



ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
(Master in Business Administration)
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΜΕ 4 ΚΑΤΕΥΘΥΝΣΕΙΣ»

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

ΘΕΜΑ: «Διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων σε επιχειρήσεις και οργανισμούς – Εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στην ΑΚΜΩΝ Α.Ε. και στην Ελληνική Αστυνομία».



Εκπόνηση Εργασίας: Γεωργία Λαζόγκα

Εμμανουήλ Παναγούλης

Επιβλέπων Καθηγητής: Ιωάννης Σαλμόν

Πειραιάς 2017

Ευχαριστίες

*Ευχαριστούμε θερμά τον επιβλέπον καθηγητή
κ. Ιωάννη Σαλμόν, για την συμβολή του και τη σαφή
του καθοδήγηση για την εκπόνηση της
παρούσας διπλωματικής εργασίας.*

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Περίληψη.....	5
Abstract	6
Λέξεις Κλειδιά.....	6
Πρόλογος.....	7
Κεφάλαιο 1 ^ο : Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων	9
1.1 Προσδιορισμός Ανθρώπινου Κεφαλαίου	9
1.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Θεωρίες.....	14
1.3 Έννοιες και ορισμοί της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	20
1.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην Ελλάδα	24
1.5 Δομή και Λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	28
1.5.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε μεγάλες επιχειρήσεις.....	28
1.5.2 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.....	31
1.5.3 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στον Δημόσιο τομέα	32
1.5.4 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης των Οργανισμών.....	35
1.6 Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως διάυλος μεταξύ Οργανωσιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	38
Κεφάλαιο 2 ^ο : Η Επιστήμη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς.....	43
2.1 Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά	43
2.2 Ο ρόλος της ανθρώπινης συμπεριφορά στην εν γένη συμπεριφορά του οργανισμού	45
2.3 Επιστημονικές Θεωρίες - Μεταφορικές Περιγραφές	47
2.4 Η οργανωσιακή συμπεριφορά ως επιστήμη.	50
2.5 Χαρακτηριστικά του ατόμου	51
2.6 Δημιουργία και δυναμική ομάδων	56
2.7 Επικοινωνία	59
2.8 Διαπροσωπικές και Διομαδικές Συγκρούσεις.....	61
2.9 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Οργανωσιακό Κλίμα	65
2.10 Οργανωσιακή αλλαγή.	67

Κεφάλαιο 3 ^ο : Η Κομβική παράμετρος της παρακίνησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο φορέα	71
3.1 Παρακίνηση των εργαζομένων	71
3.2 Ορισμός της παρακίνησης.....	71
3.3 Η έννοια της παρακίνησης	73
3.4 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων	74
3.4.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (A. Maslow, 1943)	75
3.4.2 Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής (F. Herzberg, 1959).....	78
3.4.3 Η θεωρία Ύπαρξης, Κοινωνικών σχέσεων, Ανάπτυξης - ERG (Alderfer, 1969)	81
3.4.4 Η θεωρία των προσδοκιών του (V. Vroom, 1964)	83
3.4.5 Θεωρία των επίκτητων αναγκών (D. Mc Clelland, 1953).....	85
3.4.6 Θεωρία Χ και Ψ (Douglas McGregor, 1960).....	87
3.4.7 Θεωρία της Ισότητας - Δικαιοσύνης (Adams, 1965)	88
3.4.8 Υπόδειγμα της προσδοκίας (W. Porter & E. Lawler, 1968).....	89
3.4.9 Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968).....	89
3.4.10 Θεωρία του λειτουργικού εθισμού (B. Skinner)	90
3.4.11 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985)	91
3.4.12 Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)	92
3.5 Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο	92
3.5.1 Κατηγορίες κινήτρων.....	93
3.5.2 Αντικίνητρα.....	98
3.6 Παρακίνηση εργαζομένων στον δημόσιο τομέα	98
3.7 Έρευνες και συμπεράσματα παρακίνησης εργαζομένων.....	100
Κεφάλαιο 4 ^ο : Η Μέθοδος Balanced Scorecard ως ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης	103
4.1 Περιγραφή μεθόδου Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων).....	103
4.2 Ανάλυση πτυχών και διαστάσεων της μεθόδου Balanced Scorecard	105
4.3 Διαδικασίες-Λειτουργίες της μεθόδου Balanced Scorecard.....	107

4.4 Στρατηγικός Χάρτης της μεθόδου Balanced Scorecard	108
4.5 Ανάλυση S.W.O.T. ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο της μεθόδου Balanced Scorecard	110
4.6 Δυνατά σημεία μεθόδου Balanced Scorecard	111
4.7 Χρήση του BSC από οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα.....	112
4.8 Εφαρμογή Μεθόδου Balanced Scorecard στον Ιδιωτικό Τομέα - Μελέτη περίπτωσης «ΑΚΜΩΝ Α.Ε.».....	113
Κεφάλαιο 5 ^ο : Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στους Ελληνικούς Δημόσιους Οργανισμούς.....	130
5.1 Η θεσμοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.....	130
5.2 Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στην Ελληνική Αστυνομία.....	132
Συμπεράσματα	166
Βιβλιογραφία	169
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1.....	172
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2.....	174
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3.....	178
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4.....	186

Περίληψη

*Η παρούσα εργασία αποτελεί μια προσπάθεια καταγραφής και διερευνητικής μελέτης της διαχείρισης και ανάπτυξης των ανθρωπίνων πόρων, για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η τεκμηρίωση της στηρίζεται τόσο σε βιβλιογραφική έρευνα, όσο και σε έρευνα με τη χρήση ερωτηματολογίων. Αναλύονται οι γενικοί κανόνες διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, οι διεθνείς τάσεις και οι εξελίξεις. Γενικά, η μελέτη αυτή εστιάζεται στη σημασία που κατέχει ο ανθρώπινος παράγοντας στη λειτουργία, αλλά και την παραγόμενη 'αξία' του αντίστοιχου οργανισμού. Η σύνθεση και η δομή της έχουν οργανωθεί με σκοπό την ευρύτερη και όσο το δυνατό πληρέστερη περιγραφή και εμβάθυνση. Επιχειρείται αφενός, η παρουσίαση των τρόπων καλύτερης αξιοποίησης του ανθρώπινου παράγοντα για μια πιο σύγχρονη δημόσια διοίκηση και αφετέρου, μια πιο αποτελεσματική διοίκηση των εργαζομένων μιας επιχείρησης. Αναλύεται η οργανωσιακή συμπεριφορά και η συμβολή του ανθρώπινου παράγοντα στην εν γέννη συμπεριφορά του οργανισμού. Αποτυπώνεται ο ρόλος της παρακίνησης των εργαζομένων και των κινήτρων στον ιδιωτικό και δημόσιο φορέα. Παράλληλα, εξετάζεται η μέθοδος *Balanced Scorecard*, ο ρόλος της και η χρησιμότητά της και γίνεται προσπάθεια εφαρμογής της σε θεωρητικό επίπεδο, στην εταιρία *AKMΩΝ Α.Ε.* και στην *Ελληνική Αστυνομία*, με την συμβολή σχετικών ερευνών για την διεξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων του πληθυσμού.*

Abstract

The present work is an attempt to record and investigate the management and development of human resources, for enterprises and organizations. Its documentation is based on both bibliographic research and research using questionnaires. It analyzes the general rules of human resource management, international trends and developments. In general, this study focuses on the importance of the human factor in function, but also on the 'value' produced by the respective organism. Its composition and structure have been organized with the aim of broadening and deepening description. On the one hand, the presentation of ways to better exploit the human factor for a more modern public administration and, on the other, a more efficient management of the employees of a company. It analyzes the organizational behaviour and the contribution of the human factor to the organization's general behaviour. The role of employee motivation and motivation is reflected in the private and public sector. At the same time, the Balanced Scorecard method is examined, its role, its usefulness and its implementation is attempted on a theoretical level, at AKMON SA. and the Hellenic Police Force, with the contribution of relevant investigations for the conduct of valid population conclusions.

Λέξεις Κλειδιά

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Οργανωσιακή Αλλαγή, Οργανωσιακή Κουλτούρα, Παρακίνηση, Κίνητρα, Μέθοδος Balanced Scorecard, Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης, S.W.O.T. Ανάλυση, ΑΚΜΩΝ Α.Ε., Ελληνική Αστυνομία, Δημόσια Διοίκηση, Έρευνα, Ιδιωτικός Τομέας, Δημόσιος Τομέας, Επιχειρήσεις, Οργανισμοί.

Πρόλογος

«Οι εταιρίες πεθαίνουν επειδή τα στελέχη τους εστιάζουν την προσοχή τους στην οικονομική δραστηριότητα της παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών και ξεχνούν πως η αληθινή φύση των οργανισμών τους είναι αυτή της ανθρώπινης κοινότητας»

Arie De Geus

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας μιας επιχείρησης ή οργανισμού, καθώς συγκεντρώνει μια ακολουθία σημαντικών δραστηριοτήτων που αφορούν την διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα. Σήμερα βρίσκεται αντιμέτωπη με όλες τις προκλήσεις της σύγχρονης εποχής, έχοντας ως αποστολή, την ενίσχυση της αλλαγής και της βελτίωσης της αποτελεσματικότητας του προσωπικού καθώς και την οργανωσιακή τους απόδοση. Αποτελεί μια σημαντική επιχειρησιακή λειτουργία, αφού οι άνθρωποι αποτελούν τον πιο σημαντικό και κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας κάθε οργανωμένης ανθρώπινης δραστηριότητας. Με αυτό τον τρόπο, στοχεύει στον καλύτερο δυνατό συνδυασμό των παραγωγικών συντελεστών, ώστε να επέλθει η μέγιστη απόδοση, χωρίς απώλειες σε κάθε οργανισμό κερδοσκοπικού ή μη χαρακτήρα.

Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν στρέψει σήμερα το ενδιαφέρον τους στο μέγιστο βαθμό στη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Έχει γίνει αντιληπτό ότι η επιτυχία μιας επιχείρησης βασίζεται σχεδόν εξ ολοκλήρου στον ανθρώπινο παράγοντα. Η ποιότητα των εργαζομένων σε μια επιχείρηση, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση τους από την εργασία που εκτελούν, η εμπειρία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης τους, τα κίνητρα που τους παρέχονται, επηρεάζουν την παραγωγικότητα και τελικά τη βιωσιμότητα της επιχείρησης. (Τερζίδης Κ, Τζωρτζάκης Κ, 2004)

Επιπλέον, βασιζόμενη στην κατανόηση της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων επιχειρεί να χειριστεί πολιτισμικές διαφορές, να αναπτύξει επιτυχημένους Ηγέτες, να ενισχύσει την αφοσίωση, να διευκολύνει την επικοινωνία, να ενδυναμώσει την ομαδικότητα και να εφαρμόσει την αλλαγή. Μέσα από τις λειτουργίες της (διαχείριση απόδοσης, προσέλκυση και επιλογή, ανάπτυξη και αξιολόγηση υπαλλήλων και στελεχών), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

προσπαθεί να στελεχώσει την επιχείρηση με το πιο ικανό και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό. Ιδιαίτερα με την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού η επιχείρηση αποκτά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ασχολείται με τη δημιουργία νέων επαγγελματικών δεξιοτήτων, την ενίσχυση της παραγωγικότητας, της δημιουργικότητας και της καινοτομίας.

