 45,95% ότι θα επιτευχθεί καλύτερα με τη διανομή αναλογικά με τη συνεισφορά του καθενός. Το συμπέρασμα αυτό όμως απέχει οριακά από το ποσοστό 41,22% που λαμβάνει η ισόποση διανομή. Ο συσχετισμός με την ερώτηση 21 για την προτίμηση του τρόπου διανομής αποδεικνύει ότι μάλλον οι δύο απαντήσεις συσχετίζονται. Σε συνδυασμό με όσους αποστασιοποιήθηκαν, θα λέγαμε ότι δεν οδηγεί σε ασφαλές συμπέρασμα.

Η αύξηση στην ποσότητα των αποτελεσμάτων, ήτοι των διενεργηθέντων ελέγχων ή των αναγκαστικών μέτρων ύπαρξης, ξεκάθαρα συμβαδίζει με την αναλογική διανομή. Το 45,95% υποστηρίζει τη θέση αυτή έναντι του 35,14% που υποστηρίζει το αντίθετο. Μέσα από έλεγχο αξιοπιστίας παρατηρούμε ότι η άποψη της μειοψηφίας δεν εκφράστηκε κατά τυχαίο τρόπο.

Η ανάλυση των απαντήσεων για την εκτιμώμενη ποιότητα των αποτελεσμάτων εργασίας μοιάζει με την ανάλυση του καταμερισμού εργασιών. Υπερτερεί η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του καθενός κατά ποσοστό 3,35%, ενώ φαίνεται ισχυρή συσχέτιση με την προτίμηση για τον τρόπο διανομής της ερώτησης 21.

Ο τελευταίος πίνακας ερωτήσεων αφορά την αξιολόγηση και αποτελεί παρακλάδι της ίδιας εξεταζόμενης υπόθεσης, ότι δηλαδή η ισόποση διανομή του bonus είναι ο βέλτιστος τρόπος, διότι είναι η ουσιαστική προϋπόθεση για να μελετήσουμε το ενδεχόμενο της αναλογικής διανομής.

Τα συμπεράσματα ήταν τα αναμενόμενα για το δημόσιο τομέα. Η αναξιπιστία και η αναποτελεσματικότητα της ισχύουσας μεθόδου αξιολόγησης αποτυπώθηκε έντονα σε όλες τις απαντήσεις. Το 75% δήλωσε ότι δεν αποτυπώνει ικανοποιητικά την πραγματικότητα και μάλιστα το 31,76% εξέφρασε απόλυτα την άποψη αυτή. Στο ίδιο πλαίσιο και οι απαντήσεις για το αν περιλαμβάνει όλο το φάσμα ικανοτήτων του εργαζομένου, όπου το 53,02% διαφώνησε απλά και το 24,83% διαφώνησε απόλυτα.

Οι νεωτεριστικές αντιλήψεις φαίνεται όμως να επηρεάζουν αρκετά το δημόσιο τομέα μιας, ώστε να υποστηρίζεται θερμά η ανάγκη ριζικής αλλαγής της μεθόδου αξιολόγησης από το 80% περίπου των ερωτηθέντων. Τα εμπόδια που θα απαγόρευαν μια τέτοια αλλαγή φαίνεται να προσπερνιούνται και το 62% του

δείγματος θεωρεί ότι υπάρχει δυνατότητα να εφαρμοστεί μια άλλη μέθοδος, πιθανότατα πιο αποτελεσματική.

Συμπερασματικά οδηγούμαστε στην επαλήθευση της υπόθεσής μας για δύο σημαντικούς λόγους. Πρώτον, γιατί η πλειοψηφία, έστω και με μικρή διαφορά, προτιμά τον ισόποσο τρόπο διανομής του bonus ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και δεύτερον, εξαιτίας της έλλειψης αξιόπιστης μεθόδου αξιολόγησης του προσωπικού, γεγονός που καθιστά αδύνατη την αποτελεσματική εφαρμογή ενός συστήματος αμοιβών που θα βραβεύει τους καλύτερους.

6.2 Ανάλυση συσχετίσεων ανά δύο μεταβλητές

Στην υποενότητα αυτή θα συσχετιστούν οι απαντήσεις κυρίως με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά αλλά και μεταξύ τους, διότι κρίνεται σκόπιμη μια ιδιαίτερη αναφορά σε αυτές, η οποία θα συμπληρώσει το προφίλ των ερωτώμενων και θα παράσχει πιο πλούσια πληροφόρηση. Οι συσχετίσεις γίνονται ανά δύο μεταβλητές, ενδέχεται όμως για την ερμηνευτική τους προσέγγιση να συσχετιστούν και με άλλη μεταβλητή. Ως δείκτης εξάρτησης των μεταβλητών χρησιμοποιείται ο δείκτης *Pearson*, ο οποίος όταν λαμβάνει τιμές κάτω του 0,05 υποδεικνύει την εξάρτηση των μεταβλητών, ενώ όταν λαμβάνει τιμές πάνω από 0,05 υποδεικνύει την ανεξαρτησία τους.

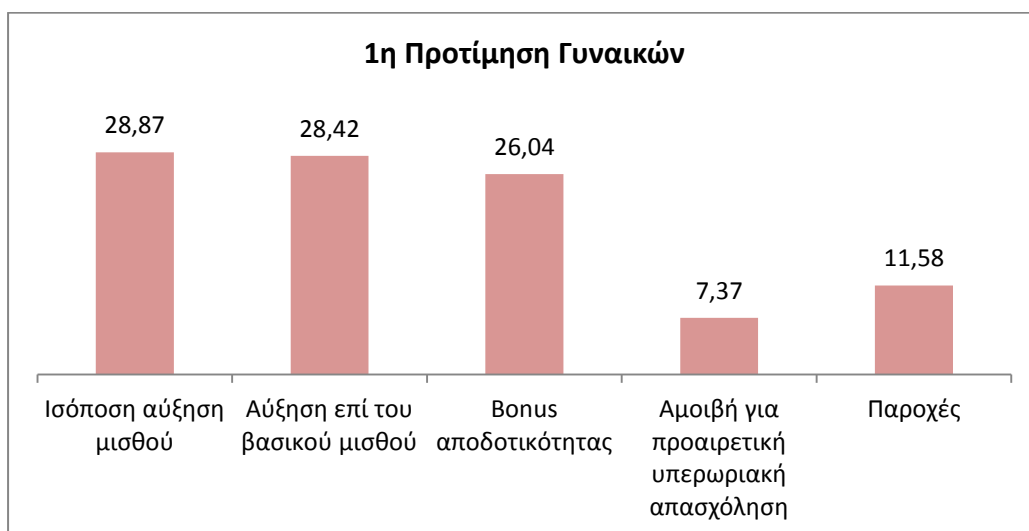
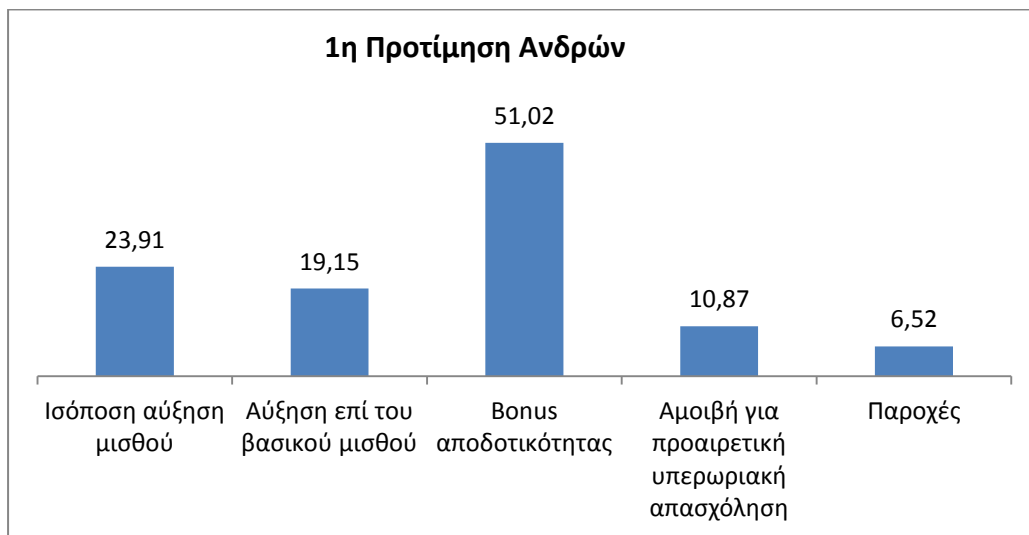
Pearson P Value < 0,05: Εξαρτημένες μεταβλητές

Pearson P Value > 0,05: Ανεξάρτητες μεταβλητές

1) Φύλο και σειρά προτίμησης των bonus (Q1-Q15C, P-Value 0,032)

Οι άνδρες επέλεξαν τη μέθοδο bonus ως 1^η προτίμηση κατά ποσοστό 51,02% ενώ οι γυναίκες μόλις κατά 26,04%. Επίσης το 20,41% των ανδρών και το 20,83% των γυναικών επέλεξαν το bonus ως 2^η προτίμηση. Οι δύο αυτές μεταβλητές εμφανίζουν εξάρτηση μεταξύ τους. Η έντονη διαφορά που παρουσιάζουν κυρίως οι πρώτες τιμές μπορεί να ερμηνευθεί πρωτίστως από τη διαφορετική προσωπικότητα που έχει το ανδρικό και το γυναικείο φύλο εν γένει, το μεν αναλαμβάνει περισσότερους κινδύνους-προκλήσεις ενώ το δε προτιμά πιο ασφαλείς καταστάσεις. Για το λόγο αυτό άλλωστε οι γυναίκες ανέδειξαν στην πρώτη και στη δεύτερη θέση προτίμησης την ισόποση αύξηση του μισθού και την αύξηση επί του βασικού μισθού.

Δευτερευόντως, η διαφορά αποδίδεται στο τμήμα εργασίας. Οι άνδρες απασχολούνται περίπου κατά 80% στο τμήμα ελέγχου, όπου τα έργα είναι πιο ανεξάρτητα και η απόδοση του καθενός πιο εύκολα διακριτή. Αντίθετα οι γυναίκες είναι απασχολούνται κατά 55% στο τμήμα δικαστικού, όπου τα έργα παρουσιάζουν μεγαλύτερη αλληλεξάρτηση. Ως εκ τούτου είναι φυσικό οι άνδρες να επιδιώκουν το μέσο με το οποίο δουλειά τους αναγνωρίζεται ξεκάθαρα και ανταμείβεται. Σημειωτέον ότι η ηλικιακή ομάδα δε φαίνεται να επηρεάζει ουσιαστικά την επιλογή των bonus. Πλην όμως να διευκρινίσουμε ότι οι γυναίκες ηλικίας άνω 40 ετών, αποτελούν το 40,52% του δείγματος και σίγουρα τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μια τάση προς τις επιλογές τους.



2) Φύλο και σειρά προτίμησης της καλής συνεργασίας (Q1-Q16A, P Value 0.031)
Φύλο και σειρά προτίμησης των ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης (Q1-Q16D,
P Value 0.018)

Στο ίδιο πλαίσιο με την προηγούμενη ανάλυση κινούνται και οι προτιμήσεις των δύο φύλων για τα μη οικονομικά κίνητρα προς απόδοση. Συγκεκριμένα οι άντρες που έθεσαν σε προτεραιότητα την καλή συνεργασία αποτελούν το 23,40% ενώ οι γυναίκες είναι σχεδόν διπλάσιες της τάξης του 41,67% (P-Value 0.031). Η ανισότητα αυτή ισοσταθμίζεται από την επιλογή για επαγγελματική ανέλιξη. Αν και κανένα από τα δύο φύλα δεν την έθεσε σε προτεραιότητα, πολλώ δε μάλλον οι γυναίκες που κατά το 51% τους την επέλεξαν τελευταία, παρατηρείται από τους άντρες μια θετικότερη στάση, ούτως ώστε μόνο το 23,40% να την αφήνει στην τελευταία θέση.

3) Έτη υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ με το πώς βλέπουν την ιδέα του bonus (Q8-Q9, P Value 0.109)

Καταρχάς υπενθυμίζεται ότι η μεταβλητή «χρόνια υπηρεσίας» έχει ομαδοποιηθεί σε 3 κλάσεις. Στην πρώτη ανήκουν όσοι έχουν μέχρι 6 χρόνια προϋπηρεσίας, στη δεύτερη όσοι έχουν από 7-15 χρόνια και στην τρίτη όσοι υπηρετούν από 16 και άνω χρόνια. Σύμφωνα με αυτή την κατηγοριοποίηση μελετήθηκε τη σχέση που παρουσιάζουν τα χρόνια προϋπηρεσίας με τη στάση που κρατούν οι υπάλληλοι απέναντι στην ιδέα της σύνδεσης της αμοιβής με την απόδοση εν γένει και δεν διαπιστώθηκε σχέση εξάρτησης μεταξύ τους.

Το αναμενόμενο ήταν να συσχετίζονται έντονα και να υπάρχει σαφής θετική αντιμετώπιση από τους νεώτερους, λόγω των αυξημένων τυπικών προσόντων που διαθέτουν, ενώ ταυτόχρονα σαφής αρνητική αντιμετώπιση από τους παλαιότερους, λόγω της αντίστασης στην αλλαγή. Η υπόθεση αυτή όμως δεν επιβεβαιώθηκε. Οι νεοπροσληφθέντες συμφωνούσαν με την ιδέα των bonus κατά 65,11% ενώ οι παλαιότεροι κατά 60,25%. Περιέργως, η μεσαία κατηγορία σημείωσε το υψηλότερο ποσοστό του 71,88%. Σημειωτέον ότι οι νεώτεροι και οι μεσαίοι συγκέντρωσαν πολύ μικρή διαφωνία (όχι απόλυτη) της τάξης του 10%, σε αντιδιαστολή με τους παλαιότερους, οι οποίοι διαφώνησαν απόλυτα κατά 15,38% και απλώς κατά 11,54%.

Συμπερασματικά, η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης έχει ισχυρότερο θετικό πρόσημο σε υπαλλήλους, που έχουν ακόμα μακροχρόνιο εργασιακό μέλλον αλλά

παρά ταύτα παρουσιάζει ικανοποιητική θετική σχέση και στον πληθυσμό των εργαζομένων με 16 χρόνια υπηρεσίας τουλάχιστον.

4) Έτη υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ με σειρά προτίμησης του bonus αποδοτικότητας (Q8-Q15C, P-Value = 0,282)

Κατόπιν της προηγούμενης ανάλυσης, αναμενόμενη είναι και η ανεξαρτησία, που παρουσιάζουν τα χρόνια υπηρεσίας με τη σειρά προτίμησης του bonus αποδοτικότητας ως κινήτρου ενεργοποίησης. Ως πρώτη επιλογή το χαρακτήρισε το 42,86% των νεώτερων, το 30% των μεσαίων και το 31,51% των παλαιότερων. Αναλογικά με όσα αναφέραμε πιο πάνω, οι νέοι επέλεξαν να τοποθετήσουν το bonus στις 2 τελευταίες θέσεις προτίμησης κατά 21,43%, οι μεσαίοι μόνο κατά 16,66% ενώ οι παλαιότεροι 31,51%, από όπου και διακρίνεται η μεγάλη αντίθεση που υπάρχει ανάμεσα στον πληθυσμό των παλαιότερων. Με μικρή διαφορά τάσσονται υπέρ του bonus αλλά η άποψη της μειοψηφίας δεν θα πρέπει να είναι αμελητέα.