Έτσι, η παλιά διοίκηση προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε διοίκηση ανθρώπινων πόρων δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και διατήρηση του ανθρώπινου δυναμικού καθώς και όλων των δραστηριοτήτων που σχετίζονται με αυτό.

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η καταγραφή της ιστορικής εξέλιξης της διαχείρισης, ο ρόλος της οργανωσιακής συμπεριφοράς και οι τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού. Γίνεται προσπάθεια ανάλυσης της μεθόδου Balanced Scorecard όπως και η εφαρμογή της, σε θεωρητικό επίπεδο, σε εταιρία και σε δημόσιο οργανισμό, με την συμβολή σχετικών ερευνών για την διεξαγωγή έγκυρων συμπερασμάτων.

Συγκεκριμένα, η εργασία παρουσιάζει στο πρώτο κεφάλαιο την εξέλιξη του ανθρώπινου κεφαλαίου και εισάγει τις έννοιες τη διοίκησης των ανθρώπινων πόρων. Εξετάζει τη δομή και τις λειτουργίες του τμήματος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις καθώς και στους οργανισμούς του δημόσιου τομέα. Τέλος, περιγράφει τη στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως διάλογο μεταξύ της Οργανωσιακής Στρατηγικής και της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, αναλύεται η οργανωσιακή συμπεριφορά και ο ρόλος του ανθρώπινου παράγοντα στην εν γέννη συμπεριφορά του οργανισμού. Αποτυπώνονται, σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, οι σχετικές επιστημονικές θεωρίες καθώς οι μεταφορικές της περιγραφές. Τέλος, εξετάζετε η οργανωσιακή συμπεριφορά ως επιστήμη και αναλύονται τα αντικείμενα της, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στην οργανωσιακή αλλαγή.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην παρακίνηση των εργαζομένων, τόσο του ιδιωτικού όσο και του δημόσιου τομέα. Περιγράφεται ο ορισμός και η έννοια της παρακίνησης και αναφέρονται οι κυριότερες θεωρίες της. Τέλος, επισημαίνεται ο

ρόλος των κινήτρων στον εργασιακό χώρο και καταγράφονται σημαντικά συμπεράσματα σχετικών ερευνών.

Στη συνέχεια, η παρούσα εργασία πραγματεύεται την ανάλυση της μεθόδου Balanced Scorecard. Έτσι, στο τέταρτο κεφάλαιο μελετάται η εν λόγω μέθοδος, προσπαθώντας να προσδιορισθεί ο ρόλος της και η αναγκαιότητά της. Περιγράφονται οι τέσσερις διαστάσεις του Balanced Scorecard και τονίζεται η σημασία του στρατηγικού χάρτη. Γίνεται αναφορά στην ανάλυση S.W.O.T., ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο εφαρμογής της μεθόδου και προσδιορίζονται τα πλεονεκτήματα της και αποσαφηνίζονται τα αδύναμα σημεία της. Επίσης, πραγματοποιείται η εφαρμογή της μεθόδου, με τη συμβολή σχετικής έρευνας, στην εταιρεία ΑΚΜΩΝ Α.Ε., εστιασμένη στους ανθρώπινους πόρους και στην παρακίνηση αυτών.

Στο τελευταίο κεφάλαιο αναλύεται η θεσμοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση και παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης εφαρμογής της μεθόδου στο σώμα της Ελληνικής Αστυνομίας, με γνώμονα την παρακίνηση των αστυνομικών. Ο σχεδιασμός της μεθόδου πραγματοποιήθηκε βάση αντίστοιχης έρευνας σε δείγμα αστυνομικών τα αποτελέσματα της οποίας αναφέρονται λεπτομερώς στην εν λόγω ενότητα.

Εν κατακλείδι, διεξάγονται τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης, τα οποία επιβεβαιώνουν πως η ορθή διαχείριση και ανάπτυξη ανθρωπίνων πόρων, τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς, αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο για την βιωσιμότητα και την εξέλιξη τους.

Κεφάλαιο 1^ο: Διοίκηση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων

1.1 Προσδιορισμός Ανθρώπινου Κεφαλαίου

«Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως 'αναλώσιμα' στοιχεία ενός συστήματος».

Γιάννης Νικολάου

Ο F. Foulkes το 1975, αναίρεσε την έως τότε αντίληψη πως το κεφάλαιο είναι ο λαιμός του μπουκαλιού για μια αναπτυσσόμενη βιομηχανία, αντιπαραθέτοντας την άποψη πως το λαιμό του μπουκαλιού για την παραγωγή τον συνιστά το εργατικό δυναμικό και η ικανότητα της εταιρίας να το προσλαμβάνει και να το διατηρεί. Συγκεκριμένα, αναφέρει πως κανένα μεγάλο έργο, το οποίο έχει βασιστεί σε μια καλή ιδέα με ζωτικότητα και ενθουσιασμό, σταμάτησε λόγω έλλειψης ρευστού. Σε αντίθεση με βιομηχανίες των οποίων η ανάπτυξη σταμάτησε επειδή δεν μπόρεσαν να διατηρήσουν μια αποτελεσματική και γεμάτη ενθουσιασμό εργατική δύναμη. Προβλέποντας, ωστόσο, πως αυτή η οπτική θα είναι όλο και πιο ρεαλιστική στο μέλλον.

Έτσι, προς αυτή την κατεύθυνση πληθώρα ειδικών προσπαθούν να προσδιορίσουν και να μελετήσουν το ανθρώπινο δυναμικό μιας επιχείρησης, τη δομή του, το ρόλο του, και τη σημαντικότητα του, δημιουργώντας έτσι ξεχωριστό χώρο -πρέπουσας πλέον σημασίας - μέσα σε αυτή. Στην προσπάθεια προσδιορισμού του νεοεισερχόμενου τομέα παρουσιάζονται αρκετές έννοιες και ορισμοί που περιγράφουν το ανθρώπινο δυναμικό και τη διοίκηση αυτού.

Έπειτα από ευρεία ανασκόπηση στην εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία, παρατηρείται πως όλοι οι ορισμοί που δίνονται σε αυτή, έχουν ως κεντρική ιδέα, την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resources Management) ή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού να είναι η λειτουργία μιας επιχείρησης ή οργανισμού που ασχολείται με την προσέλκυση, την εκπαίδευση, την αξιολόγηση και την ανταμοιβή του ανθρώπινου δυναμικού, λαμβάνοντας υπόψη τις εργασιακές σχέσεις, την υγεία, την ασφάλεια και τη δικαιοσύνη. Θεωρώντας πρωτίστως, τον άνθρωπο ως το σημαντικότερο παράγοντα για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

Δύο δεκαετίες πριν, ο ορισμός που δινόταν όμως για το ανθρώπινο δυναμικό ή το ανθρώπινο κεφάλαιο γενικά ήταν ίδιος με τον όρο που χρησιμοποιείται για την έξαρση της σημασίας του «ανθρώπινου παράγοντα» στην επιχείρηση και για τον τονισμό της κυριαρχικής θέσης του εργαζόμενου ανθρώπου με οποιαδήποτε ιδιότητα και οποιαδήποτε θέση μέσα σε αυτή. Ταυτόχρονα εισάγεται ο όρος «ανθρώπινοι

πόροι» (human resources) που από μόνος του συμπεριλαμβάνει άλλωστε τους όρους ικανότητες (capabilities) και δεξιότητες (competencies).

Συγκεκριμένα ο Γ. Νικολάου (2008) επισημαίνει πως το Ανθρώπινο Κεφάλαιο, «κατ' αντιστοιχία προς το οικονομικό κεφάλαιο, περιγράφει το προσωπικό μιας Επιχείρησης και τα χαρακτηριστικά του (πχ. εκπαίδευση, εμπειρία, γνώση του αντικειμένου, προθυμία κλπ) που μπορούν να προσθέσουν οικονομική αξία στην Επιχείρηση». Έτσι, τα χαρακτηριστικά και οι γνώσεις των εργαζομένων συντελούν στην αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης.

Συνεπώς, οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζονται πια ως πηγή δημιουργίας και διατήρησης ή και επιβίωσης ενός οργανισμού και όχι ως «αναλώσιμα» στοιχεία ενός συστήματος.

Στον πίνακα 1.1 παρουσιάζονται οι χώρες με το μεγαλύτερο και μικρότερο δείκτη ανθρώπινου κεφαλαίου, που φαίνεται η διπλή σημασία που τον διέπει. Αφενός παρατηρείται πως οι χώρες με το μεγαλύτερο δείκτη ανθρώπινου κεφαλαίου ανθίζουν οικονομικά ή έχουν ανοδική τάση στην εγχώρια οικονομία τους σε αντίθεση με τις δεύτερες που δεν παρουσιάζουν μεγάλη ευημερία. Αφετέρου, στις αναπτυγμένες χώρες η σημασία του ανθρώπινου δυναμικού καταλαμβάνει κυρίαρχη θέση τόσο στις επιχειρήσεις όσο και στους οργανισμούς. Γίνεται ιδιαίτερα αντιληπτή η χρησιμότητα και η αναγκαιότητα για βελτίωση του συγκεκριμένου τομέα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1: Οι πέντε(5) χώρες με το μεγαλύτερο και μικρότερο δείκτη ανθρώπινου κεφαλαίου (Πηγή: WORLD ECONOMIC FORUM (2013) HUMAN CAPITAL REPORT)

Χώρες με το μεγαλύτερο δείκτη ανθρώπινου κεφαλαίου	Χώρες με το μικρότερο δείκτη ανθρώπινου κεφαλαίου
Ελβετία	Μαλί
Φινλανδία	Μπουρκίνα Φάσο
Σιγκαπούρη	Γουινέα
Ολλανδία	Μαυριτανία
Σουηδία	Υεμένη

Επειδή τελευταία έχει διαδοθεί ευρύτατα η χρησιμοποίηση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και για να μην υποτιμάται η σημασία του ανθρώπου στην κατασκευή και στο χειρισμό τους, διατυπώθηκε η άποψη ότι, εκτός από τον τεχνολογικό και το

«λογισμικό» μέρος, υπάρχει και ένα τρίτο και σημαντικότερο μέρος, το *wetware*, που αντιστοιχεί στον άνθρωπο, χειριστή και τροφοδότη με στοιχεία, επομένως και διαχειριστή αυτών. Αυτή την έννοια προσδιορίζει το ανθρώπινο κεφάλαιο.

Οι Gustavsson et al (2002) υποστηρίζουν ότι μέσα στα πλαίσια του παράγοντα ανθρώπινο κεφάλαιο, έννοιες όπως άνθρωπος, γνώση και εκπαίδευση χάνουν βαθμιαία το ανθρωπιστικό και δημοκρατικό περιεχόμενό τους και η έννοιά τους περιορίζεται στην οικονομική πτυχή. Το κοινωνικό κεφάλαιο ωστόσο καθορίζεται από τη λειτουργία του, δεν είναι μια ενιαία οντότητα, αλλά ποικίλες διαφορετικές οντότητες που έχουν κοινά χαρακτηριστικά: αποτελούνται από κάποια πτυχή μιας κοινωνικής δομής, και διευκολύνουν ορισμένες ενέργειες των ατόμων που ανήκουν στη δομή αυτή» (Coleman 1990). Ο ρόλος του κοινωνικού κεφαλαίου προσδιορίζεται ως σχέσεις και αλληλεπίδραση ανάμεσα στα άτομα, μέλη μιας ομάδας, οι οποίες σχέσεις διαμεσολαβούν μεταξύ της συλλογικής δράσης της ομάδας και του αποτελέσματος αυτής, που είναι το κοινό όφελος και η επίτευξη στόχων, άρα η αποτελεσματικότητά της και η ανάπτυξη.

Κάποιοι ερευνητές, ωστόσο, επικεντρώνονται περισσότερο στο άτομο και στα χαρακτηριστικά του, όπως η Π. Φώκιαλη (2006) που αναφέρει πως «ανθρώπινο κεφάλαιο για το άτομο ορίζεται ως το σύνολο των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εμπειριών που διαθέτει το άτομο», ενώ για την κοινωνία/οικονομία ορίζεται ως «το σύνολο των γνώσεων και των εμπειριών που διαθέτει η κοινωνία/οικονομία». Όταν το άτομο αυξάνει τις γνώσεις και τις εμπειρίες του πραγματώνει επένδυση σε ατομικό ανθρώπινο κεφάλαιο και το αντίστοιχο συμβαίνει όταν τα άτομα μιας κοινωνίας αυξάνουν τις γνώσεις και της εμπειρίες τους ή/και όταν μια χώρα επενδύει στην εκπαίδευση. Το ανθρώπινο κεφάλαιο:

- είναι ενσωματωμένο στον άνθρωπο και δεν μπορεί να διαχωριστεί από το άτομο που το κατέχει (Schultz, 1972)
- είναι κεφάλαιο, γιατί αποτελεί πηγή μελλοντικών ικανοποιήσεων ή/και μελλοντικών κερδών (όπως και οι υπόλοιπες μορφές κεφαλαίου)
- αποτελεί επένδυση, καθώς όταν αυξάνεται και αναβαθμίζεται το ανθρώπινο κεφάλαιό, προκαλείται προοπτική αύξησης των μελλοντικών κερδών.

«Αναλυτικά, είναι το σύνολο της σοφίας, των γνώσεων, των δεξιοτήτων των ταλέντων, των εμπνεύσεων που οδηγούν σε καινοτομίες ή/και καθιστούν δυνατή την ανταπόκριση σε μεγάλους στόχους (Ψαχαρόπουλος, 1999). Αποτελεί «προσόν» και κατά μία έννοια «περιουσιακό στοιχείο» που δεν μεταβιβάζεται και συνοδεύει πάντα το άτομο που το κατέχει » (Malhorta, 2000).

Αυτοί που ασχολούνται λοιπόν με τον ανθρώπινο παράγοντα της επιχείρησης, μιλούν για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, έναν ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο της Διοικητικής Επιστήμης, που ορίζεται ως το σύνολο εκείνων των λειτουργιών, πολιτικών πρακτικών και συστημάτων που στοχεύουν στην αποτελεσματική διοίκηση του Προσωπικού μιας Επιχείρησης. Έχει αποδειχτεί ότι ένας οργανισμός είναι πιο αποδοτικός όταν δίνεται η απαιτούμενη προσοχή στην αποτελεσματική διοίκηση του προσωπικού. «Ένας τέτοιος οργανισμός χαρακτηρίζεται από ικανοποιημένους εργαζόμενους και πελάτες, είναι καινοτόμος και παραγωγικός, δημιουργώντας την εικόνα ενός ελκυστικού εργοδότη στην ευρύτερη κοινότητα.» (Νικολάου, 2008). Έτσι η ανάπτυξη των ανθρωπίνων πόρων δεν είναι μόνο μια προσέγγιση της διοίκησης που συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. Είναι ταυτόχρονα, μια ευθύνη της επιχείρησης απέναντι στους εργαζόμενους και την ευρύτερη κοινωνία. (Χατζηπαντελή Π., 2004)

Ερευνητές που θεωρούν το ανθρώπινο κεφάλαιο ανθρώπινο στοιχείο, πιστεύουν πως οι άνθρωποι μπορούν να επενδύσουν σ' αυτό. Έτσι και η Στεργίου (2007) εξηγεί πως ο όρος του ανθρώπινου κεφαλαίου αναφέρθηκε το 18ο αιώνα από τον οικονομολόγο Άνταμ Σμιθ, όμως η ανάδειξή του ως οικονομικής έννοιας έγινε στα τέλη της δεκαετίας του '50 και του '60 όπου οικονομολόγοι όπως ο Τέοντορ Σουλτζ άρχισαν να χρησιμοποιούν το «κεφάλαιο» για να επισημάνουν το ρόλο της εκπαίδευσης και της εξειδικευμένης γνώσης στην ανάπτυξη της ευημερίας και της οικονομίας. Οι άνθρωποι, για να επενδύσουν μέσω της εκπαίδευσης στο ανθρώπινο κεφάλαιο, αναμένουν να αποδώσει, δηλαδή να αποκτήσουν δεξιότητες και ικανότητες που θα τους προσφέρουν αποδοτικότητα και οφέλη.

Το ανθρώπινο δυναμικό ή αλλιώς οι άνθρωποι πόροι αποτελούν σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Τα προσόντα και η διάθεση των

εργαζομένων, ο ενθουσιασμός τους, η ικανοποίηση που αντλούν από την εργασία τους, το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισής τους και η συμμετοχή τους στους κοινούς στόχους, όλα διαμορφώνουν και επηρεάζουν την παραγωγικότητα της επιχείρησης, το επίπεδο της εξυπηρέτησης πελατών, τη φήμη και την εικόνα που αυτή προβάλλει και τέλος την επιβίωσή της. Γι' αυτό και η Διοίκηση ή Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί ένα πεδίο της Διοίκησης Επιχειρήσεων που συγκεντρώνει όλο και περισσότερο το ενδιαφέρον όσων ασχολούνται με τη διοίκηση επιχειρήσεων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο.

1.2 Ιστορική αναδρομή της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων – Θεωρίες

Όταν οι άνθρωποι άρχισαν να λειτουργούν συλλογικά και κλήθηκαν να συντονίσουν τη δράση τους για να πετύχουν έναν κοινό σκοπό, διαπίστωσαν πως πρέπει να κατανεμηθούν ορθά οι ρόλοι και τα καθήκοντα τους και να αποφασίσουν για τις αρμοδιότητες του καθενός. Έτσι, προέκυψε και η ανάγκη να καθοριστεί η ανταμοιβή τους ανάλογα με την εργασία που προσέφεραν. Οι αποφάσεις όμως αυτές αποτελούσαν αποφάσεις της διοίκησης. Για αυτό το λόγο ως επιστήμη, και οργανωμένη δραστηριότητα η Διοίκηση Προσωπικού, εμφανίστηκε μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα.

Έτσι, αναπτύχθηκε ταχύτατα τα τελευταία πενήντα χρόνια και συνεχίζει να εξελίσσεται διαρκώς. Είναι ένας ιδιαίτερος επιστημονικός κλάδος που με δυναμικό πρόσημο έχει τη δυνατότητα να συμβάλλει συνεχώς στην εύρυθμη λειτουργία του δημόσιου τομέα και των επιχειρήσεων. Αυτός είναι ο λόγος που καθιστά την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων στην πρώτη γραμμή όσον αφορά την οργάνωση και τη διοίκηση αυτών. Αποτελεί μια από τις βασικές λειτουργίες του Μάνατζμεντ, της οποίας η σημασία τονίζεται και από τον ίδιο τον ορισμό του έτσι όπως αυτός δόθηκε το 1961 από το Ελληνικό κέντρο Παραγωγικότητας, σύμφωνα με τον οποίο: Μάνατζμεντ είναι η οργάνωση και κατεύθυνση της ανθρώπινης δραστηριότητας για την πραγματοποίηση αντικειμενικών σκοπών (Ε. Θεοδωράτος 1999).

Παρατηρείται επανειλημμένα ότι οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν τον ένα από τους δύο σημαντικούς παράγοντες που πρέπει να ληφθούν σοβαρά υπόψη προκειμένου η διοίκηση, να πετύχει τα αποτελέσματα στα οποία στοχεύει η επιχείρηση ή ο οργανισμός. Η σημασία αυτή των ανθρωπίνων πόρων για την επιχείρηση γίνεται αντιληπτή και μέσα από την εγχώρια και διεθνή βιβλιογραφία τονίζεται ο

καθοριστικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων. Έπειτα, λοιπόν, από μια σειρά παρατηρήσεων και πειραμάτων που πραγματοποίησαν πολλοί μελετητές - που προβληματίστηκαν με την εν λόγω επιστήμη – κατέληξαν σε σωρεία θεωριών και ορισμών που επιχειρείται να παρουσιαστεί παρακάτω. Αρκετές θεωρίες και πολλοί ορισμοί είναι αυτοί που επικράτησαν διαχρονικά και έγιναν εγχειρίδιο για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και του δημόσιου τομέα παγκοσμίως.

Καταλυτικό ρόλο για την διαμόρφωση του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε ρόλο πιο οργανωτικό-τεχνοκρατικό, έπαιξε η ανάπτυξη της συστημικής θεωρίας στον τομέα της διαχείρισης (management) και το γεγονός της εξέτασης της επιχείρησης ως ζωντανού οργανισμού ο οποίος αποτελείται από αλληλένδετα μέρη. Πλέον, οι άνθρωποι της επιχείρησης θεωρούνταν σύνολα τα οποία ερχόντουσαν σε αλληλεπίδραση μεταξύ τους και ως στόχος ήταν η θέσπιση συγκεκριμένων κριτηρίων με τα οποία θα ελεγχόταν η απόδοσή τους.