5) Έτη υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ με το αν η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης σημαίνει ότι η καλή δουλειά θα αναγνωρίζεται και θα ανταμείβεται (Q8-Q11, P Value 0.020)

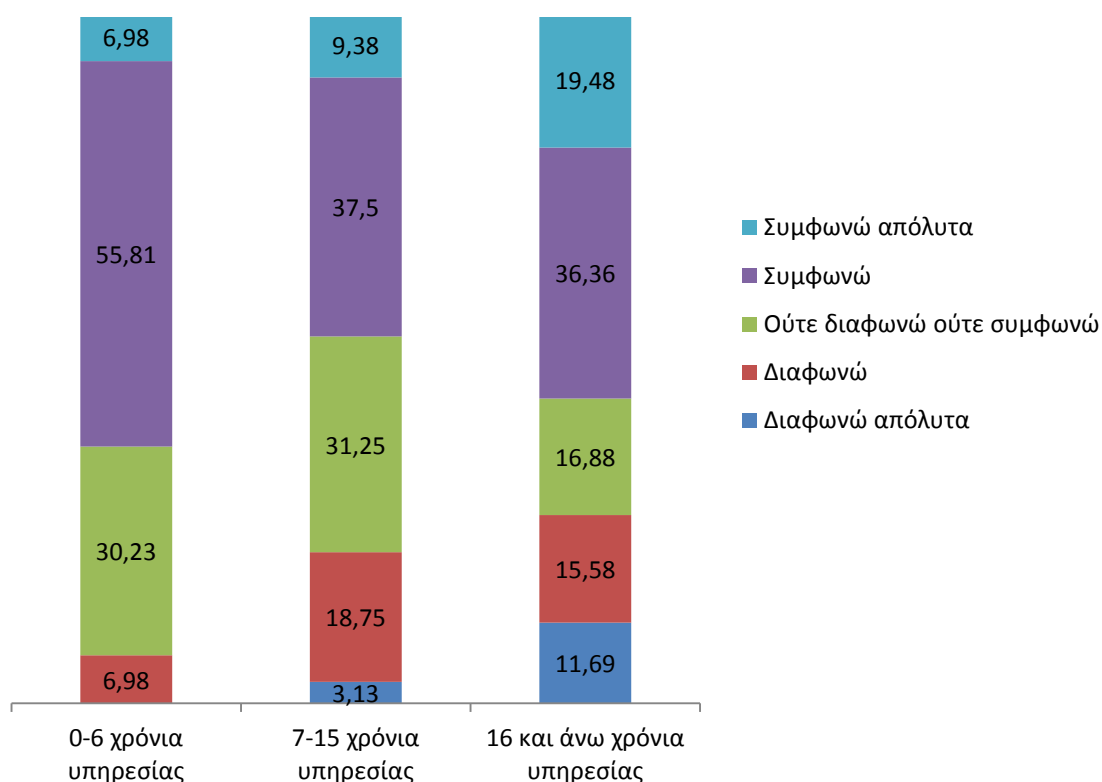
Αρκετό ενδιαφέρον παρουσιάζει η σύγκριση των απαντήσεων που δόθηκαν στην ερώτηση 11 «Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση σημαίνει ότι η καλή δουλειά θα αναγνωρίζεται και θα ανταμείβεται». Εκ πρώτης όψεως είναι αναμενόμενο να υπάρξει τάση προς συμφωνία και πράγματι αυτό αποδείχθηκε σε όλες τις κατηγορίες των ετών προϋπηρεσίας. Παρατηρήθηκε όμως ότι οι νεώτεροι κατά 55,81% απλά συμφωνούν και κατά 6,98% συμφωνούν απόλυτα. Αντίθετα οι παλαιότεροι κατά 36,36% συμφωνούν και κατά 19,48% συμφωνούν απόλυτα. Θα μπορούσαμε να πούμε ότι οι παλαιότεροι επιθυμούν πιο έντονα ένα τρόπο, με τον οποίο θα ισορροπείται η καταβαλλόμενη προσπάθεια με τις ανταμοιβές, ώστε να αποκατασταθεί η αδικία που έχουν βιώσει σε μεγαλύτερο βαθμό από τους νεώτερους, διότι επί χρόνια κατέβαλλαν προσπάθεια που δεν αναγνωριζόταν, τουλάχιστον σε υλικό επίπεδο.

Η μεσαία κατηγορία, 7-15 έτη προϋπηρεσίας, εμφανίζεται πιο μετριοπαθής. Μόλις το 46,88% καταγράφει ότι συμφωνεί ενώ το υψηλό ποσοστό του 31,25% δηλώνει ουδέτερο. Η κατανομή αυτή από την οπτική γωνία των πιο ικανών

υπαλλήλων μπορεί να ερμηνευθεί ως επιφύλαξη απέναντι σε κάτι καινούργιο, το οποίο δεν ξέρουν πως θα εφαρμοστεί. Η εμπειρία τους άλλωστε ενδέχεται να τους αφήνει περιθώρια αμφιβολίας για τέτοιου είδους ρηζικέλευθες τομές στο δημόσιο τομέα, όπου παραδοσιακά δεν επιτυγχάνουν τον αρχικό σκοπό τους. Από τη οπτική γωνία των λιγότερο ικανών, μπορεί να ερμηνευθεί ως φόβος. Φόβος της άμεσης σύγκρισής τους με τους ικανότερους και φόβος επιβολής ποινών, που μέχρι τώρα δεν υφίσταντο.

Σημειωτέον ότι τα ποσοστά της διαφωνίας σε όλες τις κατηγορίες συσχετίζονται απόλυτα (P Value 0.0) με εκείνους που διαφώνησαν και στην ερώτηση 9 «Η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης είναι σε γενικές γραμμές μια καλή ιδέα»

Έτη προϋπηρεσίας στη ΓΓΔΕ με ποσοστά συμφωνίας-διαφωνίας στην ερώτηση "Η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης σημαίνει ότι η καλή δουλειά θα αναγνωρίζεται και θα ανταμείβεται"

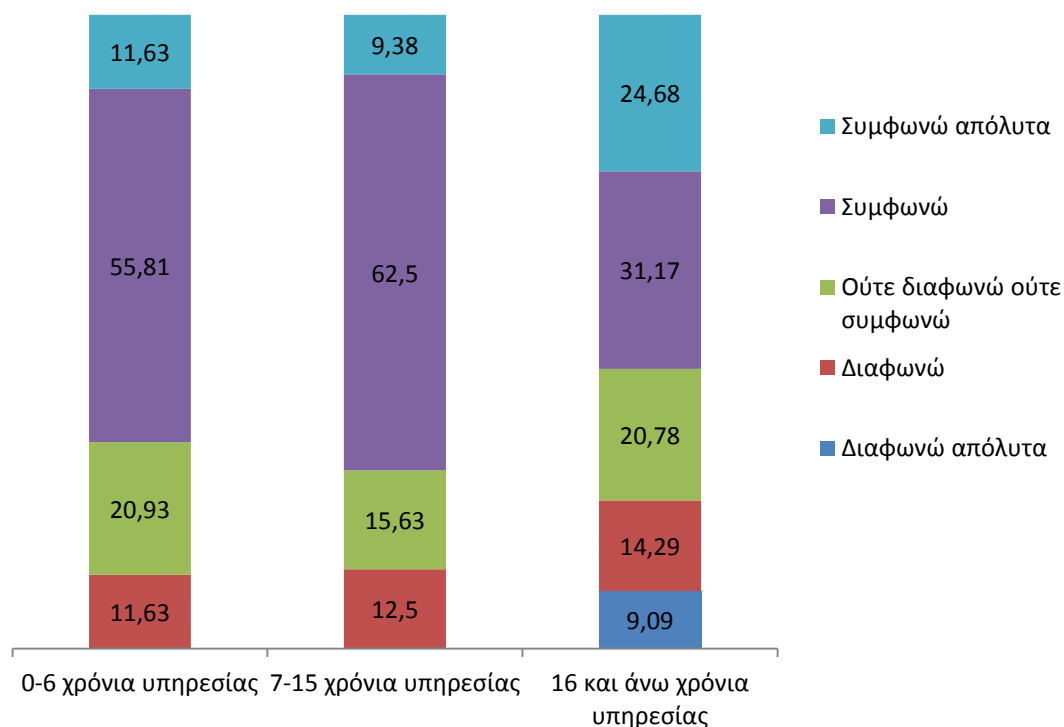


6) Έτη υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ με το αν η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης πρέπει να εφαρμοστεί για να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους, που η απόδοσή τους δεν είναι ανάλογη με τις ικανότητές τους (Q8-Q12, P Value 0.020).

Η ανάλυση του συνδυασμού κρίνεται σκόπιμη σε σύγκριση με την ακριβώς προηγούμενη. Το ενδιαφέρον παρουσιάζεται στη μεσαία κατηγορία, η οποία αυξάνει κατά 25% το ποσοστό συμφωνίας της στην ερώτηση αυτή σε σχέση με την προηγούμενη. Ερμηνευτικά λοιπόν οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι οι υπάλληλοι 7-15 ετών υπηρεσίας πιστεύουν ότι χρειάζεται ένα σύστημα κινήτρων, γιατί πράγματι δεν παράγουν όλοι στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Παρά ταύτα αμφιβάλλουν, αν αυτό θα οδηγήσει στην αναγνώριση και στην ανταμοιβή της καλής δουλειάς. Με άλλα λόγια σίγουρα κρίνουν τη σύνδεση αμοιβής-απόδοσης ως καλή (Q9), χρήσιμη και αναγκαία (Q10,Q12), αλλά χρειάζονται κάποιες εγγυήσεις για τον τρόπο εφαρμογής της, μιας και για αυτούς δεν είναι βέβαιο ότι θα επιτύχει το σκοπό της.

Να σημειωθεί επίσης, όπως και στην προηγούμενη ανάλυση, ότι τα ποσοστά διαφωνίας σε όλες τις κατηγορίες συσχετίζονται απόλυτα (P Value 0.0) με εκείνους που διαφώνησαν και στην ερώτηση 9 «Η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης είναι σε γενικές γραμμές μια καλή ιδέα».

Έτη προϋπηρεσίας στη ΓΓΔΕ με ποσοστά συμφωνίας-διαφωνίας στην ερώτηση «Η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης πρέπει να εφαρμοστεί για να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους που η απόδοσή τους δεν είναι ανάλογη με τις ικανότητές τους»



7) Έτη υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ με τρόπο διανομής του bonus (Q8-Q21, P Value 0.313)

Οι μεταβλητές των ετών υπηρεσίας με την επιλογή της μεθόδου διανομής του bonus είναι ανεξάρτητες. Η διαπίστωση αυτή ήταν μη αναμενόμενη, δεδομένου ότι για τους παλαιότερους η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση είναι ένα ολοκληρωτικά καινούργιο καθεστώς, το οποίο πιστεύαμε ότι θα ήταν ούτως ή άλλως δύσκολο να αποδεχθούν, συγκριτικά με τους νεώτερους που είναι πιο ενεργητικοί, πιο φιλόδοξοι και πιο συνηθισμένοι στην ιδέα του bonus λόγω του ιδιωτικού τομέα, στον οποίο οι περισσότεροι έχουν εργαστεί. Αντ' αυτού, φαίνεται ένα ποσοστό 41,03% των παλαιότερων να επιθυμούν τη διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας, δηλαδή το bonus στην πιο ανταγωνιστική του μορφή από τις δύο.

Οι υπάλληλοι των δύο πρώτων κατηγοριών, 0-6 και 7-15 χρόνια υπηρεσίας, στην πλειοψηφία τους επιθυμούν την αναλογική διανομή του bonus σε ποσοστά 53,49% και 53,13% αντίστοιχα. Αντίθετα, τα ποσοστά στην τρίτη κατηγορία δίνουν σαφές προβάδισμα στην ισόποση διανομή με ποσοστό 58,97%, το οποίο όμως δεν θεωρείται ουσιώδες ώστε να δικαιολογηθεί μια σχέση εξάρτησης ανάμεσα στα χρόνια υπηρεσίας και στην επιλεγείσα μέθοδο διανομής.

8) 1^η μισθολογική κλίμακα (έως 1200 ευρώ) με σειρά προτίμησης κάθε οικονομικού κινήτρου.

Στην πρώτη μισθολογική κλίμακα ανήκουν οι νεοπροσληφθέντες υπάλληλοι, που έχουν μέχρι 3 χρόνια υπηρεσίας. Επειδή η συγκεκριμένη ομάδα υπαλλήλων έχει αυξημένα τυπικά προσόντα⁵⁴, έχει τοποθετηθεί μόνο στα τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού. Είναι λογικό, εξαιτίας των προσόντων τους, να θεωρούν τους εαυτούς τους στους κερδισμένους ενός συστήματος bonus και να το επιλέγουν ως πρώτη επιλογή κατά 45,16%. Ένας άλλος λόγος είναι οι μεγαλύτερες επιδιώξεις, προσδοκίες και φιλοδοξίες που έχουν για τη νέα επαγγελματική τους καριέρα.

⁵⁴ Προκήρυξη ΑΣΕΠ 1Κ/2013, με την οποία δικαίωμα συμμετοχής έχουν μόνο πτυχιούχοι οικονομικών πανεπιστημίων ή πτυχιούχοι νομικής. Απαραίτητη η κατοχή μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών, συναφούς με το αντικείμενο εργασίας στο Υπουργείο Οικονομικών ή 2ετής σχετική προϋπηρεσία.

Επίσης, η επιλογή ως αύξηση επί του βασικού μισθού έλαβε την πρώτη θέση από το 19,35% των νεοπροσληφθέντων. Όπως έχει αναφερθεί, λόγω του ενιαίου μισθολογίου δημοσίων υπαλλήλων, η αμοιβή τους είναι κατώτερη από των συναδέλφων τους λόγω κάποιων επιδομάτων, που δεν λαμβάνουν. Ως εκ τούτου θα ήταν αναμενόμενο να επιδιώξουν μια σταθερή αύξηση επί του βασικού μισθού, ο οποίος είναι και ανάλογος των προσόντων τους, για να εξισορροπηθεί η ανισότητα εις βάρος τους. Το ίδιο ποσοστό πρώτης προτίμησης δόθηκε και στην επιλογή για ισόποση αύξηση σε όλους. Ο λόγος υποθέτουμε ότι είναι ο ίδιος, δηλαδή άμεση ανάγκη για αύξηση του σταθερού εισοδήματος.

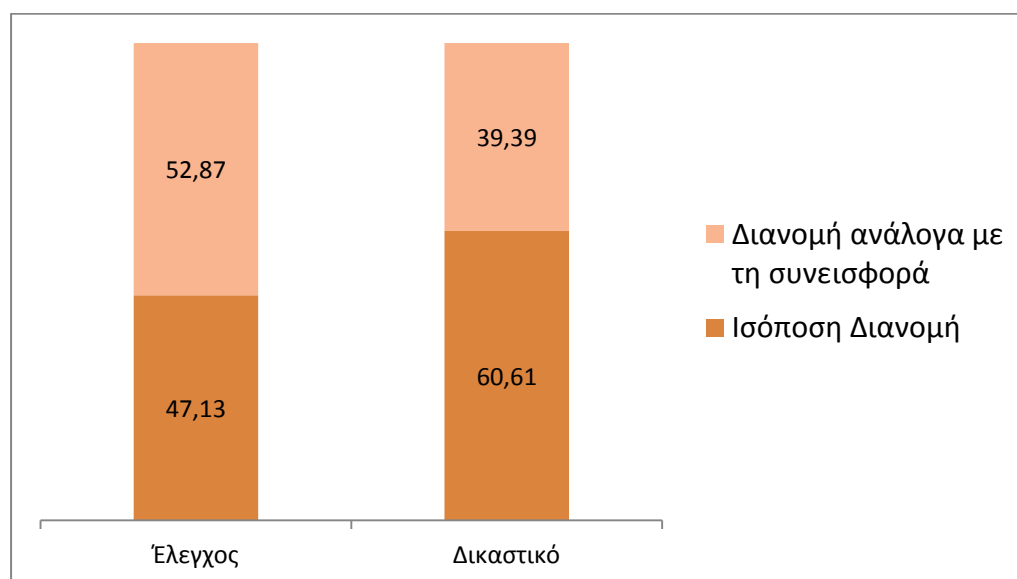
9) Θέση εργασίας με μέθοδο διανομής bonus (Q6-Q21, P Value 0.044)

Μια ειδικότερη αναφορά πρέπει να γίνει στη μέθοδο διανομής bonus που επέλεξαν οι προϊστάμενοι των τμημάτων. Το δείγμα βέβαια είναι πολύ μικρό (8 προϊστάμενοι), για να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα αλλά η τιμή P Value 0.044 μας δίνει ένδειξη της εξάρτησης των μεταβλητών. Οι 7 από τους 8 προϊσταμένους που ρωτήθηκαν επέλεξαν την ισόποση διανομή του bonus και την υποστήριξαν και στις αναλυτικές ερωτήσεις 22-27. Αν και προφανώς ανήκουν στους φιλόδοξους ανθρώπους, που δίνουν βάση στην επαγγελματική ανέλιξη, αναγνωρίζουν ταυτόχρονα την αδυναμία του συστήματος να εφαρμόσει το σύστημα αναλογικής διανομής. Θα ήταν εξίσου πιθανό να επιλέξουν την αντίθετη μέθοδο, διότι σύμφωνα με έρευνες από αυτήν αναμένονται καλύτερα ποσοτικά αποτελέσματα, τουλάχιστον σε βραχυπρόθεσμο ορίζοντα. Όμως θεωρούν σημαντικότερη τη διασφάλιση της καλής συνεργασίας. Επίσης πιθανότατα να μην επιθυμούν την επιβάρυνση του έργου τους με μια αυστηρή και σύνθετη αξιολόγηση, που θα καθορίζει το ποσό του bonus που αναλογεί στο κάθε μέλος της ομάδας.

10) Τμήμα εργασίας με μέθοδο διανομής του bonus (Q7-Q21, P Value 0.098)

Η αρχική υπόθεση του ερευνητή ήταν ότι οι υπάλληλοι του τμήματος Ελέγχου θα επιλέξουν την αναλογική διανομή του bonus, ενώ οι υπάλληλοι του Δικαστικού τμήματος την ισόποση διανομή. Πράγματι η υπόθεση επιβεβαιώνεται χωρίς όμως ισχυρή εξάρτηση των μεταβλητών, που να δικαιολογεί και τη στάθμιση των

αποτελεσμάτων σύμφωνα με το τμήμα εργασίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο παρακάτω γράφημα.



Το αντικείμενο της εργασίας στον έλεγχο είναι περισσότερο εξατομικευμένο σε σχέση με του δικαστικού, που παρουσιάζει αλληλεξαρτήσεις ανάμεσα στα επιμέρους έργα του. Αναμφισβήτητα είναι ουσιώδης η συνεργασία και η αλληλοβοήθεια, πλην όμως υπάρχει και ένα ευρύ πεδίο ατομικής δράσης, το οποίο μάλιστα μπορεί να αποτυπωθεί σε αριθμητικούς όρους πιο εύκολα από ότι του δικαστικού. Έτσι δίνεται μια ώθηση από τους ελεγκτές στην αναλογική διανομή.

Μια άλλη παράμετρος προς την ίδια κατεύθυνση είναι το φύλο. Στο δείγμα υπήρχαν 54 άνδρες, εκ των οποίων οι 42 ανήκαν στους ελεγκτές. Το αντρικό φύλο έδειξε την προτίμησή του για την αναλογική διανομή (55%) και συνολικά διαπιστώνουμε ότι οι άντρες που απασχολούνται στον έλεγχο αποτελούν το 32% των υποστηρικτών της αναλογικής διανομής του bonus.

Προς την αντίθετη κατεύθυνση, δηλαδή υπέρ της ισόποσης διανομής, φαίνεται να επηρεάζουν ως ένα βαθμό τα έτη υπηρεσίας. Οι παλαιότεροι έχουν δείξει την προτίμησή τους για την ισόποση διανομή (59%). Οι παλαιότεροι υπάλληλοι που απασχολούνται στον έλεγχο είναι σχεδόν διπλάσιοι στο δείγμα από τους απασχολούμενους στο δικαστικό και κατά συνέπεια οι επιλογές τους επηρεάζουν πιο έντονα τη συνολική εικόνα της προτίμησης των ελεγκτών. Αυτή η σχέση ανάγεται με ασφάλεια στον πληθυσμό διότι παρουσιάζει σχέση εξάρτησης με P Value 0,031.

11) Σειρά προτίμησης του bonus αποδοτικότητας με βαθμό διαφωνίας-συμφωνίας με τη φράση «η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης πρέπει να εφαρμοστεί για να δώσει κίνητρα στους εργαζομένους που η απόδοσή τους δεν είναι ανάλογη με τις ικανότητές τους. (Q15C-Q12, P Value 0.0)

Οι ερωτώμενοι που έδειξαν να συμφωνούν με την ερώτηση 12, που αποτελούν και την πλειοψηφία του 61,38%⁵⁵, δείχνουν ταυτόχρονα να επιθυμούν και την εφαρμογή του bonus. Συγκεκριμένα το 48,31% εξ' αυτών επιθυμεί ως 1^η επιλογή το bonus, το 20,22% ως 2^η και το 23,60% ως τρίτη. Αντιστοίχως από όσους διαφώνησαν στην ερώτηση 12, το 73% έβαλε το bonus αποδοτικότητας στις τελευταίες θέσεις προτίμησης. Επομένως, οι απαντήσεις αυτές συνδυαστικά υποδεικνύουν άτομα που χρειάζονται ένα οικονομικό μέσο παρακίνησης, για να αποδώσουν καλύτερα.

Αξιοσημείωτο είναι ένα μικρό ποσοστό 8%, που από τη μια συμφωνεί με την παρακινητική δύναμη του bonus εν γένει, από την άλλη όμως δεν το επιθυμεί ως προσωπική του επιλογή.

12) Σειρά προτίμησης του bonus αποδοτικότητας με σειρά προτίμησης των ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης (Q15C-Q16D, P Value 0.079)

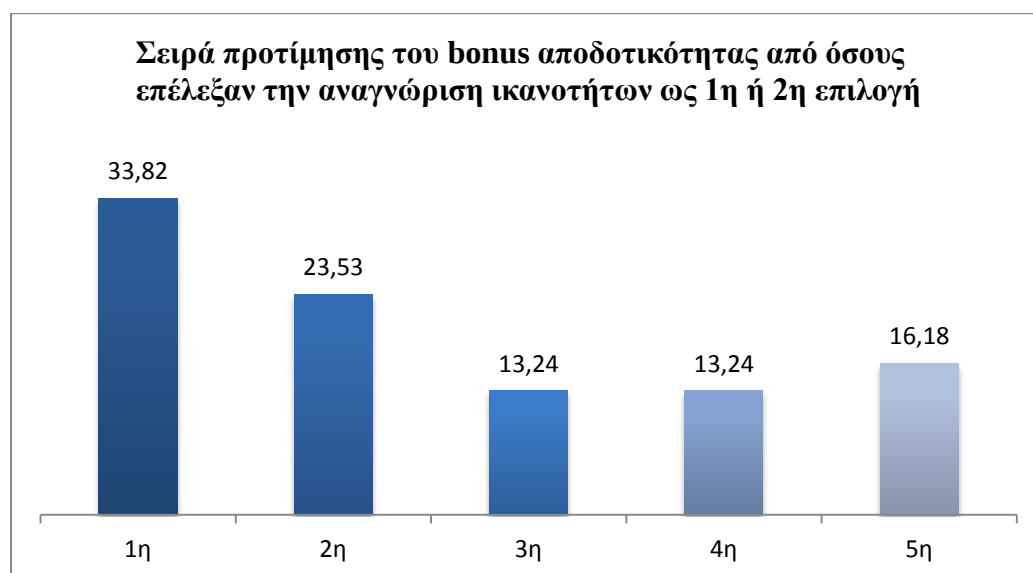
Η επιλογή των ευκαιριών επαγγελματικής ανέλιξης σε υψηλή θέση προτίμησης δε συμβαδίζει, όπως θα ήταν αναμενόμενο, με τη σειρά προτίμησης του bonus αποδοτικότητας. Συγκεκριμένα από αυτούς που επέλεξαν τις ευκαιρίες ανέλιξης ως 1^η ή 2^η προτίμηση στην ερώτηση 16, μόλις το 42% επέλεξε ταυτόχρονα και το bonus ως 1^η προτίμηση στην ερώτηση 15 και το 27% ως 2^η προτίμηση. Τα ποσοστά αυτά μπορεί αθροιστικά να αγγίζουν το 70%, όμως θα περίμενε κανείς να είναι ακόμα μεγαλύτερα, διότι όποιος επιζητά ευκαιρίες ανέλιξης, χρειάζεται ένα μέσο ανάδειξης των προσωπικών του ικανοτήτων και αυτό θα μπορούσε κάλλιστα να είναι το bonus βάσει απόδοσης.

⁵⁵ Στην πραγματικότητα είναι το 62,5% αλλά από την παρούσα ανάλυση εξαιρέθηκαν 6 ερωτηματολόγια που δεν είχαν δώσει απάντηση στην ερώτηση 15C.

13) Σειρά προτίμησης του bonus αποδοτικότητας με σειρά προτίμησης της αναγνώρισης ικανοτήτων/εμπιστοσύνης στο πρόσωπό μου (Q15C-Q16E, P Value 0.694)

Ένας από τους συνδυασμούς ανάλυσης που επιβεβαιώνουν τις θεωρίες κινήτρων είναι αυτός μεταξύ του bonus και την αναγνώρισης των προσωπικών ικανοτήτων. Οι δύο μεταβλητές αποδείχθηκαν ανεξάρτητες και όχι εξαρτημένες, όπως θα περιμέναμε με μια επιφανειακή προσέγγιση. Όμως με μια πιο προσεκτική ματιά διακρίνουμε την ανάγκη για αναγνώριση που ικανοποιείται μέσα από τα εσωτερικά-ηθικά κίνητρα και όχι τα εξωτερικά-οικονομικά.

Το κίνητρο της αναγνώρισης βρέθηκε ότι είναι η 1^η και 2^η επιλογή για το 48,22%⁵⁶ των ερωτώμενων. Από αυτούς όμως το 33,82% τοποθέτησαν ταυτόχρονα και το bonus ως 1^η επιλογή ενώ το 23,53% ως 2^η. Με άλλα λόγια για τους εργαζόμενους που κινητοποιούνται θετικά πρωτίστως, όταν απολαμβάνουν την αναγνώριση και την εμπιστοσύνη των άλλων, δεν τους είναι απαραίτητο να συνδυάζουν την ανάγκη αυτή με τα χρήματα. Περίπου οι μισοί από αυτούς έδειξαν μειωμένο ενδιαφέρον για τα bonus (3^η-4^η-5^η επιλογή) και ως εκ τούτου για να επιτευχθεί η αναγνώριση ευελπιστούν σε ηθικές ανταμοιβές.



⁵⁶ Το ακριβές ποσοστό είναι 49,66% άλλα για τις ανάγκες της συγκεκριμένης ανάλυσης αποβάλλονται 4 ερωτηματολόγια, που δεν απάντησαν στην ερώτηση 15 και για αυτό το λόγο δεν μπορούν να συνδυαστούν.

14) Σειρά προτίμησης της καλής συνεργασίας με τη μέθοδο διανομής του bonus (Q16A-Q21, P Value 0,027)

Άμεση και αναμενόμενη εξάρτηση φαίνεται να έχει η καλή συνεργασία με τον τρόπο διανομής του bonus. Το 60% όσων επέλεξαν την καλή συνεργασία στην 1^η και 2^η θέση προτίμησης επιθυμεί και την ισόποση διανομή του bonus και το 40% την αναλογική της συνεισφοράς των μελών. Αντίστοιχα και το 69% όσων επέλεξαν την καλή συνεργασία στην 4^η και 5^η θέση προτίμησης τάχθηκε υπέρ της αναλογικής διανομής.

Τα αποτελέσματα αυτά είναι υπαγορευμένα από τις μέχρι τώρα έρευνες αλλά και από την κοινή λογική, αφού για την εξασφάλιση της καλής συνεργασίας πρέπει να εκλείπουν φαινόμενα ανταγωνισμού. Σημειωτέον, όπως έχει ήδη αναφερθεί, η άποψη της μειοψηφίας του 40% είναι αξιόλογη, διότι σκιαγραφεί το προφίλ ανθρώπων που πιστεύουν πως η καλή συνεργασία επιτυγχάνεται από τη δικαιοσύνη των αμοιβών και όχι από την ισότητα.

15) Μέθοδος διανομής bonus με το βαθμό διαφωνίας-συμφωνίας με την έκφραση «Δεν μου αρέσει η ομαδική εργασία διότι όλοι ανταμείβονται ίσα για άνιση συνεισφορά» (Q21-Q18, P Value 0,004)

Μια ακόμα ισχυρή εξάρτηση αναδείχθηκε ανάμεσα στις ερωτήσεις 18 και 21. Το 73% όσων δεν επιθυμούν την ομαδική εργασία, γιατί ανταμείβονται όλοι ίσα, απάντησαν πως προτιμούν τη διανομή του bonus με αναλογικό τρόπο. Υπάρχει άμεση συνάφεια των απαντήσεων, μιας και ο αναλογικός τρόπος έρχεται να διορθώσει την εγγενή αδυναμία της ομαδικής εργασίας, ήτοι τις ίσες αμοιβές για άνισες συνεισφορές. Παρατηρείται όμως και η μειοψηφία του 27% για την οποία μελετώντας την μπορούμε να υποθέσουμε είτε ότι κρατά επιφυλακτική στάση απέναντι στην εφαρμογή της μεθόδου αυτής είτε ότι δεν τη θεωρεί λειτουργική.

Αντίστοιχα και όσοι διαφωνούν απόλυτα με την ερώτηση 18, τάσσονται κατά 70% υπέρ της ισόποσης διανομής, ενώ όσοι διαφωνούν απλώς τάσσονται κατά 60% υπέρ της ισόποσης διανομής⁵⁷. Συνεπώς, οι εργαζόμενοι που επιθυμούν έντονα την

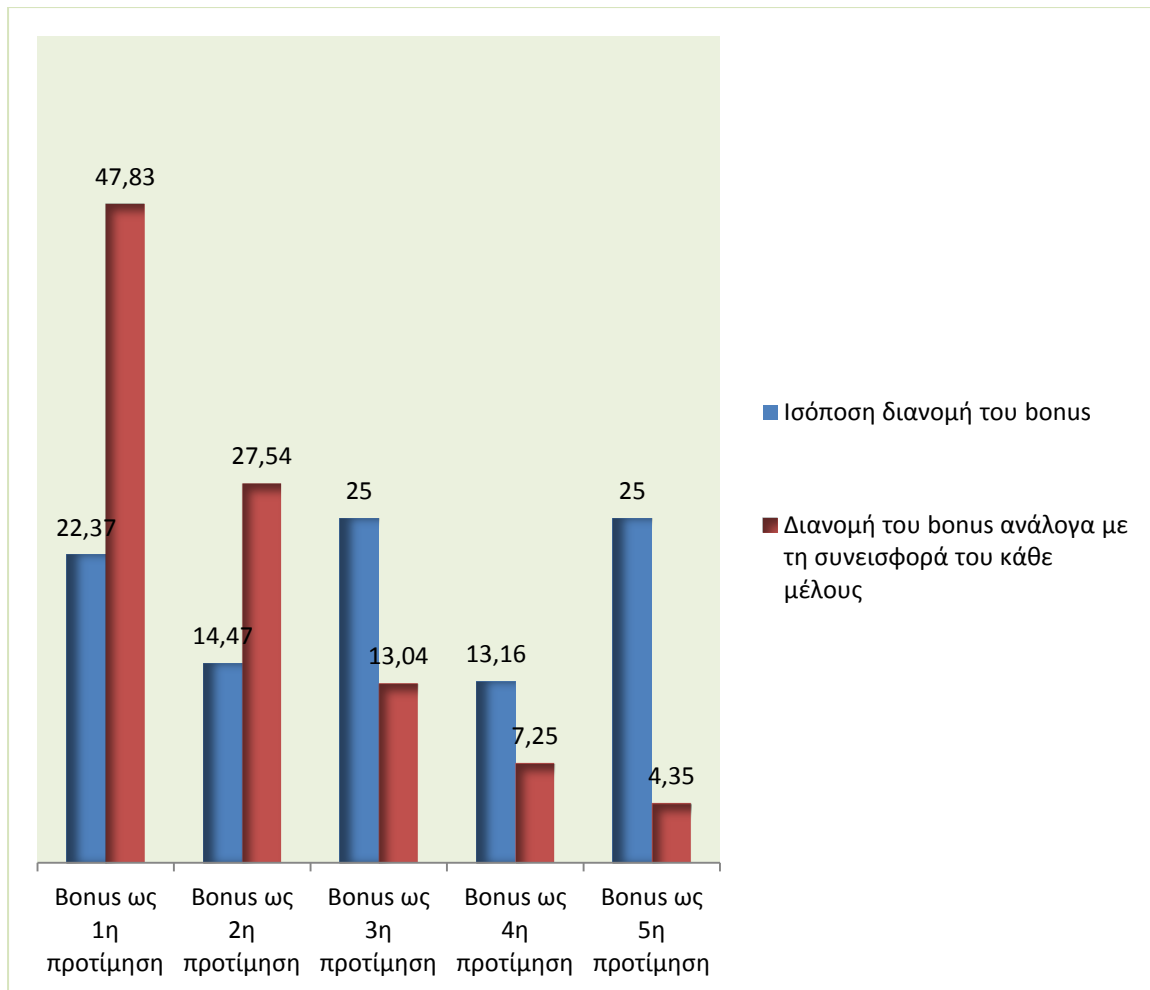
⁵⁷ Τα ποσοστά αυτά δεν αντιστοιχούν σε λιγότερο ικανούς υπαλλήλους. Βλ. σχετική αναφορά στην ανάλυση της 2^{ης} ερευνητικής υπόθεσης.