Αρχικά ο Frederik W. Taylor που χαρακτηρίζεται ως ο θεμελιωτής της επιστήμης της διοίκησης, πίστευε πως με την αύξηση της παραγωγικότητας βάση επιστημονικών μεθόδων, την αύξηση της αμοιβής και τη βελτίωση της θέσης των εργαζομένων θα επιτυγχανόταν η μεγιστοποίηση των κερδών για τους εργοδότες. Έτσι, λοιπόν πρότεινε, τρεις άξονες για τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων. Πρώτον, να υφίσταται προγραμματισμός του έργου κάθε εργαζομένου και η αμοιβή του να είναι ανάλογη της απόδοσης. Δεύτερον, να επέλθει τυποποίηση της εργασίας, με σαφή σχεδιασμό της που θα εκτελείται με προκαθορισμένο τρόπο. Τρίτον, και κυριότερο για τον ίδιο, ήταν η χρονομέτρηση των απαραίτητων κινήσεων, ώστε να καθοριστούν τα κατάλληλα πρότυπα για τη σωστή εκτέλεση κάθε εργασίας.

Η ανάγκη εύρεσης, όμως, μιας διαφορετικής προσέγγισης για την αύξηση της παραγωγικότητας στηριζόμενη στην αποτελεσματική αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού απελευθερωμένο από την μηχανιστική φιλοσοφία της θεωρίας του Taylor, οδήγησε πολλούς ερευνητές στην διερεύνηση παραγόντων οι οποίοι θα έδιναν μία κοινωνικό-ψυχολογική προσέγγιση στη μελέτη του ανθρώπινου παράγοντα στις επιχειρήσεις. Την αρχή σηματοδότησε ο καθηγητής του Harvard, Elton Mayo που έπειτα από έρευνα που πραγματοποίησε στο εργοστάσιο Hawthorne της Western Electric στο Σικάγο διαπίστωσε πως πρωταρχικό ρόλο κατείχε η διαμόρφωση ενός υγιούς εργασιακού περιβάλλοντος και οι ανθρώπινες σχέσεις που θα δημιουργούταν

μέσα σε αυτό. Πίστευε πως οι εργαζόμενοι αποδίδουν καλύτερα όταν γίνονται μέλη μιας οργανωμένης ομάδας. Επίσης παρατήρησε πως τα χρηματικά κίνητρα είχαν δευτερεύουσα σημασία για τους περισσότερους από αυτούς.

Έτσι αντίθετα με τη σχολή της Επιστημονικής Διοίκησης (Taylor) όπου η αύξηση της παραγωγικότητας επιτυγχανόταν μέσω μηχανιστικής και ορθολογιστικής οργάνωσης της παραγωγικής δραστηριότητας, όπως και τα θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό θεωρούνταν εμπόδιο για αυτή και έπρεπε να ελαχιστοποιηθούν, στη σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων (Mayo) και της συμπεριφοράς δίνεται έμφαση στην ενανθρώπιση της παραγωγικής διαδικασίας.

Βασικό όμως μειονεκτήματα της σχολής του Mayo είναι η υπερβολική έμφαση στην παρακίνηση των εργαζομένων και η εκτεταμένη ενασχόληση με τη συμπεριφορά, η οποία και ήταν αρωγός για το ξεθώριασμα των αρχών της σχολής αυτής. Η σχολή των ανθρωπίνων σχέσεων θεώρησε ότι τα θέματα σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό σε μία επιχείρηση αποτελούν ένα καινούργιο αντικείμενο έρευνας και μια καινούργια ευκαιρία για ανάπτυξη.

Έτσι, η προσέγγιση της σχολής των ανθρωπίνων σχέσεων και της συμπεριφοράς αποτέλεσε τη βάση πάνω στην οποία στηρίχθηκε αργότερα η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (Human Resource Management) ενώ παράλληλα σημάδεψε μια καινούργια εποχή για τη διοίκηση του ανθρώπινου δυναμικού.

Από την άλλη ο Fayol, πατέρας της σύγχρονης Θεωρίας του Management ασχολήθηκε με την οργάνωση των ανώτερων βαθμίδων της διοίκησης. Ήταν ο πρώτος που όρισε λειτουργίες στη διοίκηση που πολλές από αυτές παραμένουν διαχρονικά αποδεκτές στον τομέα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. Όρισε την ανάλυση της εργασίας, την εξουσιοδότηση το αλληλεξαρτώμενο δικαίωμα με την ατομική ευθύνη, την πειθαρχία των εργαζομένων, την υπακοή. Έδωσε έμφαση στην ενότητα της διοίκησης και της κοινής κατεύθυνσης στόχων του ανθρώπινου δυναμικού, στον συγκεντρωτισμό και στην ανταμοιβή η οποία θα ήταν σύμφωνα με συγκεκριμένους κανόνες. Τέλος υποστήριζε πως πρέπει να υπάρχει σταθερότητα στο ανθρώπινο κεφάλαιο, να ενθαρρύνεται η ατομική πρωτοβουλία και οι εργαζόμενοι να έχουν δίκαιη μεταχείριση από τη διοίκηση της επιχείρησης ή του οργανισμού επικρατώντας ταυτόχρονα το αίσθημα ενότητας.

Ο Rensis Linkert ένας από τους προτεστάντες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ασχολήθηκε κυρίως με το στυλ διοίκησης και ανέπτυξε τη θεωρία του βασισμένος στα 4 τυπικά συστήματα ηγεσίας: α) το εκμεταλλευτικό, β) το καλοπροαίρετο, γ) το συμβουλευτικό και δ) το συμμετοχικό. Η κεντρική του ωστόσο θεωρία ήταν ότι όσο περισσότερο η εργασία επιβλέπεται από άλλους, τόσο λιγότερο παραγωγικοί είναι οι εργαζόμενοι. Ερευνώντας εκτενέστερα το ζήτημα της ηγεσίας, ο Linkert κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η δημοκρατική ηγεσία είναι πιο αποτελεσματική.

Επίσης σημαντικός ερευνητής στη διαμόρφωση της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού θεωρείται ο McGregor Douglas ο οποίος προσπάθησε να διαχωρίσει την απαισιόδοξη Θεωρία Χ για τους εργαζομένους από την αισιόδοξη Θεωρία Υ, με αποτέλεσμα να επηρεάσει σημαντικά τη θεωρία και την πρακτική του μάνατζμεντ. Ο McGregor Douglas, όντας καθηγητής της επιστήμης της διοίκησης στο Τεχνολογικό Ινστιτούτο της Μασαχουσέτης, ήταν ο εισηγητής της παραπάνω θεωρίας και εμπλούτισε τα συμπεράσματα της μακροχρόνιας έρευνας του σε μια ευρεία κοινωνιολογική χροιά. Επέδειξε την ανάγκη αναπροσανατολισμού της φιλοσοφίας της διοίκησης όσον αφορά την αντιμετώπιση των εργαζομένων και το σχεδιασμό της εργασίας τους. Παρά τις προσπάθειες εκμηδένισης της θεωρίας χ και ψ από πολλούς, αρκετές από τις εξαγόμενες επαγωγές της συγκεκριμένης θεωρίας αποδείχτηκαν αξιόπιστες.

Ο Harrington Emerson υπήρξε ο ερευνητής που συμπλήρωσε τα οργανωτικά συστήματα θεωριών των Taylor, Gantt, Gilbreth. Συζήτησε τον σχεδιασμό αποδοτικότητας της οργάνωσης μέσω δώδεκα αρχών. Τις οποίες άμεσα κατηγοριοποίησε σε σαφώς καθορισμένα ιδανικά, κοινή λογική, αρμόδιο σύμβουλο, πειθαρχία και δίκαιη συμφωνία. Εισηγάγε επίσης τις αξιόπιστες, άμεσες και επαρκείς εγγραφές, την απελευθέρωση, τα πρότυπα και τα χρονοδιαγράμματα, τις τυποποιημένες συνθήκες και λειτουργίες, τις γραπτές οδηγίες πρακτικής καθώς και την ανταμοιβή βάση αποδοτικότητας.

Ιδιαίτερη αναφορά χρειάζεται να γίνει στην αλλαγή του ονόματος του συγκεκριμένου τμήματος, όπου από “ διοίκηση προσωπικού” (κάποιες φορές εμφανιζόταν και ως διεύθυνση προσωπικού) σε “ διοίκηση ανθρωπίνων πόρων”. Η αλλαγή αυτή άρχισε να εμφανίζεται ήδη από τις αρχές του 1980, όπου φυσικά απεικόνιζε την αλλαγή νοοτροπίας και συμπεριφοράς απέναντι στους εργαζόμενους της επιχείρησης. Πλέον,

από την δεκαετία αυτή και μετά, θεωρείτο ένα σημαντικό κεφάλαιο για την εταιρία (ίσως και το πιο σημαντικό για πολλούς ειδικούς) όπου η σωστή διαχείριση του μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα για την επιχείρηση. Μάλιστα, προς αυτή την κατεύθυνση βοήθησε το γεγονός (ήδη από το 1980 και μετά) της συμμετοχής του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού σε διοικητικά συμβούλια των επιχειρήσεων στα οποία χαράσσονταν η στρατηγικές του μέλλοντος. Ήταν η γέννηση του όρου “στρατηγική διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού” η οποία φυσικά εξακολουθεί και μας απασχολεί.

Στην διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, το προσωπικό δεν αντιμετωπίζεται ως κόστος, αλλά ως κεφάλαιο της εταιρίας στο οποίο η επιχείρηση πρέπει να επενδύει. Πιστεύει ότι το Τμήμα που ασχολείται με θέματα προσωπικού δεν πρέπει να είναι απλά μια υπηρεσία η οποία διεκπεραιώνει υποθέσεις, βασισμένη σε μηχανιστικά πρότυπα. Αντίθετα, πρέπει να είναι μια υπηρεσία που θα συμβάλλει στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης. Στόχος της είναι να εξασφαλίζει για την εταιρία ή τον οργανισμό ένα έμπιστο και ικανό ανθρώπινο δυναμικό. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, αποκτά εξέχουσα σημασία στην λειτουργία της διοίκησης. Έτσι, η διαρκής εξέλιξη και βελτίωση των γνώσεων, των ικανοτήτων και της προσωπικότητας του ανθρώπινου δυναμικού έχει πλέον πρωταγωνιστικό ρόλο.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων θέτει συγκεκριμένα θεμέλια στα οποία πρέπει να βασιστούν οι οργανισμοί σχετικά με το ανθρώπινο δυναμικό τους προκειμένου να επιτευχθούν οι εκάστοτε στόχοι. Με λίγα λόγια θεωρεί πως πρέπει:

- Να υπάρχει αμοιβαιότητα μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, δηλαδή να γίνονται σεβαστά τα συμφέροντα και οι ανησυχίες και των δύο πλευρών.
- Να επικρατούν τέτοιες συνθήκες ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται δέσμευση απέναντι στις αρχές και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η πολιτική σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού να είναι άμεσα συνδεδεμένη με τους στρατηγικούς και επιχειρησιακούς στόχους, δηλαδή με τους στόχους που θέτει η επιχείρηση για την πορεία και τις παραγωγικές της δραστηριότητες.
- Να υπάρχει ισχυρή οργανωτική παιδεία, δηλαδή τα μέλη της επιχείρησης να μοιράζονται κάποιες κοινές αρχές και αντιλήψεις.
- Να υπάρχουν κάποιοι άγραφοι κανόνες που ωθούν τους εργαζόμενους να συμπεριφέροντε κατά τρόπο που να ευνοεί την επιχείρηση.