ομαδική εργασία, παρά τις αδυναμίες της, είναι και εκείνοι που επιθυμούν την ισόποση διανομή του bonus, κρίνοντας ότι μπορούν καλύτερα να εργαστούν σε ένα περιβάλλον ομαδικού πνεύματος.

16) Μέθοδος διανομής bonus με σειρά προτίμησης του bonus αποδοτικότητα (Q21-Q15C, P Value 0.0)

Ισχυρή εξάρτηση, που με ασφάλεια ανάγεται ως αποτέλεσμα στον πληθυσμό, παρουσιάζουν η μέθοδος διανομής του bonus με τη σειρά προτίμησης του bonus ως κίνητρο απόδοσης. Η ισόποση διανομή του bonus είναι η πιο ήπια μορφή του, που εξασφαλίζει την καλή συνεργασία, τη μείωση του ανταγωνισμού και την πιθανή δυσαρέσκεια από την αντιλαμβανόμενη αδικία στη διανομή των αμοιβών. Επίσης εξασφαλίζει στους λιγότερο ικανούς υπαλλήλους μια οικονομική ασφάλεια. Για όλους αυτούς τους λόγους, είναι απολύτως αναμενόμενο, για όποιον δεν επιθυμεί το σύστημα bonus τοποθετώντας το στις τελευταίες θέσεις προτίμησης, να επιλέγει τουλάχιστον την πιο ήπια του μορφή, δηλαδή την ισόποση διανομή. Κατ' αναλογία, όποιος έχει εντονότερη την ανάγκη για πρόσθετες αμοιβές, αναγνώριση/ανάδειξη ικανοτήτων, ή εντονότερη την ανάγκη για αποκατάσταση της δικαιοσύνης των αμοιβών (ίση αμοιβή για ίση εργασία), επιλέγει το bonus στις πρώτες θέσεις προτίμησης και ταυτόχρονα την πιο ανταγωνιστική μορφή διανομής, δηλαδή την αναλογική της εκτιμώμενης συνεισφοράς του κάθε μέλους.

Τα ποσοστά των απαντήσεων παρουσιάζονται αναλυτικά στο παρακάτω διάγραμμα.



6.3 Σύγκριση των αποτελεσμάτων της έρευνας με το θεωρητικό της υπόβαθρο

Τα αποτελέσματα της έρευνας όπως αναλύθηκαν στις παραπάνω ενότητες, επιβεβαιώνουν με τη σειρά τους τις υπάρχουσες θεωρίες και μελέτες. Τα μοντέλα παρακίνησης των εργαζομένων είναι πολλά αλλά στην παρούσα μελέτη γίνεται επαλήθευση της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom και του άρθρου “Team based rewards: current empirical evidence and directions for future search” των J. DeMatteo, L. Eby και E. Sundstorm.

A) Ο Vroom με τη θεωρία του υποστηρίζει πως κάθε εργαζόμενος παρακινείται μέσα από τρεις προσδοκίες. Η πρώτη είναι ότι η αύξηση της προσπάθειας θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης. Πράγματι στην έρευνα που διενεργήθηκε ανιχνεύθηκε η προσδοκία αυτή. Πιο συγκεκριμένα στις ερωτήσεις 10, 12, 15, 26, 27, οι εργαζόμενοι συμφωνούν ότι ένα σύστημα bonus θα ήταν ισχυρό κίνητρο που θα βελτιώνει τη γνώση επί των στόχων, θα αύξανε την προσπάθεια των

ικανών εργαζομένων, όπου μέχρι τώρα ηθελημένα δεν καταβάλλεται, θα αύξανε την παραγόμενη ποσότητα και θα βελτιώνει την ποιότητα των υπηρεσιών. Συνοψίζοντας πιστεύουν ότι έχουν τη διάθεση να προσπαθήσουν περισσότερο και τις δυνατότητες να αποδώσουν καλύτερα, αρκεί να έχουν το κίνητρο.

Η δεύτερη προσδοκία του Vroom έχει να κάνει με την εκτιμώμενη σχέση απόδοσης και αμοιβών. Η επαλήθευση της προσδοκίας αυτής έρχεται από τις ερωτήσεις 11, 15 και 16. Η πρώτη εξ αυτών, που συγκέντρωσε ποσοστά συμφωνίας 56%, διατυπώνει ακριβώς τη σχέση αυτή⁵⁸. Το bonus αποδοτικότητας αποδείχθηκε το πιο επιθυμητό κίνητρο αφήνοντας στην τελευταία θέση την ισόποση αύξηση του μισθού. Συμπεραίνουμε λοιπόν ότι δεν επιθυμούν απλά τα χρήματα αλλά τα χρήματα σε σχέση με την απόδοσή τους. Παρακινούνται όταν ξέρουν πως για την προσπάθειά τους ανταμείβονται. Ακόμα και η δεύτερη επιλογή για αύξηση επί του βασικού μισθού συντάσσεται με αυτή την προσδοκία, γιατί ο βασικός μισθός είναι αντιπροσωπευτικός των τυπικών προσόντων του καθενός. Κατ' επέκταση μπορούμε επίσης να συμπεράνουμε ότι οι οικονομικές ανταμοιβές είναι περισσότερο επιθυμητές από τις ηθικές (σε αντίθετη περίπτωση θα έπρεπε η ισόποση αύξηση μισθού να λάβει την πρώτη θέση). Η ερώτηση 16 περί μη οικονομικών κινήτρων επαληθεύει την αξία της ίδιας προσδοκίας, επειδή το κίνητρο για ηθική ανταμοιβή, που εκφράστηκε ως αναγνώριση ικανοτήτων και εμπιστοσύνη, έλαβε τη δεύτερη θέση προτίμησης μετά την καλή συνεργασία.

Η τρίτη προσδοκία έχει να κάνει με την εκτίμηση ότι οι ανταμοιβές θα καλύψουν κάποια ανάγκη. Η οικονομική ανταμοιβή, καλύπτει ανάγκες πολλών επιπέδων και γι' αυτό ήταν αυτονόητο ότι θα είναι έντονα επιθυμητή από τους χαμηλόμισθους και όχι μόνο. Από την άλλη, οι ηθικές ανταμοιβές της αναγνώρισης και της καλής συνεργασίας καλύπτουν τις ανώτερες ανάγκες, κοινωνικές/ αυτοεκτίμησης/αυτοπραγμάτωσης, οι οποίες ασφαλώς και υπάρχουν σε μια ανεπτυγμένη χώρα. Όσοι μάλιστα είχαν εντονότερη την ανάγκη για καλή συνεργασία παρά τις ανάγκες που καλύπτονται με χρήματα, το υπέδειξαν με την επιλογή τους για ισόποση αύξηση μισθού.

⁵⁸ Ερ.11: Η σύνδεση αμοιβής-απόδοσης σημαίνει ότι η καλή δουλειά θα αναγνωρίζεται και θα ανταμείβεται.

B) Στο δεύτερο μισό του ερωτηματολογίου αναπτύσσονται δύο θέματα: διάθεση για ομαδική εργασία και τρόπος διανομής του ομαδικού bonus. Οι J. DeMatteo, L. Eby και E. Sundstorm στο άρθρο τους, που δημοσιεύθηκε το 1998, συγκέντρωσαν τις μέχρι τότε μελέτες επί των ομαδικών αμοιβών. Τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξαν επιβεβαιώνονται και από την παρούσα έρευνα.

Υποστήριζαν καταρχάς την υπεροχή των ομαδικών κινήτρων έναντι των ατομικών, όπως ακριβώς διαπιστώθηκε από τις απαντήσεις που δόθηκαν στις ερωτήσεις 13, 15, 16, 17, 18, 19 και 20. Είναι πολύ σαφής η τοποθέτηση των ερωτώμενων υπέρ της ομαδικής εργασίας, υπέρ των θετικών εκροών αυτής και υπέρ της διασφάλισης της καλής συνεργασίας. Ο συνδυασμός του bonus αποδοτικότητας ως πρώτη επιλογή στην ερ. 15 μαζί με την καλή συνεργασία ως πρώτη επιλογή στην ερ. 16, κάνει φανερή την επιθυμία για οικονομικά κίνητρα σε ομαδική βάση.

Η πλειοψηφία επιδεικνύει τη διάθεση και την ικανότητα να εργαστεί ομαδικά για την επίτευξη ενός στόχου. Ανατρέχοντας στο άρθρο των DeMatteo et al., οι απαντήσεις αυτές ήταν οι αναμενόμενες, επειδή τα επιμέρους έργα που εκτελούνται εντός της ΓΓΔΕ εμφανίζουν υψηλή αλληλεξάρτηση και θα ήταν εξαιρετικά δύσκολο να μετρηθεί η απόδοση του κάθε υπαλλήλου μεμονωμένα. Επίσης, σύμφωνα με το ίδιο άρθρο, τα ομαδικά κίνητρα είναι αποτελεσματικά σε μικρές ομάδες, όπως αυτές των τοπικών εφοριών, και μειώνουν τον ανταγωνισμό, που δεν είναι αρεστός στα μέλη τους.

Μια άλλη πτυχή του ίδιου άρθρου (ως απόσταγμα πολλών μελετών), είναι ότι η διανομή του ομαδικού bonus πρέπει να γίνεται ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας, τουλάχιστον όταν πρωτοεφαρμόζεται το σύστημα κινήτρων, αν και τα μέλη μπορεί να μην το επιθυμούν και να αισθάνονται ότι αδικούνται. Η επαλήθευση της ανωτέρω διατύπωσης έρχεται με την οριακή διαφορά των απαντήσεων στην ερώτηση 21. Υπενθυμίζεται ότι το 52,94% τάχθηκε υπέρ της ισόποσης διανομής και το 47,06 υπέρ της διανομής ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους. Επιπλέον οι ερωτήσεις 22 και 23, οι οποίες σύγκριναν τις δύο μεθόδους ως προς την αίσθηση δίκαιης διανομής του bonus και την εργασιακή ικανοποίηση που θα επιφέρουν, έδωσαν οριακό προβάδισμα στην αναλογική διανομή. Για να εφαρμοστεί όμως η εκτίμηση της απόδοσης του καθενός, πρέπει να πληρούνται οι σωστές προϋποθέσεις, η σημαντικότερη εκ των οποίων είναι η αξιολόγηση. Η αξιολόγηση έλαβε ισχυρή κριτική με το 80% των ερωτηθέντων να κρίνει ότι χρειάζεται ριζική αλλαγή. Ακόμα λοιπόν και η ομάδα των υπαλλήλων που προτιμά την αναλογική διανομή του bonus,

δεν θα μπορούσε να την υποδεχθεί θετικά, χωρίς να πιστέψει στην αξιοπιστία του συστήματος αξιολόγησης. Συμπερασματικά, το σύστημα κινήτρων που πρέπει σε πρώτη φάση να εφαρμοστεί αντιστοιχεί στην ισόποση διανομή, εφόσον έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας και όπως άλλωστε υποστηρίζει η θεωρία είναι καλύτερο να μην εφαρμοστεί καθόλου από το να εφαρμοστεί λανθασμένα.

Επιπρόσθετα ευρήματα της έρευνας που επιβεβαιώνουν τις προηγούμενες μελέτες είναι οι απαντήσεις των ερωτήσεων 24 και 25. Σύμφωνα με αυτά, η ισόποση διανομή επιδρά θετικότερα στην ομαδική λειτουργία, λόγω μείωσης του ανταγωνισμού και αύξηση της αλληλοβοήθειας, ενώ η αναλογική στον καταμερισμό των εργασιών. Ο λόγος είναι ότι οι ικανότεροι αναλαμβάνουν περισσότερες ή πιο δύσκολες αρμοδιότητες εισπράττοντας και την αντίστοιχη αμοιβή, οπότε εξαλείφονται τα παράπονα των ικανών και πρόθυμων και η τάση για λιγότερη προσπάθεια των απρόθυμων.

Οι ερωτήσεις 26 και 27, αφορούν την ποσότητα και την ποιότητα των αποτελεσμάτων και δηλώθηκε και στις δύο ότι θετικότερη επίδραση θα έχει η διανομή ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας. Η άποψη για την ποσότητα επιβεβαιώνεται από τη θεωρία, λόγω του ευεργετικού ανταγωνισμού που φέρνουν οι άνισες αμοιβές, όμως η άποψη για την ποιότητα διαφέρει. Η θεωρία υποστηρίζει ότι, όταν εκλείπει ο οικονομικός ανταγωνισμός και υπάρχει ομαδικό κλίμα με καλή συνεργασία, το ενδιαφέρον στρέφεται περισσότερο στην ποιότητα και στα μακροπρόθεσμα πλεονεκτήματά της σε σύγκριση με την ανισότητα των αμοιβών, όπου το ενδιαφέρον στρέφεται στην αύξηση των μετρήσιμων δεικτών, οι οποίοι ως επί τω πλείστω είναι ποσοτικοί, εις βάρος βέβαια της επιδιωκόμενης ποιότητας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ - ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

7.1 Προτάσεις για τη διοίκηση

Η παρούσα έρευνα μπορεί να αποδώσει χρήσιμες πληροφορίες στη διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών, ώστε να εφαρμόσει ένα πρόγραμμα κινήτρων που θα προσιδιάζει καλύτερα στην προσωπικότητα των εργαζομένων του και έτσι θα έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Οι απαντήσεις που δόθηκαν σκιαγραφούν ένα επιθυμητό πλαίσιο εφαρμογής κινήτρων, είναι απλώς εκτιμήσεις για αυτό που θα ήθελαν περισσότερο ή που εκτιμούν ότι θα λειτουργήσει καλύτερα. Ασφαλώς μπορεί να διαφοροποιηθούν μετά την πρακτική εφαρμογή του. Η διοίκηση όμως, εφόσον εισάγει κάτι εντελώς καινούργιο για τα δεδομένα του ελληνικού δημοσίου, ήτοι τη σύνδεση αμοιβής-απόδοσης, οφείλει να λάβει υπ' όψη της τη γνώμη του ανθρωπίνου δυναμικού της. Αυτό το καινοτόμο εγχείρημα, αν δεν είναι αρεστό στους τελικούς αποδέκτες του, θα είναι αναποτελεσματικό και θα δημιουργήσει μόνιμα προβλήματα στη λειτουργία του οργανισμού. Για τους λόγους αυτούς στο κεφάλαιο αυτό θα αναφερθούμε σε συγκεκριμένες προτάσεις βασισμένες στην υπάρχουσα θεωρία και στην παρούσα έρευνα.

1^η πρόταση: Να εισαχθεί σύστημα οικονομικών κινήτρων, που θα συνδέει μέρος των αμοιβών με την απόδοση.

Το γεγονός ότι η κινητοποίηση έρχεται επιτυγχάνεται καλύτερα με τα οικονομικά κίνητρα που συνδέονται με την απόδοση είναι κάτι που έχει επικυρωθεί από σχεδόν όλες τις θεωρίες παρακίνησης, προγενέστερες έρευνες και την παρούσα έρευνα που αναπτύχθηκαν σε προηγούμενα κεφάλαια. Πρώτος ο Maslow, έπειτα ο Herzberg και τέλος ο Alderfer τόνισαν ότι, για να ικανοποιηθούν ανάγκες ανώτερες, που συνδέονται με την παρακίνηση και την καλύτερη απόδοση, πρέπει πρώτα να καλύπτονται οι κατώτερες ανάγκες και για αυτό χρειάζονται χρήματα. Με τα χρήματα άλλωστε ικανοποιούνται ταυτόχρονα ανάγκες κοινωνικές και αυτοεκτίμησης (π.χ. ένα καλύτερο σπίτι/αυτοκίνητο). Στην πιο σύγχρονη εποχή την υπεροχή των οικονομικών κινήτρων απέδειξε και ο Makinson με την εκτενή του μελέτη.

Προτιμάται η σύνδεση μέρους και όχι ολόκληρης της αμοιβής με το μισθό, γιατί είναι σημαντικό να καλύπτονται και οι ανάγκες ασφάλειας, των οποίων η έλλειψη επηρεάζει ψυχολογικά τον εργαζόμενο, τον αγχώνει και δεν αποδίδει. Επίσης μελέτες έχουν αποδείξει ότι ειδικά στο δημόσιο τομέα οδηγεί σε αποθάρρυνση, διότι προσελκύει άτομα, που επιδιώκουν έντονα την ασφάλεια και την καλή συνεργασία.

2^η πρόταση: Τα οικονομικά κίνητρα να είναι σημαντικού ύψους ποσού, τουλάχιστον 5% το μήνα, και να γνωστοποιείται ο τρόπος εφαρμογής τους ολοκληρωτικά

Οι λεπτομέρειες επί της εφαρμογής των ομαδικών κινήτρων δίνονται από το σχήμα του Makinson. Τα bonus, για να λειτουργούν αποτελεσματικά ως κίνητρο ενεργοποίησης, δεν μπορεί να είναι κάτω από το 5% του μηνιαίου μισθού. Χαρακτηριστικά ο Πουλιάκας Κωνσταντίνος τιτλοφορεί το άρθρο του «Πλήρωσε αρκετά, μην πληρώνεις πάρα πολλά ή μην πληρώνεις καθόλου»⁵⁹ αναφορικά με την ένταση της επίδρασης του bonus στην παρακίνηση και στην εργασιακή ικανοποίηση. Αν τα bonus είναι πολύ χαμηλά, τότε δημιουργείται επιπλέον κόστος για την επιχείρηση χωρίς να αυξάνεται ουσιαστικά η παρακίνηση και η απόδοση, ενώ αντίθετα για λόγους προβολής και αυτοεκτίμησης δημιουργείται ανταγωνισμός που όμως δεν είναι παραγωγικός. Αντίστροφα, αν τα bonus είναι υψηλότερα από το άριστο επίπεδο, η επιχείρηση αυξάνει τα έξοδα της και τις προσδοκίες-απαιτήσεις των εργαζομένων, τις οποίες σε μελλοντική στιγμή μπορεί και να αδυνατεί να ικανοποιήσει.

Επίσης υποστηρίζεται η δυνατότητα καταβολής τους κάθε μήνα ή της εφάπαξ καταβολής κάθε έτος. Στην πρώτη περίπτωση πρέπει να διακρίνονται ξεκάθαρα από το μισθό και να μην θεωρούνται δεδομένα, σαν πάγια αύξηση. Επίσης η διαδικασία που σχετίζεται με τις προϋποθέσεις λήψης τους, τη χρηματοδότησή τους, την εκταμίευση τους, τον έλεγχό τους πρέπει να είναι απολύτως διαφανής και γνωστοποιημένη στο σύνολο του προσωπικού. Ο κίνδυνος που ελλοχεύει, αν αυτό δεν τηρηθεί, είναι ένα τρωτό, διαβλητό σύστημα και η αποσάθρωση του εγχειρήματος πρέπει να θεωρείται δεδομένη.

3^η πρόταση: Να είναι ομαδικού τύπου κίνητρα, που θα διανέμονται ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας

⁵⁹ Ο ακριβής τίτλος «Pay enough, don't pay too much or don't pay at all»

Εφόσον τα επιμέρους καθήκοντα των υπαλλήλων των δημοσίων υπηρεσιών είναι αλληλοεξαρτώμενα⁶⁰ και δύσκολα μπορεί να διακριθεί η συμβολή του κάθε μέλους στην επίτευξη του κοινού στόχου, πρέπει να εφαρμοστούν ομαδικά κίνητρα. Σε τέτοιες οργανικές μονάδες αξιολογείται θετικότερα η ύπαρξη καλής συνεργασίας, από ότι του ανταγωνισμού και για αυτό πρέπει να θωρακίζεται. Οι άμεσοι προϊστάμενοι οφείλουν ιδιαιτέρως να στηρίζουν το συνεργατικό κλίμα, που στην έρευνα αποδείχθηκε ο ισχυρότερος παράγοντας εσωτερικής παρακίνησης και ταυτόχρονα αποτυπώθηκε ο φόβος της υπονόμευσής του. Ορθώς λοιπόν η ΓΓΔΕ ετοιμάζεται να εισάγει σύστημα ομαδικών κινήτρων, βασιζόμενο στην επίτευξη των οργανικών στόχων, αντί ατομικών.

Ας σημειωθεί πλεονασματικά ότι στον κοινωνικό σκοπό που υπηρετούν οι δημόσιες υπηρεσίες, δεν προσιδιάζει η επιδίωξη του μεγαλύτερου κέρδους αλλά της καλύτερης εξυπηρέτησης του κοινωνικού συνόλου.

Η πρόταση για ισόποση διανομή έρχεται τόσο από τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, από το άρθρο των DeMatteo et al και από τη θεωρία ισότητας του Adams. Σύμφωνα με τον τελευταίο, η δικαιοσύνη των αμοιβών δεν έχει τόσο σημασία πόσο δίκαιη είναι πραγματικά όσο το πόσο δίκαιη την αισθάνεται ο εργαζόμενος. Τότε μόνο οι αμοιβές παρακινούν. Από τη στιγμή που το σύστημα ομαδικού bonus εφαρμόζεται για πρώτη φορά, είναι καλύτερο να εξασφαλίζει την ομαλή μετάβαση από ένα σύστημα αμοιβών ανεξαρτήτως απόδοσης σε ένα σύστημα διαίρεσης των εργαζομένων σε ικανούς και μη. Το τελευταίο απαιτεί πολύ καλές προϋποθέσεις δίκαιης αξιολόγησης, κάτι το οποίο είναι γενικά δύσκολο και θα οδηγήσει στον ανασταλτικό παράγοντα παρακίνησης, το αίσθημα της αδικίας. Η άποψη περί ισόποσης διανομής ενισχύεται, αν αναλογιστούμε ότι δεν ήταν λίγοι οι ερωτώμενοι που έδειξαν προτίμηση ενιαία ισόποση αύξηση μισθού χωρίς προϋποθέσεις.

4^η πρόταση: Ανάπτυξη μικρών ομάδων. Ρύθμιση των παραγόντων επιτυχίας τους

Πολλές φορές μέχρι τώρα αναφέρθηκε η δύναμη της ομαδικής εργασίας. Η αποτελεσματικότητά της σε δείκτες μετριέται με διαφορετικά κριτήρια σε επίπεδο οργανισμού (παραγωγή, τζίρος, οικονομικό κόστος κινήτρων), σε επίπεδο ομάδας (παραγωγικότητα ομάδας) και σε επίπεδο ατομικό (εργασιακή ικανοποίηση,

⁶⁰ Βλ. DeMatteo et al., ό.π.

δέσμευση). Όλα φαίνεται να ικανοποιούνται καλύτερα εντός μικρών ομάδων που εφαρμόζουν ομαδικές αμοιβές, όπως θα είναι και η περίπτωση της ΓΓΔΕ. Σε γενικές γραμμές στις μικρές ομάδες γίνεται αντιληπτή η συνεισφορά του κάθε μέλους και τείνει να βελτιώνεται, για να κατακτηθεί η αναγνώριση και για να μην νιώθει κάποιος ότι υστερεί κατά πολύ.

Κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας είναι φυσικά η ωριμότητα των ομάδων. Οι ομάδες ωριμάζουν και όσο πιο σταθερές είναι μέσα στο χρόνο, τόσο πιο αποδοτικά λειτουργούν. Τα στάδια ανάπτυξής τους είναι πέντε. Το στάδιο της ωριμότητας και της καλής απόδοσης κατά το οποίο τα μέλη της είναι ικανά να εκτελούν πλέον αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται και να επιτυγχάνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, έρχεται μετά από τα στάδια σχηματισμού, ανακατατάξεων-συγκρούσεων και ομαλοποίησης. Όσο η ομάδα αναπτύσσεται οι ομαδικές αμοιβές με ισόποση διανομή είναι οι ιδανικές. Αργότερα, χρειάζονται αμοιβές ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους, διότι πλέον αυτή μπορεί να γίνει σαφής και αντιληπτή με βεβαιότητα. Σε ετούτο το κομβικό σημείο, αν η διοίκηση δεν μπορεί να τις παρέχει με αυτή τη μέθοδο, τότε είναι καλύτερο να αναδιαμορφώσει την ομάδα, προτού επέλθει το τελικό-πέμπτο στάδιο της αποδόμησης.

Μείζονος αξίας είναι η ομοιογένεια στη σύνθεση των ομάδων. Σε οργανισμούς, που σημασία έχει η καλύτερη παροχή υπηρεσιών, επιδρά ευεργετικότερα από ότι η ετερογένεια, που συστήνεται σε ομάδες με πιο δημιουργικό έργο. Η ομοιογένεια, τουλάχιστον αναφορικά με τους δημόσιους οργανισμούς, συνίσταται στις ικανότητες των μελών και στην προσωπικότητά τους. Πρωτίστως, προς αποφυγή του αισθήματος αδικίας που λειτουργεί ως αντικίνητρο στους πιο ικανούς της ομάδας, είναι καλύτερο οι ικανότητες των μελών της να είναι περίπου ίδιες, ώστε περίπου ίδια να είναι και η συνεισφορά τους. Η εξισορρόπηση των ικανοτήτων μπορεί να επιτευχθεί με περαιτέρω εκπαίδευση, σεμινάρια, και καθοδήγηση είτε από τους ανωτέρους είτε από τους ομοιοβάθμους. Δευτερευόντως η προσωπικότητα του καθενός και συγκεκριμένα αν αρέσκεται στην ομαδικότητα ή στην ατομικότητα, είναι κάτι που επηρεάζει την αποτελεσματική λειτουργία των ομάδων. Η έρευνα που έγινε κατέγραψε τις θετικές διαθέσεις της πλειοψηφίας των υπάλληλων της ΓΓΔΕ απέναντι στην ομαδική εργασία. Κατά συνέπεια, μπορούμε να πούμε ότι στη ΓΓΔΕ η μία εκ των δύο συνιστωσών της ομοιογένειας πληρείται, και η διοίκηση έχει την ευκαιρία να ρίξει το βάρος των δραστηριοτήτων στην άλλη, δηλαδή τις ικανότητες.

5^η πρόταση: Να αλλάξει η μέθοδος αξιολόγησης

Η θέση των συμμετεχόντων στην έρευνα ήταν ξεκάθαρα υπέρ της αλλαγής της μεθόδου αξιολόγησης. Αν γίνει σωστά, τότε είναι πολύ πιθανό να προτιμηθεί η αναλογική διανομή του bonus, μιας και στην έρευνα μειονεκτούσε ελαφρά έναντι της ισόποσης διανομής. Σημειωτέον, πως η πλειοψηφία δήλωσε ότι η αίσθηση της δίκαιης διανομής του bonus συνάδει με τη διανομή ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους και έτσι συλλογιστικά μπορούμε να υποθέσουμε ότι η βελτίωση της μεθόδου αξιολόγησης, θα μοιράσει τα bonus με πιο δίκαιο τρόπο. Η βιβλιογραφία άλλωστε έχει αποδείξει ότι ακόμα και η αρνητική αξιολόγηση γίνεται δεκτή από τον αξιολογούμενο, αν δεν αμφισβητείται η αξιοπιστία της.

Μια άλλη παράμετρος της αξιολόγησης είναι η σύνδεσή της ή μη με την εξασφάλιση της απασχόλησης. Η επιστημονική θέση είναι αρνητική, διότι υποστηρίζεται ότι η αξιολόγηση είναι κατά κανόνα εργαλείο αυτογνωσίας και αυτοβελτίωσης, όχι ένα εργαλείο ελέγχου.

6^η πρόταση: Να γίνεται προσεκτικά η στοχοθεσία (διοίκηση μέσω στόχων)

Στοχοθεσία-αξιολόγηση-bonus είναι οι βάσεις της επιτυχημένης παρακίνησης. Συνδέοντας τους στόχους με τα bonus, η καλή στοχοθεσία είναι το απαραίτητο βήμα πριν από οτιδήποτε άλλο. Σύμφωνα με τον Locke οι άνθρωποι προσαρμόζουν τις ενέργειες τους προς ένα στόχο αρκεί αυτός να έχει τα χαρακτηριστικά S.M.A.R.T. και να έχει γίνει αποδεκτός από αυτούς που καλούνται να τον υλοποιήσουν

Η διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών εφαρμόζει στοχοθεσία ως προς τα τμήματα Ελέγχου και Δικαστικού και θα ήταν καλό να συνεχίσει να βελτιώνει τη διαδικασία της. Βελτιωτικές δράσεις θα ήταν αφενός η ενίσχυση του ανθρώπινου κεφαλαίου, όπως άλλωστε αναφέρεται στη θεωρία του Locke και αφετέρου η παροχή των απαραίτητων υλικών μέσων για την επίτευξη των στόχων, όπως ανέφεραν οι Porter και Lawler και όπως επιβεβαιώθηκε από αρκετούς συμμετέχοντες στην έρευνα.

7^η πρόταση: Ανάπτυξη εσωτερικής παρακίνησης μέσω της ανάπτυξης προσωπικών ικανοτήτων και ομαδικής αλληλοβοήθειας

Μπορεί τα οικονομικά κίνητρα να κερδίζουν έδαφος σε σχέση με τα ηθικά, δε μπορούν όμως να αποδώσουν χωρίς την αρμονική τους συνύπαρξη. Ο Vroom μίλησε για ανταμοιβές, εσωτερικές και εξωτερικές. Το ίδιο και οι Porter και Lawler, ο McClelland, ο Makinson και πολλοί. Η παρακινητική τους δύναμη έχει φανεί

ιδιαίτερως σε πολλές έρευνες οργανισμών που δεν είχαν τη δυνατότητα για οικονομικές αυξήσεις.

Πιο συγκεκριμένα, πρέπει να δοθεί έμφαση στην ανάπτυξη ικανοτήτων, ώστε το άτομο, μέσα από τα επιτεύγματά του, να οδηγηθεί στην αυτοεκτίμηση, στην αναγνώριση από τους άλλους (2^{ος} πιο ισχυρός παράγοντας παρακίνησης στην έρευνα) και κατ' επέκταση στην εργασιακή ικανοποίηση, σύμφωνα με τους Porter και Lawler. Η καλλιέργεια πνεύματος αλληλοβοήθειας μπορεί να βοηθήσει σε αυτό, διότι έτσι ανταλλάσσονται γνώσεις και επί της ουσίας πολλαπλασιάζονται, αυξάνοντας την αποτελεσματικότητα, μειώνοντας τα λάθη.