Η διεύθυνση ανθρώπινων πόρων, είναι υποστηρικτική υπηρεσία και έχει επιτελική εξουσία να συμβουλεύει τα γραμμικά στελέχη. Στις περιπτώσεις όμως που αυτή εκτελεί (λόγω της ειδικής τεχνογνωσίας που κατέχει) μέρος των λειτουργικών καθηκόντων των στελεχών (π.χ προσλήψεις, εκπαίδευση) και λαμβάνει τελικές αποφάσεις (για επαναλαμβανόμενα θέματα) έχει λειτουργική εξουσία. Η συνεργασία όμως, σε λειτουργικό επίπεδο, στελεχών και διεύθυνσης ανθρώπινων πόρων δεν είναι αρκετή. Σήμερα, στην εποχή των συνεχών αλλαγών στο περιβάλλον, της ανταγωνιστικότητας, της παγκοσμιοποίησης, της ποιότητας και του υψηλού εργασιακού κόστους. Είναι αναγκαίο η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων, πέρα από τον συμβουλευτικό και διοικητικό/ εκτελεστικό της ρόλο να συμμετέχει και στην χάραξη της στρατηγικής της επιχείρησης, ώστε να συνδέονται οι στρατηγικές διοίκησης ανθρώπινων πόρων με την όλη επιχειρηματική στρατηγική.

Πιο συγκεκριμένα, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Human Resources Management) αναπτύχθηκε ως απάντηση στην ανάδυση των πιο ολοκληρωμένων παγκόσμιων αγορών, όπου ο ανταγωνισμός είναι πιο έντονος και μεγαλύτερης έκτασης. Σε τέτοιες αγορές οι κύκλοι ζωής προϊόντος είναι μικρότεροι και η καινοτομία, η ευελιξία και η ποιότητα του προσφερόμενου προϊόντος συχνά υποκαθιστούν την τιμή ως προς τη βάση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένας δεύτερος παράγοντας υπήρξε η οικονομική επιτυχία κατά τη δεκαετία του 1980 χωρών, όπως η Ιαπωνία και η πρώην δυτική Γερμανία. Αυτές οι χώρες στήριξαν την ανάπτυξή τους στο γεγονός ότι διαφοροποιήθηκαν από τις υπόλοιπες βιομηχανικές χώρες.

Έδωσαν ένα νέο μοντέλο ανάπτυξης ισχυρής οικονομίας, κατά το οποίο η διοίκηση του εργατικού δυναμικού έχει υψηλή προτεραιότητα. Σημαντικό ρόλο στη διάδοση και αποδοχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο χώρο των επιχειρήσεων και των ακαδημαϊκών έπαιξε η έρευνα δύο διακεκριμένων επιστημόνων το 1982, στην οποία δόθηκε ιδιαίτερη έμφαση και που αναφερόταν στις «εταιρείες που αριστεύουν». Σύμφωνα με τη δουλειά αυτή, οι εταιρείες και οργανισμοί που είχαν υψηλή απόδοση είχαν ένα κοινό χαρακτηριστικό, που δεν ήταν άλλο από την πιστή εφαρμογή των αρχών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Ένας παράγοντας ακόμα, που δεν μπορεί να αγνοηθεί, υπήρξε φυσικά και η αλλαγή στο εργατικό δυναμικό. Η σύστασή του διαφέρει ουσιαστικά ως προς τα ακαδημαϊκά εφόδια και οι οργανισμοί απευθύνονταν πια σε προσωπικό περισσότερο και καλύτερα εκπαιδευμένο.

1.3 Έννοιες και ορισμοί της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Οι όροι «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» και «Ανθρώπινοι Πόροι» έχουν αντικαταστήσει σε μεγάλο βαθμό τον όρο Διοίκηση Προσωπικού για την περιγραφή των εμπλεκόμενων διαδικασιών στη διαχείριση των ανθρώπων ενός οργανισμού. Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα.

Ένας μεγάλος αριθμός ορισμών έχει προταθεί για την Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. Οι ορισμοί που ακολουθούν παρουσιάζουν τις κυριότερες τάσεις που επικρατούν.

1. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων ως διοικητική λειτουργία:
Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια διοικητική λειτουργία η οποία εφαρμόζει και ελέγχει τις δραστηριότητες αυτές, οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για τη διαχείριση και το συντονισμό των Ανθρωπίνων Πόρων ενός οργανισμού.
2. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που βασίζεται στις λειτουργίες σε συνδυασμό με τους σκοπούς Ανθρωπίνων Πόρων:
Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων.
3. Ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων που παρουσιάζει τις σύγχρονες τάσεις:
Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελεί μια στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης του ανθρώπινου παράγοντα, που αποτελεί έναν από τους πολυτιμότερους πόρους του οργανισμού και συμβάλλει είτε ατομικά, είτε συλλογικά στην επίτευξη στόχων. Τα κυριότερα χαρακτηριστικά είναι τα ακόλουθα :
 - Η έμφαση στη στρατηγική διοίκηση των ανθρώπων, έτσι ώστε να είναι εναρμονισμένη με την επιχειρησιακή στρατηγική.

- Η ανάπτυξη πολιτικών και πρακτικών Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων εναρμονισμένων με την επιχειρησιακή στρατηγική του οργανισμού.
- Η σημασία που δίνεται στην επίτευξη δέσμευσης στην αποστολή και στις αξίες του οργανισμού.
- Οι άνθρωποι ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανθρώπινο κεφάλαιο που πρέπει να επενδυθεί, μέσα από την παροχή ευκαιριών μάθησης και ανάπτυξης.
- Οι εργασιακές σχέσεις προσεγγίζονται με βάση την αρχή της αμοιβαιότητας. Δηλαδή τα συμφέροντα των εργαζομένων συμβαδίζουν με αυτά των εργοδοτών.
- Τα στελέχη γραμμής έχουν ευθύνη για την απόδοση της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων.

Παρόλα αυτά, είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ακριβώς ο ορισμός της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων, καθώς από τη βιβλιογραφία προκύπτει διαφοροποίηση των απόψεων που έχουν διαπιστωθεί. Κάποιοι συγγραφείς αναφέρουν ότι είναι ο σύγχρονος Όρος της παραδοσιακής Διοίκησης Προσωπικού (Byars&Rue, 1997). Κατά τους Mondy et al (1999), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων είναι η χρησιμοποίηση των ανθρωπίνων πόρων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Mathis & Jackson (2000), είναι ο σχεδιασμός ενός συστήματος, με σκοπό να διασφαλιστεί η αποτελεσματική και αποδοτική χρήση του ανθρώπινου ταλέντου για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Από την άλλη οι Bratton & Gold (2003) προσδιορίζουν τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, ως τη στρατηγική προσέγγιση της διοίκησης εργασιακών σχέσεων που υποστηρίζει ότι οι ικανότητες των ανθρώπων εξασφαλίζουν την απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο επιτυγχάνεται δια μέσου ενός συνόλου πολιτικών απασχόλησης, προγραμμάτων και πρακτικών. Κατά τον Schuler (2000) η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ασχολείται με το διοικητικό προσωπικό, αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους με σεβασμό και εκτίμηση σαν να αποτελούν σημαντικότερο κεφάλαιο μέσα στην επιχείρηση, και αναζητά τρόπους να καλύψει τις ανάγκες τους, και τέλος να διατηρήσει το κοινωνικό της γόητρο.

Ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων» αναφέρεται στη φιλοσοφία, τις πολιτικές, τις διαδικασίες και τις πρακτικές που σχετίζονται με τη διαχείριση των ανθρώπων στο

πλαίσιο ενός οργανισμού. (French 1994). Συγκεκριμένα ο όρος Δ.Α.Π περιλαμβάνει, τη διοίκηση των δραστηριοτήτων των εργαζομένων, πρακτικές τις οποίες οι επιχειρήσεις πρέπει να εφαρμόσουν για να γίνουν αυτές αποτελεσματικές και τις αλλαγές τις οποίες πρέπει να κατανοήσουν για να εξασφαλίσουν τη θέση τους και να συναγωνίζονται επιτυχώς για μεγάλο χρονικό διάστημα (Schuler,2000).

Σύμφωνα με τον Pieper (1990), η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: α) τη παραδοσιακή διοίκηση προσωπικού (επάνδρωση, σχεδιασμός εργασίας, ανταμοιβή), β) συγκεκριμένη διοικητική φιλοσοφία, η οποία αξιολογεί το προσωπικό ως βασικό κεφάλαιο της επιχείρησης, και γ) ολοκλήρωση της διοίκησης προσωπικού σε στρατηγική διοίκησης.

Σήμερα, με τον όρο Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων εννοούμε τη χρήση διαφόρων πρακτικών, στοχεύοντας την αποτελεσματική διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων στον εργασιακό χώρο, με τέτοιο τρόπο ώστε να ωφεληθεί το άτομο, η επιχείρηση και η κοινωνία. Ο ορισμός αυτός περιέχει:

- Ωφέλεια ατόμου, επιχείρησης, κοινωνίας
- Χρήση συγκεκριμένων ενεργειών για τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
- Σύνδεση με τους στόχους

Με το τρίτο στοιχείο διαφοροποιείται σε μεγάλο βαθμό η αντίληψη σχετικά με τους ανθρώπινους πόρους μέσα σε ένα οργανισμό. Η Δ.Α.Π εστιάζει πλέον στη φιλοσοφία και τη στρατηγική αντιμετώπιση των προβλημάτων του ανθρώπου, άρα οι αποφάσεις που τον αφορούν, συνδέονται με τους στόχους της επιχείρησης περιλαμβάνοντας θέματα όπως: οργανωτική κουλτούρα, σχεδιασμός δομής και εξοπλισμού της επιχείρησης με τους κατάλληλους ανθρώπινους πόρους (Ξηροτύρη 2001).

Επιτυχείς τομείς είναι οι ομάδες των πολιτικών και πρακτικών που έχουν παρθεί να είναι στρατηγικά σημαντικές στην επιχείρηση. Η στρατηγική της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων δεν τοποθετείται σε προοδευτικές πρωτοβουλίες χωριστές από τους επιχειρησιακούς στόχους ή τις διευθυντικές και περιβαλλοντικές πραγματικότητες, ούτε στην κατασκευή ομοιογενών συνόλων καλύτερων πρακτικών. Βρίσκεται στην εξασφάλιση ότι οι επιλογές που γίνονται στους ανθρώπους γίνονται σοφά και με προφανείς και προγραμματισμένους σκοπούς (Hunter, 2002).