Αντίστροφα, η καλή συνεργασία, η ένδειξη εμπιστοσύνης και αναγνώρισης στο πρόσωπο ενός υπαλλήλου από τους ανωτέρους και ομοιοβάθμους του αναμφισβήτητα ωθούν θετικά την εργασιακή ικανοποίηση και κατ' επέκταση την απόδοση (Vroom).

8^η πρόταση: Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση

Ένα από τα πάγια προβλήματα του δημοσίου τομέα είναι ότι δεν κατανέμει και δεν τοποθετεί σωστά το προσωπικό του. Η περιγραφή θέσεων εργασίας και η εκτίμηση του πλήθους των ατόμων που απαιτούνται ανά θέση είναι αρμοδιότητα της κεντρικής διοίκησης. Η αρμοδιότητα των εκάστοτε προϊσταμένων είναι να εκτιμήσουν τα προσόντα, τη διάθεση και τις τρέχουσες ανάγκες κάθε υπαλλήλου που έχουν στη μονάδα τους, για να τον τοποθετήσουν στη θέση που θα αντεπεξέρχονταν καλύτερα. Η ικανοποίηση που προέρχεται μέσα από το ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας αλλά και μέσα από την ορθή του εκτέλεση, είναι από μόνα τους κίνητρα απόδοσης. Υπενθυμίζουμε ότι η έρευνα ανέδειξε την «αναγνώριση ικανοτήτων» και το «ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας με προκλήσεις» ως δεύτερο και τρίτο παράγοντα εσωτερικής παρακίνησης αντίστοιχα.

Επικουρικά αναφέρουμε το υπόδειγμα των Hackman – Oldman, το οποίο προσδιορίζει ως παρακινητικές δυνάμεις τα εξής χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας: ποικιλία, ταυτότητα, σπουδαιότητα, αυτονομία, αναπληροφόρηση.

7.2 Αδυναμίες της έρευνας - Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Η βασικότερη αδυναμία της έρευνας είναι η έλλειψη πλήρους και ενημερωμένου μητρώου. Αν και έγινε προσπάθεια ανεύρεσής του από τις αρμόδιες

υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών, δεν κατέστη δυνατό να παρασχεθούν οι αιτούμενες πληροφορίες επικαιροποιημένες. Η αδυναμία αυτή έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο ως προς την έλλειψη του πληθυσμού ανάλογα με τα χρόνια υπηρεσίας, τη μεταβλητή που αποδείχθηκε να επηρεάζει ουσιαστικά τα αποτελέσματα.

Μια άλλη αδυναμία είναι ότι η δειγματοληψία έγινε μόνο σε υπηρεσίες των Αθηνών. Οι ΔΟΥ της Περιφέρειας και δη μικρών κοινωνιών, πιθανότατα να αλλάζουν το μείγμα των απαντήσεων, διότι είναι πολύ δύσκολο οι υπάλληλοι να μετακινούνται τακτικά, εμφανίζουν μεγαλύτερη δέσμευση στον οργανισμό και έχουν πολύ λίγους νεοπροσληφθέντες υπαλλήλους.

Τέλος, αδυναμία μπορεί να θεωρηθεί η γενικότερη δυσκολία στην κατανόηση του ερευνητικού ερωτήματος από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, επειδή στην πλειοψηφία τους εξέφραζαν άγνοια για την ύπαρξη του νόμου περί κινήτρων επίτευξης δημοσιονομικών στόχων. Πέραν τούτου, η πολιτική της σύνδεσης αμοιβής-απόδοσης είναι σε πολύ πρώιμο στάδιο, δεν έχει λάβει παρά ελάχιστη δημοσιότητα και αυτό καθιστά ασαφείς τους άξονες εφαρμογής της. Εξαιτίας της μέχρι τώρα ασάφειας, επιλέχθηκε να μην αναφερθεί ούτε το ποσοστό του bonus ούτε ο τρόπος διανομής που ορίζει ο νόμος. Αυτό θα επηρέαζε την κρίση των ερωτώμενων ενώ στην πραγματικότητα τα οριζόμενα στο νόμο μπορούν εύκολα να τροποποιηθούν. Ο στόχος της έρευνας είναι η αποτύπωση της προσωπικής επιθυμίας του καθενός και η εκτίμησή του για το πώς μέλλεται να λειτουργήσει το σύστημα bonus, σύμφωνα με τις υπάρχουσες γνωστές συνθήκες του εργασιακού του περιβάλλοντος. Αν η διοίκηση αποφασίσει να θέσει ορθότερες βάσεις για το σύστημα κινήτρων και οι συνθήκες αλλάξουν (στοχοθεσία, αξιολόγηση, περιγραφή θέσεων εργασίας, αξιοκρατική επιλογή θέσεων ευθύνης κ.ά.), τότε είναι πιθανό να αλλάξουν και οι δοθείσες απαντήσεις. Προσωπική εκτίμηση βέβαια είναι ότι, ακόμα και υπό διαφορετικές συνθήκες, το μείγμα των απαντήσεων δεν θα άλλαζε δραματικά στο άμεσο μέλλον εξ' αιτίας της κουλτούρας του οργανισμού που αλλάζει μόνο σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα.

Η εξάλειψη των αδυναμιών της έρευνας προσδιορίζει και τις κύριες προτάσεις για μελλοντική έρευνα. Πρωτίστως λοιπόν μια μελλοντική έρευνα θα πρέπει να γίνει με στρωματοποιημένη δειγματοληψία με κριτήριο τα χρόνια υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ. Ενδιαφέρον θα ήταν να μελετηθούν και σε παραπάνω από τρία στρώματα. Δεύτερον, θα ήταν χρήσιμο και ενδιαφέρον να γίνει σε πανελλαδική βάση, ώστε να δοθεί η ευκαιρία και στις περιφερειακές υπηρεσίες να εκφράσουν τις

απόψεις τους. Τρίτον, η έρευνα θα προσέφερε αξιόλογη πληροφόρηση, αν διενεργούνταν σε χρόνο κατά το οποίο θα ήταν πιο άμεση η έναρξη της εφαρμογής των οικονομικών κινήτρων και πληρέστερη η ενημέρωση των υπαλλήλων. Επίσης, θα ήταν χρήσιμο να διεξαχθεί, μετά την εφαρμογή της νέας μεθόδου αξιολόγησης, που ενδέχεται να θεσπιστεί.

Μια άλλη ενδιαφέρουσα πτυχή για μελλοντική έρευνα είναι η σύγκριση όλων των μεθόδων διανομής του ομαδικού bonus που υπάρχουν στη βιβλιογραφία, δηλαδή διανομή ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας, αναλογικά της συνεισφοράς του κάθε μέλους, αναλογικά της ιεραρχίας ή ως ποσοστό επί του βασικού μισθού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική βιβλιογραφία

Ινστιτούτο Alexander Hamilton, Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων αμοιβών και παροχών: Στρατηγικές προσέλκυσης, ανάπτυξης και διατήρησης επίλεκτου ανθρώπινου δυναμικού, Αθήνα, Εκδόσεις Κριτήριο, 2003

Β. Κέφης, Ολοκληρωμένο Μάνατζμεντ, Αθήνα, εκδόσεις Κριτική ΑΕ, 2005

Σ. Κτιστάκης, Εισαγωγή στη διοικητική επιστήμη, Αθήνα, Εκδόσεις Παπαζήση, 2009

Δ. Μπουραντάς, Μάνατζμεντ Θεωρητικό Υπόβαθρο: Σύγχρονες πρακτικές, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2002.

Νόμος 4024/2011, Συνταξιοδοτικές ρυθμίσεις, ενιαίο μισθολόγιο - βαθμολόγιο, εργασιακή εφεδρεία και άλλες διατάξεις εφαρμογής του μεσοπρόθεσμου πλαισίου δημοσιονομικής στρατηγικής 2012-2015 (ΦΕΚ Α 226/27-10-2011)

Νόμος 3230/2004, Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους, μέτρηση της αποδοτικότητας και άλλες διατάξεις (ΦΕΚ 44/11.2.2004)

Νόμος 4354/2015, Διαχείριση των μη εξυπηρετούμενων δανείων, μισθολογικές ρυθμίσεις και άλλες επείγουσες διατάξεις εφαρμογής της συμφωνίας δημοσιονομικών στόχων και διαρθρωτικών μεταρρυθμίσεων (ΦΕΚ Α' 176/16-12-2015)

Ν. Παπαλεξανδρή/ Δ. Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Μπένου, 2003

Α. Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα, Εκδόσεις Interbooks, 2001

Small business monitoring and research, Ομαδικά κίνητρα και παραγωγικότητα, Αθήνα, Γαλαίος, 1987

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία

T. Doerty/T.Horne, Managing public services – Implementing changes, a thoughtful approach, London and New York, Routledge, 2002

B. Frey/M. Osterloh, Successful management by motivation: Balancing intrinsic and extrinsic incentives, Switzerland, Springer, 2001

G. Latham, Work Motivation: History, theory, research and practice, London – New Delhi, Foundations for organizational science, 2007

Ελληνική αρθρογραφία

M. Πλατσίδου/Ε. Γωνιά, Θεωρίες κινήτρων στον εργασιακό χώρο, Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας, 2005

Ξενόγλωσση αρθρογραφία

P. Bamberger/R. Levi, Team-based reward allocation structures and the helping behaviors of outcome-interdependent team members, *Journal of managerial psychology*, Vol. 24 No. 4, 2009, pp. 300-327

B. Beersma/J. Hollenbeck/S. Humphrey/H. Moon/D. Conlon and D. Ilgen, Cooperation, competition, and team performance: toward a contingency approach, *Academy of Management Journal*, Vol. 46, No. 5, 1995, pp. 572–590

S. Bonnera/G. Sprinkleb, The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research, *Accounting, Organizations and Society*, 2002, pp. 303–345

S. Burgess/C. Propper/M. Ratto and E. Tominey, Incentives in the public sector: some preliminary evidence from a UK government agency, *Centre for economic policy research*, Discussion paper No. 4010, 2003

S. Burgess/C. Propper/M. Ratto and E. Tominey, Evaluation of the Introduction of the Makinson Incentive Scheme in Jobcentre Plus, *Leverhulme Centre for market and public organization*, 2003

S. Burgess/M. Ratto, The Role of Incentives in the Public Sector: Issues and Evidence, *The Leverhulme centre for market and public organization*, 2003

S. Burgess/C. Propper/M. Ratto/S. Hinke/K. Scholder and E. Tominey, Evaluation of the introduction of the Makinson incentive scheme in HM Customs and Excise, *Centre for market and public organization*, 2005

S. Burgess/C. Propper/M. Ratto/S. Hinke/K. Scholder and E. Tominey, Smarter task assignment or greater effort: the impact of incentives on team performance, *Centre for market and public organization*, Working paper No. 09, 2009

S. Burgess/C. Propper/M. Ratto and E. Tominey, Incentives in the public sector: Evidence from a government agency, *Centre for economic policy research*, Working paper No. 11, 2011

S. Burgess/C. Propper/M. Ratto and E. Tominey, Incentives in the public sector: Evidence from a government agency, *Institute for the Study of Labor*, 2012

S. Condly/R. Clark/H. Stolovitch, The effects of incentives on workplace performance: A meta-analytic review of research studies, *Performance improvement quarterly*, Vol. 16, 2003, pp. 46-63

A. Delarue/G. Hootegem/S. Procter/M. Burrridge, Team working and organizational performance: A review of survey-based research, *International journal of management reviews*, 2008

J. DeMatteo/L. Eby and E. Sundstorm, Team-based rewards: current empirical evidence and directions for future search, *Organizational Behavior*, Vol. 20, pp. 141-183, 1998

A. Dixit, Incentives and organizations in the public sector: An interpretative review, *The journal of human resources*, Vol. 37, No. 4, 2002, pp. 696-727

V. Forest, Performance-related pay and work motivation: theoretical and empirical perspectives for the French civil service, *International review of administrative sciences*, 2008

B. Hamilton/J. Nickerson and H. Owan, Team Incentives and Worker Heterogeneity: An Empirical Analysis of the Impact of Teams on Productivity and Participation, University of Chicago, *Journal of Political Economy*, vol. 111, no. 3, 2003

L. Hatcher/T. Ross, From individual incentives to an organization-wide gainsharing plan: Effects on teamwork and product quality, *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 12, 1991, pp. 169-183

B. Holmstorm, Moral hazard in teams, *Kellogg school of management, Northwestern University Evanston, Illinois*, 1981

J. Honeywell-Johnson, Small Group Incentives: A review of the literature, *Journal of Organizational Behavior Management*, Vol. 19, 1999

B. Irlenbusch/G. Ruchala, Relative rewards within team-based compensation, *Institute for the Study of Labor*, Discussion paper No. 2423, 2006

H. Itoh, Incentives to help in multi-agent situations, *Econometrica*, Vol 59, No 3, 1991, pp. 611-636

G.D. Jenkins/A. Mitra/N. Gupta and J. Shaw, Are financial incentives related to performance?: A meta-analytic review of empirical research, *Journal of applied psychology*, Vol. 83, No. 5, 1998, pp. 777-787

J. Kerr/J. Slocum, Managing corporate culture through reward systems, *Academy of Management Executive*, Vol. 1, No.2, 1987

E. Lawler, Reward Practices and Performance Management System Effectiveness, *Center for Effective Organization/University of California*, 2004

E. Locke, Linking goals to monetary incentives, *Academy of Management Executive*, Vol. 18, No. 4, 2004

J. Makinson, Incentives for change rewarding performance in national government networks, *Public services productivity panel*, 2000

D. Marsden/R. Richardson, Motivation and performance related pay in the public sector: a case study of the Inland Revenue, *Centre for economic performance*, London School of Economics, Discussion Paper No.75, 1992

D. Marsden/S. French, What a performance: Performance related pay in the Public Services, *Centre for economic performance London school of economics and political science*, 1998

D. Marsden/S. French and K. Kubo, Why Does Performance Pay Demotivate?: Financial incentives versus performance appraisal, *Centre for economic performance London school of economics and political science*, 2000

D. Marsden, Value for money, *Centre Piece*, 2004

A. Marwan, Relationship between incentives and organizational performance for employees in the Jordanian universities, *International journal of business and management*, Vol. 7, No. 1, 2012

L. McClurg, Team rewards: How far have we come?, *Human resource management*, 2001

D. Mcfarlin/P. Sweeney, Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes, *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 3, 1992, pp. 626-637

K. Pouliakas, Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction, *Institute for the Study of Labor*, IZA Discussion paper No. 4713, 2010

S. Procter/G. Currie, How team working works in the Inland Revenue: meaning, operation and impact, *Personnel review*, Vol. 31, No 3, 2003, pp. 304-319

M. Ratto, Team-based incentives in the NHS: An economic analysis, *Centre for market and public organization*, 2001

J. Shaw/M. Duffy and E. Stark, Team reward attitude: construct development and initial validation, *Journal of organizational behavior*, Vol. 22, 2001, pp. 903-917

J. Shaw/M. Duffy/E. Stark, Interdependence and preference for group work: main and congruence effects on the satisfaction and performance of group members, *Journal of Management*, Vol. 26, No. 2, 2000, pp. 259–279

M. Thompson, Team working and pay, Great Britain, *The institute for employment studies*, 1995

T. Welbourne/D. Cable, Group incentives and pay satisfaction: understanding the relationship through an identity theory perspective, *Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies*, 1993

T. Welbourne/D. Balkin and Gomez-Mejia L., Gainsharing and mutual monitoring: a combined agency-organizational justice interpretation, *Academy of Management Journal*, Vol. 38, No 3, 1995, pp. 881-899

T. Zenger/C. Marshall, Determinants of incentive intensity in group-based rewards, *Academy of Management Journal*, Vol. 43, No 2, 2000, pp. 149-163

Εργασίες

A. Καλλιγά, Παρακίνηση εργαζομένων στο δημόσιο σε περίοδο οικονομικής κρίσης. Προβλήματα και τεχνικές ενδυνάμωσης των δημοσίων υπαλλήλων. Η μελέτη περίπτωσης του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης και Αυτοδιοίκησης (Ε.Κ.Δ.Δ.Α), Εργασία στα πλαίσια της εκπαίδευσης στην Εθνική Σχολή Τοπικής Αυτοδιοίκησης, Αθήνα, 2011

I. Κατσούλα, Θεωρίες κινήτρων και στρατηγική: Περίπτωση εθνικής λυρικής σκηνής, Μεταπτυχιακή εργασία, Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών, Αθήνα, 2012

A. Νικολαΐδου, Παράγοντες ικανοποίησης των εργαζομένων στις επιχειρήσεις τροφίμων και γεωργίας, Μεταπτυχιακή εργασία, Γεωπονικό Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2010

A. Ahlgren/I. Andersson and H. Skold, Individual versus team based reward systems: A study on how organizations argue for their choice, *School of Business Economics and law*, Gothenburg University, 2007

Ηλεκτρονική βιβλιογραφία

S. Bevan/L. Horner, Reward and reform public services units,
www.theworkfoundation.com, (2003), πρόσβαση 16/2/2016

L. Gomez-Mejia/M. Franco-Santos, Creating a culture of collaboration, innovation and performance through team-based incentives, www.researchgate.net, (2015), πρόσβαση 7/2/2016

www.asep.gr, Προκηρύξεις 1Γ/2004, 1Γ/2008, 1Κ/2013, 2Κ/2015, πρόσβαση 2/3/2016

www.minfin.gr, Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών, πρόσβαση 2/3/2016

www.newsbomb.gr , (9/2/2015), Η πολιτική των bonus: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, πρόσβαση 9/2/16

<http://www.opengov.gr/minreform>, Νέο σύστημα αξιολόγησης δημοσίων υπαλλήλων, (21/1/2016), πρόσβαση 15/3/2016

www.publicrevenue.gr, Στρατηγικό σχέδιο της ΓΓΔΕ Μαρτίου 2016, πρόσβαση 2/3/2016

www.taxheaven.gr, Στρατηγικά σχέδια της ΓΓΔΕ 2013, 2014, 2015, Ιανουαρίου 2016, πρόσβαση 2/3/2016

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

A) Οργανόγραμμα Υπουργείου Οικονομικών

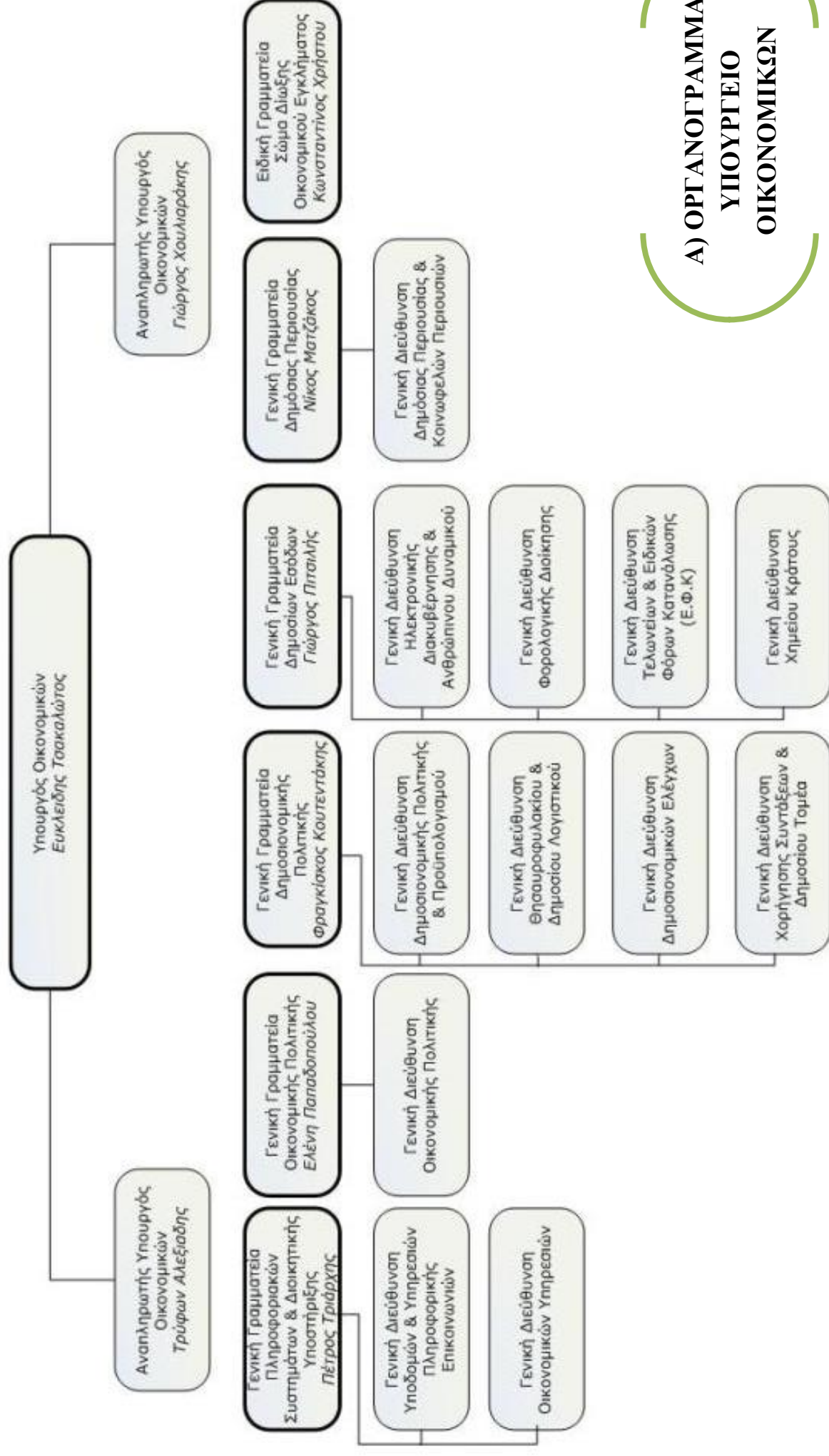
B) Οργανόγραμμα Γενικής Διεύθυνσης Φορολογικής Διοίκησης

Γ) Νόμος 4024/2011

Δ) Ερωτηματολόγιο της έρευνας

Ε) Στατιστικά αποτελέσματα ανά ερώτηση

ΔΟΜΗ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟΥ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ



Α) ΟΡΓΑΝΟΓΡΑΜΜΑ ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ

Άρθρο 19

1. Στους υπαλλήλους, οι οποίοι υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες οι οποίες έχουν πετύχει πάνω από 80%, τους ποσοτικοποιημένους στόχους που έχουν τεθεί με βάση το σύστημα αξιολόγησης, όπως προβλέπεται από τις διατάξεις των παραγράφων 3, 4 και 5 του άρθρου 7 του παρόντος νόμου, είναι δυνατή η καταβολή Κινήτρου Επίτευξης Στόχων (Κ.Ε.Σ.).

Το Κ.Ε.Σ. υπολογίζεται ανά υπουργείο ή φορέα και δεν μπορεί να υπερβαίνει το 3% του συνολικού μισθολογικού κόστους του, κατά το προηγούμενο έτος.

Το Κ.Ε.Σ. μπορεί να καταβάλλεται μία φορά κατ' έτος, μετά από πιστοποιημένη, μέσω της έκθεσης αξιολόγησης, επίτευξη των στόχων κατά το προηγούμενο έτος.

Το Κ.Ε.Σ. που καταβάλλεται στους υπαλλήλους ισούται με ποσό μέχρι 50% ενός βασικού τους μισθού, εφόσον επέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό μέχρι και 90% και με ποσό μέχρι 100% ενός βασικού τους μισθού, εφόσον επέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό από 90% και πάνω.

Εάν η κατά το δεύτερο εδάφιο του παρόντος άρθρου εκτιμώμενη δαπάνη, υπερβαίνει το όριο του 3%, το Κ.Ε.Σ. καταβάλλεται στους υπαλλήλους των υπηρεσιακών μονάδων που προηγούνται στη σειρά αξιολόγησης με βάση το ποσοστό επίτευξης των στόχων, αφαιρώντας τις υπηρεσιακές μονάδες με τα χαμηλότερα ποσοστά.

Με τα προεδρικά διατάγματα, που προβλέπονται από τις διατάξεις των παραγράφων 3, 4 και 5 του άρθρου 7 του παρόντος νόμου, ρυθμίζονται τα ειδικότερα θέματα που αφορούν στην αξιολόγηση της επίτευξης των στόχων από τις υπηρεσιακές μονάδες για την καταβολή του Κ.Ε.Σ., καθώς και τα ειδικότερα θέματα που αφορούν στη διαδικασία πιστοποίησης της επίτευξης και κάθε άλλο σχετικό θέμα για την εφαρμογή του παρόντος άρθρου.

2. Στους υπαλλήλους των κατηγοριών ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες που έχουν ως κύρια αρμοδιότητά τους την επίτευξη δημοσιονομικών στόχων, την είσπραξη εσόδων του δημοσίου, των Ο.Τ.Α. και των ΟΚΑ, καθώς και τον προγραμματισμό και έλεγχο αντίστοιχων δαπανών καταβάλλεται, αντί του Κ.Ε.Σ., Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων. Το κίνητρο έχει τη μορφή ποσοστιαίας προσαύξησης του βασικού μισθού κατά το έτος που ακολουθεί εκείνο εντός του οποίου καταγράφηκε η επίτευξη των στόχων με βάση το κατά τα ανωτέρω σύστημα αξιολόγησης. Το Κίνητρο Επίτευξης Δημοσιονομικών Στόχων καταβάλλεται αντί του Κ.Ε.Σ. και στους υπαλλήλους ΠΕ, ΤΕ και ΔΕ που υπηρετούν σε υπηρεσιακές μονάδες που έχουν ως κύρια αρμοδιότητα την επιθεώρηση ή τον έλεγχο υπηρεσιών και λειτουργιών της Δημόσιας Διοίκησης.

Στους υπαλλήλους των υπηρεσιών που επέτυχαν τους στόχους σε ποσοστό άνω του 90% καταβάλλεται προσαύξηση 15% του βασικού τους μισθού.

Το Κ.Ε.Δ.Σ. υπολογίζεται ανά υπουργείο ή φορέα και δεν μπορεί να υπερβαίνει το 10% του συνολικού μισθολογικού κόστους του, κατά το προηγούμενο έτος.

Εάν η εκτιμώμενη δαπάνη υπερβαίνει το όριο του 10%, το Κ.Ε.Δ.Σ. καταβάλλεται στους υπαλλήλους των υπηρεσιακών μονάδων που προηγούνται στη σειρά αξιολόγησης με βάση το ποσοστό επίτευξης των στόχων, αφαιρώντας τις υπηρεσιακές μονάδες με τα χαμηλότερα ποσοστά.

Οι υπηρεσιακές μονάδες του προηγούμενου εδαφίου ορίζονται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται με πρόταση του Υπουργού Οικονομικών και του κατά περίπτωση συναρμόδιου Υπουργού, εντός ενός μηνός από την ημερομηνία έναρξης των διατάξεων του παρόντος κεφαλαίου.

Η συνολική δαπάνη για την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ. δεν επιτρέπεται να υπερβαίνει το ποσό των εκατό εκατομμυρίων ευρώ ετησίως. Εάν η εκτιμώμενη δαπάνη για την καταβολή του Κ.Ε.Δ.Σ. υπερβαίνει το ποσό του προηγούμενου εδαφίου, το Κ.Ε.Δ.Σ. καταβάλλεται μειωμένο αναλογικά κατά το ποσοστό της υπέρβασης.

Άρθρο 7

3. Με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από πρόταση του Υπουργού Διοικητικής Μεταρρύθμισης και Ηλεκτρονικής Διακυβέρνησης, η ικανότητα, η απόδοση ιδίως σε σχέση με τους προβλεπόμενους στόχους, τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο μονάδας και η συμπεριφορά του υπαλλήλου στην υπηρεσία, αποτελούν αντικείμενο περιοδικής εκθέσεως αξιολόγησης, που συντάσσεται κάθε χρόνο.

4. Με το προεδρικό διάταγμα, που προβλέπεται στην προηγούμενη παράγραφο του παρόντος άρθρου:

α) καθορίζονται οι περιπτώσεις κατά τις οποίες απαιτείται αξιολόγηση, ο χρόνος έναρξης και λήξης της αξιολόγησης, τα όργανα, η διαδικασία και ο τύπος αξιολόγησης, καθώς και η βαρύτητα των επί μέρους κριτηρίων για την προαγωγική εξέλιξη, για την επιλογή του υπαλλήλου σε θέσεις προϊσταμένων οργανικών μονάδων οποιουδήποτε επιπέδου, για την αξιολόγηση της θητείας των προϊσταμένων στις θέσεις ευθύνης, καθώς και η συμμετοχή του Εθνικού Κέντρου Δημόσιας Διοίκησης (ΕΚ-ΔΔΑ) στη διαδικασία της αξιολόγησης,

β) προβλέπεται η διαδικασία συγκρότησης των Συμβουλίων Αξιολόγησης κατά φορέα, που διασφαλίζουν την ορθή εφαρμογή του συστήματος αξιολόγησης και έχουν δυνατότητα επανεξέτασης της αξιολόγησης ή αναπομπής της στα όργανα αξιολόγησης των προηγούμενων επιπέδων, γ) μπορεί να παρέχεται η δυνατότητα και να καθορίζονται οι προϋποθέσεις άσκησης προσφυγής του ενδιαφερόμενου ενώπιον του οικείου Συμβουλίου Αξιολόγησης και

δ) μπορεί να προβλέπονται τα όργανα και οι διαδικασίες διασφάλισης της ορθής εφαρμογής του συστήματος αξιολόγησης και ελέγχου της ορθής και ομοιόμορφης εφαρμογής του σε όλες τις υπηρεσίες και φορείς στους οποίους αυτό εφαρμόζεται, σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 4 του παρόντος νόμου.

**Δ) ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ
ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ**

ΕΡΕΥΝΑ

«Πρόσθετες αμοιβές στη Γ.Γ.Δ.Ε.»

Η ελληνική κυβέρνηση ψηφίζοντας το νόμο 4024/2011 έδειξε την πρόθεσή της να δώσει οικονομικά κίνητρα - bonus για την επίτευξη των δημοσιονομικών στόχων στους δημοσίους υπαλλήλους που απασχολούνται σε σχετικές θέσεις. Εκτιμώντας ότι η Γενική Γραμματεία Δημοσίων Εσόδων θα είναι ένας από τους φορείς που θα εφαρμόσουν τα εν λόγω κίνητρα στο μέλλον, θα σας παρακαλούσα να εκφράσετε τις απόψεις σας σχετικά με την πρόθεση αυτή της κυβέρνησης καθώς και για τον τρόπο διανομής του bonus ανάμεσα στους εργαζομένους.

Η παρούσα έρευνα εκπονείται στο πλαίσιο της διπλωματικής μου εργασίας για την απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών από το Πάντειο Πανεπιστήμιο Κοινωνικών και Πολιτικών Επιστημών. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο. Υπάρχει δυνατότητα ενημέρωσης επί των αποτελεσμάτων για όποιον το επιθυμεί.

Ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που θα διαθέσετε.

Με εκτίμηση

Πράπα Αντιγόνη

Παρακαλώ συμπληρώσετε κάποιες προσωπικές πληροφορίες

1. Φύλο

Άνδρας ☐ Γυναίκα ☐

2. Ηλικιακή ομάδα

20-30 ☐ 31-40 ☐ 41-50 ☐ 51 και άνω ☐

3. Οικογενειακή κατάσταση

Άγαμος χωρίς εξαρτώμενα μέλη	☐	Άγαμος με εξαρτώμενα μέλη	☐
Έγγαμος χωρίς εξαρτώμενα μέλη	☐	Έγγαμος με εξαρτώμενα μέλη	☐

4. Μορφωτικό επίπεδο

Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης	☐	Πανεπιστημιακής/Τεχνολογικής εκπαίδευσης	☐
Μεταπτυχιακής εκπαίδευσης	☐	Διδακτορικό	☐

5. Καθαρό ποσό μηνιαίου μισθού

Έως 1200 ευρώ	☐	1201-1600 ευρώ	☐
1601-2000 ευρώ	☐	2001 και άνω ευρώ	☐

6. Εργασιακή θέση

Υπάλληλος ☐ Προϊστάμενος τμήματος ☐

7. Τμήμα στο οποίο εργάζεστε

Έλεγχος ☐ Δικαστικό και Νομικής Υποστήριξης ☐

8. Συνολικά έτη υπηρεσίας στη ΓΓΔΕ

Συμπληρώστε το αντίστοιχο πλαίσιο σύμφωνα με το βαθμό που διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.