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει το τμήμα αυτό να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα και αποτελεσματικά (Guest και Peccei, 2002). Η Δ.Α.Π, μέσα στην επιχείρηση έχει ρόλο δύσκολο και ιδιόμορφο, απαιτεί λεπτούς χειρισμούς, έτσι ώστε να εξασφαλίσει δίοδο επικοινωνίας ανάμεσα στη διοίκηση και τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τους Boudreau(1991), Jones&Wright(1992) και Kleiner(1990), ο αντίκτυπος των διοικητικών πολιτικών της διαχείρισης και των πρακτικών του ανθρώπινου δυναμικού στη σταθερή απόδοση είναι ένα σημαντικό θέμα στους τομείς του ανθρώπινου δυναμικού, των εργασιακών σχέσεων, και της βιομηχανικής και ψυχολογικής οργάνωσης.

Έτσι, γίνεται αντιληπτό πως η Δ.Α.Π πραγματεύεται σημαντικά ζητήματα για την επιχείρηση, καθώς όταν το ανθρώπινο δυναμικό μίας επιχείρησης ευθυγραμμίζεται στο στρατηγικό επιχειρησιακό προγραμματισμό και την επιχειρησιακή φιλοσοφία, μπορεί να είναι μία πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να επιτύχει μια επιχείρηση τα βέλτιστα αποτελέσματα, θα πρέπει να κινηθεί ανάμεσα σε διάφορες πρακτικές H.R. (Human Resources). Άλλωστε αυτός είναι και ο λόγος όπου από τη δεκαετία του 90 και μέχρι σήμερα πολλοί ερευνητές έχουν πραγματοποιήσει πληθώρα ερευνών προσπαθώντας να συμπεράνουν ποιες είναι εκείνες οι πρακτικές που εξασφαλίζουν την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.2 : Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Στόχοι Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων
Αύξηση Ανταγωνιστικότητας
Βελτίωση Ποιότητας & Παραγωγικότητας
Τήρηση Νομικών & Κοινωνικών υποχρεώσεων
Εργασιακή Ικανοποίηση & Ανάπτυξη Προσωπικού

Τέλος ο όρος «Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων - Human Resource Management» σηματοδοτεί μια προσπάθεια συστηματικής και μακροχρόνιας αντιμετώπισης του συνόλου του ανθρώπινου δυναμικού μιας οργάνωσης, το οποίο αντιμετωπίζεται ως «πόρος» (Ξηροτύρη - Κουφίδου, 2001).

1.4 Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στην Ελλάδα

Στην Ελλάδα, η δεκαετία του 1960 παίζει πρωταγωνιστικό ρόλο για τη δημιουργία και την ανάπτυξη του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού. Η εισαγωγή πολυεθνικών επιχειρήσεων στην ελληνική αγορά, έβαλαν το στίγμα τους καθώς οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις οι οποίες υπήρχαν κατά αποκλειστικότητα στην Ελλάδα, άρχιζαν να αισθάνονται την πίεση ώστε να οργανωθούν καλύτερα και να γίνουν πιο ανταγωνιστικές σε σύγκριση με τις νεοεισερχόμενες πολυεθνικές εταιρίες.

Η ανάγκη αυτή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μιας θέσης με το όνομα “προσωπάρχης”, ο οποίος θα είχε ως κύρια αρμοδιότητα την διαχείριση των εργαζομένων με σκοπό την εξυπηρέτηση των συμφερόντων και την εκπλήρωση των στόχων της εταιρίας. Συνήθως, τον ρόλο αυτό τον υποδυόντουσαν είτε απόστρατοι είτε λογιστές, οι οποίοι τότε διαχειρίζονταν το εργατικό δυναμικό ως μέσο αύξησης παραγωγής και προσπαθούσαν να το διασφαλίσουν με το λιγότερο δυνατό κόστος. Φυσικά, το φαινόμενο αυτό (διαχείριση των υπαλλήλων ως “χέρια”), άρχισε να φθίνει μετά από την αλλαγή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος υπό το πρίσμα της παγκοσμιοποίησης. Η ποιότητα, τα δίκτυα διανομής αλλά και το κόστος παραγωγής θεωρούνταν ως κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας (Ιορδανόγλου, 2008).

Έτσι λοιπόν, η ανεύρεση ταλέντων και η διάθεση αυτών για συνεισφορά έπαιξαν σημαντικό ρόλο για να θεωρηθεί το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού ένα υψηλής σημασίας τμήμα για την επιχείρηση το οποίο θα εξυπηρετεί τόσο τα συμφέροντα αυτής όσο και τις στρατηγικές της. Αξίζει να σημειωθεί ότι τα τελευταία είκοσι χρόνια ο ρόλος αλλά και η νοοτροπία του συγκεκριμένου τμήματος άλλαξε τόσο την Ελλάδα όσο και στην Ευρώπη. Οι εργαζόμενοι άρχισαν να θεωρούνται ως πολύτιμοι πόροι του συστήματος, τα ταλέντα ως το μεγαλύτερο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης και φυσικά η συνεισφορά αυτών εξίσου σημαντική στην χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής του μέλλοντος (Ιορδανόγλου, 2008).

Εξίσου σημαντικό, το οποίο θα πρέπει να τονιστεί, είναι η συνεχής ανάγκη για εκπαίδευση των εργαζομένων και ανάδειξη σε μερικούς από αυτούς των ηγετικών τάσεων που επιδεικνύουν. Είναι αρκετοί αυτοί που υποστηρίζουν ότι οι ηγέτες στις επιχειρήσεις παίζουν πρωτεύοντα ρόλο αφού έχουν την δυνατότητα να υλοποιούν και να παίρνουν δύσκολες αποφάσεις, οι οποίες εξυπηρετούν κατά αποκλειστικότητα τα συμφέροντα της επιχείρησης για την οποία εργάζονται. Τέλος, αξίζει να σημειωθεί

ότι τα τελευταία χρόνια τόσο στον Ελλαδικό όσο και στον Ευρωπαϊκό χώρο, εντοπίζονται εργαζόμενοι οι οποίοι έχουν ανάγκη από εξέλιξη και συνεχώς αναζητούν νέες προκλήσεις στον εργασιακό τους βίο. Έτσι λοιπόν, το τμήμα ανθρώπινων πόρων προσαρμόστηκε και λειτουργεί ώστε να εξυπηρετήσει αυτές τις νέες ανάγκες των υπαλλήλων

Έτσι τα τελευταία 20 χρόνια κυρίως η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει σημειώσει μεγάλη ανάπτυξη. Μια ακολουθία ερευνών έχει δείξει ότι:

- Η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων έχει αναβαθμιστεί στις περισσότερες επιχειρήσεις και εξειδικευμένα στελέχη εργάζονται σε αντίστοιχα τμήματα, αν και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις και ο Δημόσιος Τομέας δεν φαίνεται να ακολουθούν την ίδια τάση.
- Έχει αυξηθεί ο ρόλος των Συμβούλων Επιχειρήσεων.
- Έχει αυξηθεί η συμμετοχή και ο ρόλος των στελεχών της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων στον προσδιορισμό της στρατηγικής των επιχειρήσεων όπου εργάζονται (Νικολάου, 2008).

Παρ' όλα αυτά, υπάρχουν αρκετές ελλείψεις στην συνεργασία και διασύνδεση της στρατηγικής της επιχείρησης με τη στρατηγική Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση για τη σύγχρονη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι λοιπόν η «μετεξέλιξή» της σε στρατηγική Διοίκηση του Ανθρώπινου Κεφαλαίου, με έμφαση στον Προσδιορισμό και την Ανάπτυξη της στρατηγικής της επιχείρησης, μέσω της ανάπτυξης του Ανθρώπινου Δυναμικού της. Για την επιτυχή πραγματοποίηση, θα πρέπει οι διοικήσεις των Επιχειρήσεων και των Οργανισμών να υιοθετήσουν στην διοικητική πολιτική τους τις αρχές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Σύμφωνα με τα διαχρονικά στοιχεία (1993-2009) της ευρωπαϊκής έρευνας CRANET, η πορεία της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στην Ελλάδα παρουσιάζει εξέλιξη και ανάπτυξη ενδυναμώνοντας ακόμη και σήμερα το Ανθρώπινο Δυναμικό σε περιόδους κρίσης.

Ωστόσο, στις αρχές του 2012 οι περισσότερες ευρωπαϊκές χώρες και κυρίως η Ελλάδα, αντιμετωπίζει μια μεγάλη οικονομική κρίση και οι σημερινές συνθήκες επιβάλλουν πιεστικά την αύξηση της παραγωγικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Συγχρόνως, όμως, οδηγούν και στην αναγνώριση

της σημασίας του ανθρώπινου δυναμικού ως κύριο συντελεστή που μπορεί όχι μόνο να βοηθήσει στην επιτυχία, αλλά και να πρωτοστατήσει με νέες ιδέες και πρωτοβουλίες στην αντιμετώπιση της κρίσης.

Καλούνται, λοιπόν, τα Τμήματα και τα ειδικευμένα στελέχη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να καταβάλουν περισσότερη προσπάθεια, ενώ ταυτόχρονα να αντιμετωπίσουν προκλήσεις σημαντικές για την επιβίωση των επιχειρήσεων και του ανθρώπινου δυναμικού. Υψηλή προτεραιότητα κατέχει η διατήρηση των θέσεων εργασίας. «Είναι πολύ σημαντικό να εξαντλούνται όλες οι εναλλακτικές λύσεις πριν αποφασισθεί η απόλυση εργαζομένων. Η επανεκπαίδευση, η επανατοποθέτηση εντός της επιχείρησης και η αναμόρφωση καθηκόντων, είναι λύσεις που πρέπει να εξετάζονται προσεκτικά. Σε περιπτώσεις απόλυσης, η εξωτερική τοποθέτηση -το outplacement- πρέπει να προσφέρεται για να βοηθήσει τον εργαζόμενο στην επανένταξή του στην αγορά εργασίας» (Νικολάου 2008).

Η μέτρηση της αποτελεσματικότητας όλων των δραστηριοτήτων της Διοίκησης ανθρώπινων Πόρων (HR Metrics) και η θέσπιση δεικτών, αναφέρεται ως σημαντική για τους μάνατζερ, ώστε να ποσοτικοποιούν και να αποδεικνύουν τη συμβολή τους στην επιχείρηση. Κυρίως όμως, σε καιρούς κρίσης, θα πρέπει να λειτουργήσουν ως καταλύτες στην προσπάθεια για τη διεύρυνση των διαύλων επικοινωνίας, η οποία πρέπει να είναι συνεχής με τα στελέχη γραμμής αλλά να υπάρχει και μεταξύ όλων, ώστε να διευκολύνεται η συλλογή προτάσεων είτε για την εξοικονόμηση πόρων, είτε για νέες ευκαιρίες και καινοτόμες λύσεις.

Επίσης, η δημιουργία εθελοντικών ομάδων και η συμμετοχή σε δράσεις Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης δημιουργούν κλίμα συνεργασίας και οικιοθελούς εμπλοκής των εργαζομένων, ενώ παράλληλα τους παρακινούν και τονώνουν το ηθικό τους. «Ο ρόλος που καλείται να διαδραματίσει η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στο πλαίσιο της ελληνικής οικονομίας είναι εξαιρετικά κρίσιμος και καθοριστικός» επισημαίνει η κ. Παπαλεξανδρή. Και διευκρινίζει ότι τα θέματα ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν το κλειδί της επιτυχίας της σύγχρονης επιχείρησης «είτε τα χειρίζονται μεγάλα και εξειδικευμένα τμήματα, σε συνδυασμό με τα στελέχη γραμμής στις μεγάλες επιχειρήσεις και οργανισμούς, είτε αποτελούν ευθύνη του επιχειρηματία/μάντζερ στις μικρές, είτε ανατίθενται σε ειδικευμένους συμβούλους». Είναι επίσης εμφανής ο

στρατηγικός ρόλος που έχει αποκτήσει στη χώρα μας -σύμφωνα με τα έως το 2009 στοιχεία της έρευνας- για τους εξής λόγους:

- Ανταποκρίνεται άμεσα στις επιταγές του εξωτερικού περιβάλλοντος που απαιτούν ένα καλύτερα επιλεγμένο, εκπαιδευμένο και υποκινημένο ανθρώπινο δυναμικό.
- Αναβαθμίζεται ο ρόλος και η συμμετοχή των στελεχών Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (Δ.Α.Δ.) στη διοίκηση των επιχειρήσεων, είτε με τη συμμετοχή στα διοικητικά συμβούλια, είτε με τη συμμετοχή στη χάραξη εταιρικής στρατηγικής, είτε με τη στενή συνεργασία με τα στελέχη γραμμής.
- Διευρύνεται η χρήση διαφόρων τεχνικών που απαιτούν εξειδικευμένη τεχνογνωσία και που μπορούν να προσθέσουν αξία στην επιχείρηση, όπως ευέλικτες μορφές απασχόλησης, εξατομικευμένα συστήματα αμοιβών και παροχών, σύγχρονοι και πιο συμμετοχικοί τρόποι ενημέρωσης και επικοινωνίας με το προσωπικό, συστήματα διοίκησης της απόδοσης.

Η σύνδεση πανεπιστημίων και επιχειρήσεων «που, με σχετική καθυστέρηση και ύστερα από πρωτοβουλία των πανεπιστημίων, ξεκίνησε στη χώρα μας και στην οποία τα στελέχη της Δ.Α.Δ. έχουν ανταποκριθεί με μεγάλη προθυμία, πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερα». Ως παραδείγματα αναφέρονται πρωτοβουλίες από το Γραφείο Σταδιοδρομίας του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών είτε από τα επιμέρους Τμήματα, για την πρακτική άσκηση είτε τη θερινή απασχόληση φοιτητών, που βοηθούν στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στον έγκαιρο προσανατολισμό των φοιτητών στις ανάγκες της αγοράς και των επιχειρήσεων. Επίσης, η ίδρυση Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, που προετοιμάζει στελέχη ικανά να αναλάβουν υπεύθυνες θέσεις στον χώρο των επιχειρήσεων.

Παρατηρείται, λοιπόν, πως στην Ελλάδα ο ρόλος του τμήματος Ανθρώπινων Πόρων (HR) ήταν μέχρι πρόσφατα αρκετά υποβαθμισμένος, αφού δεν αποτελούσε κομμάτι του οικογενειακού τρόπου διοίκησης, που υφίσταται στην πλειοψηφία των ελληνικών επιχειρήσεων. Η είσοδος όλο και περισσότερων πολυεθνικών εταιρειών, οι οποίες εφαρμόζαν μοντέρνες μεθόδους διοίκησης, αύξησε την πίεση στις ελληνικές επιχειρήσεις. Ο υψηλός ανταγωνισμός άλλαξε την οπτική γωνία για τις ελληνικές

εταιρείες, οι οποίες προκειμένου να επιβιώσουν και να διακριθούν στο χώρο τους θα έπρεπε να εκμεταλλευτούν το πολύτιμο αυτό κεφάλαιο, που στον επιχειρηματικό κόσμο αποδίδεται με τον όρο HR (human resources - ανθρώπινο δυναμικό ή ανθρώπινοι πόροι).

Οι ελληνικές επιχειρήσεις, αντιλαμβανόμενες τη σπουδαιότητα των ανθρωπίνων πόρων, δίνουν έμφαση στην ορθή λειτουργία του τμήματος HR. Η άρτια λειτουργία του περιλαμβάνει τις πρακτικές εκείνες που αφορούν δραστηριότητες σχετικές με τη στελέχωση, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη, την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές των εργαζομένων κ.λ.π.. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις στην Ελλάδα, οι οποίες δεν είναι υποχρεωτικά πολυεθνικές ή μεγάλου μεγέθους, αλλά και μικρότερες, δημιουργούν τμήματα ανθρωπίνων πόρων. Μπορεί βέβαια σε κάποιες, από τις μικρότερες κυρίως εταιρείες, ο ρόλος του τμήματος να περιορίζεται σε ζητήματα στελέχωσης και αμοιβής, όμως δεν μπορεί να αμφισβητηθεί η τάση της διεύρυνσης των αρμοδιοτήτων του τμήματος και της αύξησης της σπουδαιότητάς του στη λειτουργία της επιχείρησης, όχι απλά στην εφαρμογή της στρατηγικής της, αλλά και στο σχεδιασμό της εταιρικής στρατηγικής. Σίγουρα το ρεύμα εκσυγχρονισμού της HRM, πλέον, στην Ελλάδα είναι έντονο.

1.5 Δομή και Λειτουργίες του τμήματος Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

1.5.1 Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων σε μεγάλες επιχειρήσεις

Είναι αυτονόητο ότι για να ανταπεξέλθει το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στο ρόλο του, απαραίτητο κρίνεται να καθοριστεί, αν η πολιτική για την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων θα βρίσκεται συγκεντρωμένη στην κορυφή της διοίκησης ή αποκεντρωμένη στα υπόλοιπα επίπεδα διοίκησης. Λαμβάνοντας ταυτόχρονα υπόψη πως η σχέση Οργανωσιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, πρέπει να έχει διακριτούς ρόλους. Έτσι, κρίνεται αναγκαίο να καθοριστεί ο αρμόδιος, καθώς στον τομέα αυτό, ανήκει όλο το προσωπικό μιας επιχείρησης, ενώ παράλληλα πρέπει να καθορισθεί και η δομή που θα έχει το τμήμα.

Συνήθως η δομή εξαρτάται από το μέγεθος της εκάστοτε επιχείρησης. Σε μικρές επιχειρήσεις ως 100 εργαζομένων υπάρχει απλά ένα στέλεχος που είναι υπεύθυνο για

τις διαδικασίες που σχετίζονται με το ανθρώπινο δυναμικό, ενώ σε μεγαλύτερες επιχειρήσεις με προσωπικό μεγαλύτερο των 150 ατόμων δημιουργείται επί το πλείστον ένα ειδικό τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, στελεχωμένο με εξειδικευμένα στελέχη.

Με κεντρική ιδέα, ότι η επιτυχία της εταιρικής στρατηγικής στο μεγαλύτερο βαθμό σχετίζεται με την επιτυχή δράση των πρακτικών του συγκεκριμένου τμήματος, καθίσταται εμφανές ότι οι επαγγελματίες στον χώρο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορούν να διαδραματίσουν σημαντικό έργο, επεκτείνοντας τις δραστηριότητές τους πέραν του υποστηρικτικού ρόλου που παραδοσιακά ασκούν προς τα στελέχη ανώτατης διοίκησης.

Έτσι ιδιαίτερες προκλήσεις για τους ειδικούς οι οποίες πρέπει πρωτίστως να συγκεκριμενοποιηθούν και να εναρμονιστούν με την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού αποτελούν:

- Η εξεύρεση του τρόπου σύνδεσης του προσωπικού υποστηρικτικού μηχανισμού του ηγέτη, με τη δυναμική των ομάδων εργασίας εντός της επιχείρησης.
- Η μελέτη των προσωπικών αναγκών του ηγέτη.
- Η ανάπτυξη αποτελεσματικής επικοινωνίας των νέων ηγετών με τα στελέχη που τους περιβάλλουν.
- Η προσφορά βοήθειας σε προσωπικό επίπεδο.
- Η ενεργός συμμετοχή της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στην επίλυση προβλημάτων.
- Η διαρκής ενθάρρυνση του ανώτατου στελέχους όσον αφορά την αξία του και τις ικανότητές του.

Για αυτό το λόγο τα μεσαία και τα ανώτερα διοικητικά στελέχη της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού κατά μία έννοια, θεωρούνται όλοι μάνατζερ, διότι είναι υπεύθυνοι για δραστηριότητες όπως η προσέλκυση υποψηφίων, η διεξαγωγή συνεντεύξεων, η επιλογή και η εκπαίδευση προσωπικού. Ωστόσο οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, στο οποίο προϊστάται ένας διακριτός μάνατζερ. Η σχέση ανάμεσα στα καθήκοντα του μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού και του μάνατζερ πρώτης γραμμής αναλύονται εκτενέστερα παρακάτω.

Συγκεκριμένα τα διοικητικά στελέχη πρώτης γραμμής έναντι ανώτερων στελεχών έχουν το δικαίωμα να αναλαμβάνουν αποφάσεις, να κατευθύνουν την εργασία των άλλων και να δίνουν εντολές. Οι μάνατζερ συνήθως κάνουν τη διάκριση ανάμεσα σε εξουσία πρώτης γραμμής και σε εξουσία επί του προσωπικού. Τα στελέχη πρώτης γραμμής είναι αρμόδια να δίνουν εντολές.