Η σύνδεση της αμοιβής με την απόδοση των εργαζομένων, που θα επιτύχουν τους τιθέμενους στόχους της ΓΓΔΕ:		Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
9.	είναι σε γενικές γραμμές μια καλή ιδέα					
10.	θα αυξήσει τη γνώση του προσωπικού σχετικά με τους στόχους της ΓΓΔΕ					
11.	σημαίνει ότι η καλή δουλειά θα αναγνωρίζεται και θα ανταμείβεται					
12.	πρέπει να εφαρμοστεί για να δώσει κίνητρα στους εργαζόμενους που η απόδοσή τους δεν είναι ανάλογη με τις ικανότητές τους					
13.	θα συμβάλει στην υπονόμευση της καλής συνεργασίας ανάμεσα στους εργαζόμενους					
14.	είναι απλά ένας τρόπος για να «βγαίνει» πιο πολλή δουλειά σε ποσότητα και όχι σε ποιότητα					

15. Υποθέτοντας ότι το Υπουργείο Οικονομικών διαθέτει ένα συγκεκριμένο κονδύλι κάθε χρόνο με σκοπό την ενίσχυση των κινήτρων των εργαζομένων της ΓΓΔΕ, πώς θα θέλατε να χρησιμοποιηθεί;

Ιεραρχήστε τους πιθανούς τρόπους με σειρά προτίμησης 1-5 (ως 1 η πρώτη σας προτίμηση)

Ισόποση αύξηση μισθού σε όλους	
Αύξηση ως ποσοστό επί του βασικού μισθού	
Bonus αποδοτικότητας	
Αμοιβή για προαιρετική υπερωριακή απασχόληση	
Παροχές (π.χ. επιδοτήσεις, συνταξιοδοτικά/εκπαιδευτικά προγράμματα, ιδιωτική ασφάλιση ιατρικής περίθαλψης, παιδικός σταθμός, εκπτώσεις σε βιβλιοπωλεία/ταξιδιωτικά γραφεία κ.ά)	

16. Ιεραρχήστε τα παρακάτω κίνητρα από το 1 έως το 5 με κριτήριο τη σημασία τους για την απόδοσή σας στην εργασία (ως 1 το σημαντικότερο).

Καλή συνεργασία	
Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας με προκλήσεις	
Φυσικό περιβάλλον, μέσα, εξοπλισμός	
Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης	
Αναγνώριση ικανοτήτων/Εμπιστοσύνη στο πρόσωπό μου	

Συμπληρώστε το αντίστοιχο πλαίσιο σύμφωνα με το βαθμό που διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις αναφορικά με την ομαδική εργασία.

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
17. Προτιμώ να κάνω τη δική μου δουλειά και να αφήνω τους άλλους να κάνουν τη δική τους.					
18. Δεν μου αρέσει η ομαδική εργασία διότι ανταμείβονται όλοι ίσα για άνιση συνεισφορά.					
19. Όταν συνεργάζομαι με άλλους έχω καλύτερη και δημιουργικότερη διάθεση.					
20. Η ομαδική εργασία μπορεί να αποφέρει καλύτερα αποτελέσματα από ότι οι ατομικές προσπάθειες.					

21. Στην περίπτωση εφαρμογής συστήματος για bonus αποδοτικότητας ποιος από τους δύο τρόπους διανομής του bonus θα προτιμούσατε να εφαρμοστεί στη ΓΓΔΕ.

Η διανομή του bonus να γίνεται ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	
Η διανομή του bonus να γίνεται ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	

	Ποιος τρόπος διανομής του bonus πιστεύετε ότι θα έχει θετικότερη επίδραση στη λειτουργία της ΓΓΔΕ και συγκεκριμένα:	Η διανομή του bonus ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	Η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους	Δεν γνωρίζω Δεν απαντώ
22.	Στην αίσθηση δίκαιης διανομής των bonus			
23.	Στην εργασιακή ικανοποίηση των υπαλλήλων			
24.	στην ομαδική λειτουργία / συνεργασία			
25.	Στον καταμερισμό των εργασιών			
26.	στην ποσότητα των αποτελεσμάτων (διενεργηθέντες έλεγχοι, πλήθος αναγκαστικών μέτρων είσπραξης κ.ά.)			
27.	στην ποιότητα των αποτελεσμάτων (ελαχιστοποίηση λαθών, αύξηση εσόδων)			

Συμπληρώστε το αντίστοιχο πλαίσιο σύμφωνα με το βαθμό που διαφωνείτε ή συμφωνείτε με τις παρακάτω προτάσεις.

	Η παρούσα μέθοδος αξιολόγησης της απόδοσης των υπαλλήλων:	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
28.	αποτυπώνει αντικειμενικά την πραγματικότητα.					
29.	είναι η μόνη που θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο Δημόσιο με τα σημερινά δεδομένα					
30.	περιλαμβάνει όλο το φάσμα ικανοτήτων του εργαζόμενου					
31.	Χρειάζεται να αλλάξει ριζικά					

32. Στο παρακάτω πεδίο μπορείτε, εφόσον επιθυμείτε, να εκφράσετε τους κυριότερους λόγους για τους οποίους προτιμάτε είτε την ισόποση διανομή του bonus είτε την διανομή ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε εργαζόμενου.

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας.

Ε) ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΑΝΑ ΕΡΩΤΗΣΗ

Στους παρακάτω πίνακες παρουσιάζονται αναλυτικά τα αποτελέσματα ανά μεταβλητή του ερωτηματολογίου. Ειδικά για τις ερωτήσεις 15 και 16, γίνεται ανάλυση για κάθε μία απάντηση ξεχωριστά. Επίσης διευκρινίζεται ότι τα ποσοστά δίνονται επί του συνόλου των ερωτηματολογίων, που έχουν απαντηθεί ως προς την εκάστοτε μεταβλητή.

ΕΡΩΤΗΣΗ 1	ΠΟΣΟΣΤΟ
Άνδρες	35,29
Γυναίκες	64,71

ΕΡΩΤΗΣΗ 2	ΠΟΣΟΣΤΟ
20-30	4,58
31-40	28,76
41-50	26,80
51 και άνω	39,87

ΕΡΩΤΗΣΗ 3	ΠΟΣΟΣΤΟ
Άγαμος χωρίς εξαρτώμενα μέλη	22,88
Άγαμος με εξαρτώμενα μέλη	8,50
Έγγαμος χωρίς εξαρτώμενα μέλη	15,03
Έγγαμος με εξαρτώμενα μέλη	53,59

ΕΡΩΤΗΣΗ 4	ΠΟΣΟΣΤΟ
Δευτεροβάθμια εκπαίδευσης	9,15
Πανεπιστημιακής/Τεχνολογικής Εκπαίδευσης	65,36
Μεταπτυχιακής Εκπαίδευσης	24,84
Διδακτορικό	0,65

ΕΡΩΤΗΣΗ 5	ΠΟΣΟΣΤΟ
Έως 1200 ευρώ	21,57
1201-1600 ευρώ	60,78
1601-2000 ευρώ	16,34
2001 και άνω ευρώ	1,31

ΕΡΩΤΗΣΗ 6	ΠΟΣΟΣΤΟ
Υπάλληλος	94,77
Προϊστάμενος	5,23

ΕΡΩΤΗΣΗ 7	ΠΟΣΟΣΤΟ
Έλεγχος	56,86
Δικαστικό και Νομικής Υποστήριξης	43,14

ΕΡΩΤΗΣΗ 8	ΠΟΣΟΣΤΟ
0-6 χρόνια υπηρεσίας	28,10
7-15 χρόνια υπηρεσίας	20,92
16 και άνω χρόνια υπηρεσίας	50,98

ΕΡΩΤΗΣΗ 9	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,4967
Διαφωνώ απόλυτα	8,5	
Διαφωνώ	11,11	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16,34	
Συμφωνώ	50,33	
Συμφωνώ απόλυτα	13,73	

ΕΡΩΤΗΣΗ 10	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,2566
Διαφωνώ απόλυτα	5,92	
Διαφωνώ	19,08	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	26,32	
Συμφωνώ	40,79	
Συμφωνώ απόλυτα	7,89	

ΕΡΩΤΗΣΗ 11	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,4276
Διαφωνώ απόλυτα	6,58	
Διαφωνώ	13,82	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	23,68	
Συμφωνώ	42,11	
Συμφωνώ απόλυτα	13,82	

ΕΡΩΤΗΣΗ 12	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,5789
Διαφωνώ απόλυτα	4,61	
Διαφωνώ	13,16	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	19,74	
Συμφωνώ	44,74	

Συμφωνώ απόλυτα	17,76	
-----------------	-------	--

ΕΡΩΤΗΣΗ 13	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,0662
Διαφωνώ απόλυτα	9,93	
Διαφωνώ	25,17	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	21,85	
Συμφωνώ	34,44	
Συμφωνώ απόλυτα	8,61	

ΕΡΩΤΗΣΗ 14	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,0199
Διαφωνώ απόλυτα	6,62	
Διαφωνώ	29,80	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	27,15	
Συμφωνώ	27,81	
Συμφωνώ απόλυτα	8,61	

ΕΡΩΤΗΣΗ 15 «Ισόποση αύξηση μισθού»	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	27,27
2 ^η προτίμηση	12,59
3 ^η προτίμηση	9,79
4 ^η προτίμηση	14,69
5 ^η προτίμηση	35,66

ΕΡΩΤΗΣΗ 15 «Αύξηση ως ποσοστό επί του βασικού μισθού»	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	25,35
2 ^η προτίμηση	29,58
3 ^η προτίμηση	19,72
4 ^η προτίμηση	19,01
5 ^η προτίμηση	6,34

ΕΡΩΤΗΣΗ 15 «Bonus αποδοτικότητας»	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	34,48
2 ^η προτίμηση	20,69
3 ^η προτίμηση	19,31
4 ^η προτίμηση	10,34
5 ^η προτίμηση	15,17

ΕΡΩΤΗΣΗ 15 <i>«Αμοιβή για προαιρετική υπερωριακή απασχόληση»</i>	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	8,51
2 ^η προτίμηση	20,57
3 ^η προτίμηση	19,15
4 ^η προτίμηση	30,50
5 ^η προτίμηση	21,28

ΕΡΩΤΗΣΗ 15 <i>«Παροχές»</i>	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	9,93
2 ^η προτίμηση	15,60
3 ^η προτίμηση	30,50
4 ^η προτίμηση	24,11
5 ^η προτίμηση	19,86

ΕΡΩΤΗΣΗ 16 <i>«Καλή συνεργασία»</i>	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	35,66
2 ^η προτίμηση	28,67
3 ^η προτίμηση	13,29
4 ^η προτίμηση	9,79
5 ^η προτίμηση	12,59

ΕΡΩΤΗΣΗ 16 <i>«Ενδιαφέρον αντικείμενο εργασίας με προκλήσεις»</i>	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	21,53
2 ^η προτίμηση	18,75
3 ^η προτίμηση	27,78
4 ^η προτίμηση	20,14
5 ^η προτίμηση	11,81

ΕΡΩΤΗΣΗ 16 <i>«Φυσικό περιβάλλον, μέσα, εξοπλισμός»</i>	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	12,50
2 ^η προτίμηση	18,06
3 ^η προτίμηση	20,14
4 ^η προτίμηση	25,69
5 ^η προτίμηση	23,61

ΕΡΩΤΗΣΗ 16 <i>«Ευκαιρίες επαγγελματικής ανέλιξης»</i>	ΠΟΣΟΣΤΟ
--	---------

1 ^η προτίμηση	4,90
2 ^η προτίμηση	13,29
3 ^η προτίμηση	13,99
4 ^η προτίμηση	25,87
5 ^η προτίμηση	41,96

ΕΡΩΤΗΣΗ 16 <i>«Αναγνώριση ικανοτήτων/Εμπιστοσύνη στο πρόσωπό μου»</i>	ΠΟΣΟΣΤΟ
1 ^η προτίμηση	26,21
2 ^η προτίμηση	23,45
3 ^η προτίμηση	24,14
4 ^η προτίμηση	17,24
5 ^η προτίμηση	8,97

ΕΡΩΤΗΣΗ 17	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 2,9603
Διαφωνώ απόλυτα	9,27	
Διαφωνώ	27,15	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	29,14	
Συμφωνώ	27,15	
Συμφωνώ απόλυτα	7,28	

ΕΡΩΤΗΣΗ 18	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 2,6093
Διαφωνώ απόλυτα	13,25	
Διαφωνώ	39,07	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	25,83	
Συμφωνώ	17,22	
Συμφωνώ απόλυτα	4,64	

ΕΡΩΤΗΣΗ 19	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,7533
Διαφωνώ απόλυτα	0,67	
Διαφωνώ	7,33	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	24	
Συμφωνώ	52	
Συμφωνώ απόλυτα	16	

ΕΡΩΤΗΣΗ 20	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 3,8355
Διαφωνώ απόλυτα	2,63	
Διαφωνώ	5,26	
Ούτε διαφωνώ ούτε	24,34	

συμφωνώ	
Συμφωνώ	41,45
Συμφωνώ απόλυτα	26,32

ΕΡΩΤΗΣΗ 21	ΠΟΣΟΣΤΟ
Η διανομή του bonus να γίνεται ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	52,94
Η διανομή του bonus να γίνεται ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	47,06

ΕΡΩΤΗΣΗ 22	ΠΟΣΟΣΤΟ
Η διανομή του bonus ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	42,38
Η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	49,01
Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	8,61

ΕΡΩΤΗΣΗ 23	ΠΟΣΟΣΤΟ
Η διανομή του bonus ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	42,67
Η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	47,33
Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	10

ΕΡΩΤΗΣΗ 24	ΠΟΣΟΣΤΟ
Η διανομή του bonus ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	70,67
Η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	22,67
Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	6,67

ΕΡΩΤΗΣΗ 25	ΠΟΣΟΣΤΟ
Η διανομή του bonus ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	41,22
Η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	43,92
Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	14,86

ΕΡΩΤΗΣΗ 26	ΠΟΣΟΣΤΟ
Η διανομή του bonus ισόποσα σε όλα τα	35,14

μέλη της ομάδας	
Η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	45,95
Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	18,92

ΕΡΩΤΗΣΗ 27	ΠΟΣΟΣΤΟ
Η διανομή του bonus ισόποσα σε όλα τα μέλη της ομάδας	39,60
Η διανομή του bonus ανάλογα με τη συνεισφορά του κάθε μέλους της ομάδας	42,95
Δε γνωρίζω/Δεν απαντώ	17,45

ΕΡΩΤΗΣΗ 28	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 2,00
Διαφωνώ απόλυτα	31,76	
Διαφωνώ	43,24	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	18,92	
Συμφωνώ	5,41	
Συμφωνώ απόλυτα	0,68	

ΕΡΩΤΗΣΗ 29	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 2,4631
Διαφωνώ απόλυτα	16,78	
Διαφωνώ	44,97	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	16,78	
Συμφωνώ	18,12	
Συμφωνώ απόλυτα	3,36	

ΕΡΩΤΗΣΗ 30	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 2,0805
Διαφωνώ απόλυτα	24,83	
Διαφωνώ	53,02	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	13,42	
Συμφωνώ	6,71	
Συμφωνώ απόλυτα	2,01	

ΕΡΩΤΗΣΗ 31	ΠΟΣΟΣΤΟ	Μέσος όρος 4,00
Διαφωνώ απόλυτα	3,27	
Διαφωνώ	6,54	
Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	11,11	
Συμφωνώ	45,10	
Συμφωνώ απόλυτα	33,99	