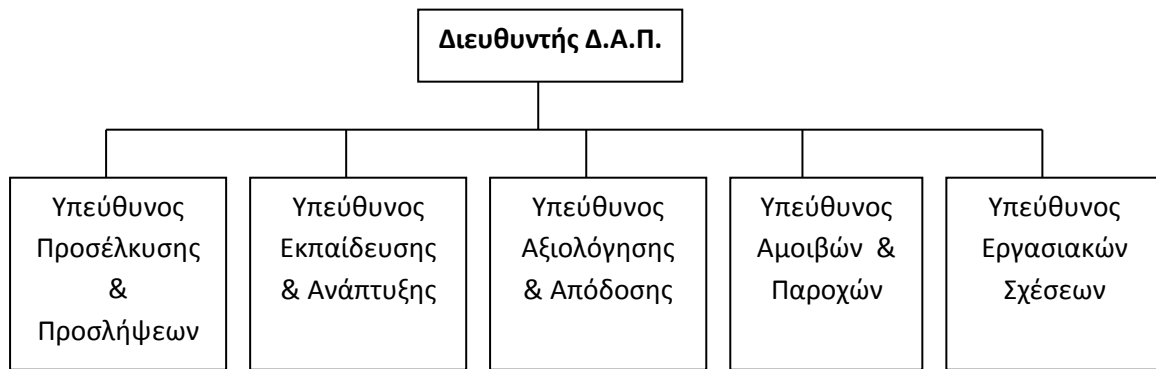
Οι μάνατζερ προσωπικού δηλαδή τα ανώτερα διοικητικά στελέχη συνεπικουρούν και συμβουλεύουν τους προηγούμενους, ώστε να εκπληρώνουν τους στόχους που έχουν θέσει. Δηλαδή συσχετίζουν το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη διοίκηση λειτουργιών στις οποίες η επιχείρηση στηρίζει την ύπαρξή της (πωλήσεις, γραμμή παραγωγής κ.α.). Η διάκριση αυτή έχει νόημα καθόσον το τμήμα προσωπικού έχει πράγματι ένα συμβουλευτικό ρόλο. Ωστόσο, με την αυστηρή έννοια του όρου, δεν είναι το όνομα του τμήματος που καθορίζει εάν κάποιος είναι μάνατζερ πρώτης γραμμής ή προσωπικού, αλλά η φύση της εξουσίας που έχει. Διότι ο μάνατζερ πρώτης γραμμής δίνει εντολές ενώ ο μάνατζερ προσωπικού παρέχει συμβουλές. Οι δεύτεροι υποστηρίζουν και συμβουλεύουν τους μάνατζερ πρώτης γραμμής σε ζητήματα όπως προσλήψεις, απολύσεις ή αποζημιώσεις. Όμως, παρατηρείται, πως οι μάνατζερ πρώτης γραμμής διατηρούν την ευθύνη των αρμοδιοτήτων σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού.

Στην οργάνωση αρμοδιοτήτων του τμήματος ανθρώπινου δυναμικού το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού παρέχει αυτή την εξειδικευμένη βοήθεια. Σε αυτές περιλαμβάνονται ο υπεύθυνος αποζημιώσεων και παροχών, ο επόπτης εργασίας και προσλήψεων και ο υπεύθυνος εργασιακών σχέσεων. Στα καθήκοντα των επιμέρους θέσεων περιλαμβάνονται ενδεικτικά:

- Υπεύθυνοι προσλήψεων οι οποίοι διατηρούν επαφή με την τοπική κοινότητα και δημοσιοποιούν προσκλήσεις για την αναζήτηση εξειδικευμένων υποψηφίων.
- Εκπρόσωποι ίσων ευκαιριών απασχόλησης ή συντονιστές θετικής δράσης που διερευνούν και διευθετούν παράπονα σχετικά με τις ίσες ευκαιρίες απασχόλησης, εξετάζουν οργανωτικές πρακτικές για τυχόν παραβάσεις της νομοθεσίας, συντάσσουν και υποβάλλουν σχετικές εκθέσεις.

- Αναλυτές εργασίας που συγκεντρώνουν και εξετάζουν αναλυτικές πληροφορίες σχετικά με τα καθήκοντα συγκεκριμένων θέσεων εργασίας ώστε να ετοιμάσουν τις προδιαγραφές των προσκλήσεων.
- Υπεύθυνοι αποζημιώσεων οι οποίοι είναι αρμόδιοι για τον συντονισμό και τη σχεδίαση αποζημιώσεων καθώς και τη διαχείριση του προγράμματος παροχών των υπαλλήλων.
- Ειδικά στελέχη εκπαίδευσης που σχεδιάζουν, οργανώνουν και κατευθύνουν τις εκ- παιδευτικές δραστηριότητες.

ΣΧΗΜΑ 1.1: Δομή τμήματος Δ.Α.Π.



1.5.2 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Από την άλλη πλευρά, οι μικρές επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 υπαλλήλους συχνά δεν έχουν τη δυνατότητα να απασχολούν έναν μάνατζερ ανθρώπινου δυναμικού με πλήρη απασχόληση. Επομένως η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού γίνεται συνήθως «ad hoc και άτυπα». Μία έρευνα έδειξε ότι οι μικρές επιχειρήσεις εφαρμόζουν πρακτικές προσέλκυσης δυναμικού «χωρίς φαντασία». Χρησιμοποιούν αγγελίες σε εφημερίδες ή παρέχουν ελάχιστη τυπική εκπαίδευση.

Ωστόσο τέτοιες πρακτικές δεν ακολουθούνται σε όλες τις περιπτώσεις. Υπάρχουν πολλές τεχνικές που μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά τις ικανότητες του ιδιοκτήτη μίας μικρής επιχείρησης στην Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού. Έτσι οι εργοδότες συχνά πειραματίζονται παρέχοντας υπηρεσίες διοίκησης με νέους τρόπους. Ορισμένοι οργανώνουν πλέον το συγκεκριμένο τμήμα υπό τις εξής ομάδες:

- Η ομάδα μέσω συναλλαγής. Δηλαδή γίνεται εστίαση στη χρήση κεντρικών υπηρεσιών τηλεφωνικών κέντρων και εταιρειών παροχής υπηρεσιών (πχ. σύμβουλοι παροχών) ώστε να παρέχει εξειδικευμένη υποστήριξη για καθημερινές δραστηριότητες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στους υπαλλήλους μίας επιχείρησης μέσω συναλλαγής (όπως τη μεταβολή των προγραμμάτων παροχών).
- Η ομάδα εταιρικής Διοίκησης που εστιάζει στην υποστήριξη των ανώτερων κλιμακίων μάνατζμεντ για ζητήματα υψίστης προτεραιότητας όπως η ανάπτυξη του μακροχρόνιου στρατηγικού πλάνου της επιχείρησης.
- Η ομάδα ενσωματωμένης Διοίκησης η οποία αναθέτει τμήματα όπως αυτά των πωλήσεων ή της παραγωγής σε ειδικά στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού (γνωστά και ως «μάνατζερ σχέσεων» ή «συνεργάτες ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης»), με στόχο την παροχή της υποστήριξης που απαιτείται από το συγκεκριμένο τμήμα.
- Οι ομάδες των κέντρων εμπειρογνομόνων που λειτουργούν ως εξειδικευμένες εταιρείες εντός της επιχείρησης, παρέχοντας ειδική υποστήριξη σε ζητήματα όπως η Οργανωσιακή αλλαγή.

1.5.3 Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στον Δημόσιο τομέα.

Τα θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού στο δημόσιο βρίσκονται στο επίκεντρο και αποτελούν προβληματισμό για την πολιτική κεντρική σκηνή. Ζητούμενο για κάθε πολιτεία είναι η διαμόρφωση μιας ολιστικής στρατηγικής για τη δημόσια διοίκηση, ικανής να ανταποκριθεί στις απαιτήσεις για περισσότερα αποτελέσματα με λιγότερους πόρους (to do more with less).

Η επίτευξη του σκοπού αυτού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά της διακυβέρνησης να προσαρμόζει εγκαίρως τις πολιτικές, να προτεραιοποιεί τους στόχους, να αναδιαρθρώνει τις δομές και να ανακατανέμει συνεχώς τους πόρους της στις απαιτήσεις ενός δυναμικά μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος. Η έννοια της «στρατηγικής ευκινησίας» (strategic agility) αποτελεί τον πυρήνα μιας καινοτόμας

προσέγγισης των δημόσιων οργανώσεων συνολικά, αλλά και της πολιτικής για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού ειδικότερα.

Στον δημόσιο τομέα το αντίστοιχο τμήμα εννοιολογικά είναι η δημόσια διοίκηση που εξ ορισμού θεωρείται το σύνολο των δραστηριοτήτων που αποβλέπουν στην επίτευξη των οικονομικών και κοινωνικών στόχων του Κράτους και της Κυβέρνησης μέσω της αξιοποίησης των υλικών πόρων και του ανθρώπινου δυναμικού. Ωστόσο η νέα τάση στη δημόσια διοίκηση που υιοθετεί αρχές του μάνατζμεντ και περιλαμβάνει :

- Έμφαση στην υλοποίηση στόχων
- Συνεργασία με ιδιώτες-φορείς
- Εξωτερική ανάθεση/ υπεργολαβίες
- Ευέλικτες μορφές απασχόλησης
- Αμοιβή βάσει απόδοσης

Επιπλέον, όμως, διαπιστώνεται ότι τόσο το όλο ζήτημα της γενικότερης δομής και λειτουργίας του Δημόσιου τομέα και της Δημόσιας Διοίκησης όσο και το ειδικότερο θέμα της πολιτικής διοίκησης και διαχείρισης του Ανθρώπινου Δυναμικού στο Δημόσιο (προσλήψεις, αξιολόγηση, προαγωγές και εξέλιξη, τοποθετήσεις, επιμόρφωση, αμοιβές και άλλες παροχές, κ.α.), υπήρξαν αφενός αντικείμενο πολλών μεταρρυθμίσεων και αλλαγών χωρίς όμως ουσιαστική αναδιάρθρωση, καθώς κάθε προσπάθεια επίλυσης ή/και εξωραϊσμού τους κατέληγε συχνά στα αντίθετα από τα εκάστοτε επιδιωκόμενα ή εξαγγελόμενα αποτελέσματα.

Το σύγχρονο σύστημα, όπως είναι εκείνο που εφαρμόζεται σε πολλές χώρες στην Ευρώπη, διακρίνεται από ένα εξαιρετικά υψηλό επίπεδο δημόσιας διοίκησης, σε τέτοιο βαθμό ώστε να είναι σε θέση να αντιμετωπίζει μακροχρόνιες πολιτικές κρίσεις αδυναμίας συγκρότησης κυβέρνησης όπως το παράδειγμα του Βελγίου και να λειτουργεί αποτελεσματικά χάρη στη δημόσια διοίκησή του και μόνο. Παρόλο αυτά όμως σε αρκετές Ευρωπαϊκές χώρες παρατηρείται ευρωστία της συνολικής στρατηγικής για τη στελέχωση του δημόσιου τομέα που θα βασίζεται σε μία ολοκληρωμένη πολιτική διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Έτσι όπως προκύπτουν από τη σημερινή κατάσταση τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού Δημοσίου τομέα είναι τα ακόλουθα :

- Λίγοι δίνουν εντολές.

- Πολλοί εκτελούν εντολές.
- Πολλά ιεραρχικά επίπεδα ανάμεσα στη λήψη αποφάσεων και στην εφαρμογή τους.
- Χαμηλή απόδοση πολλών.
- Υψηλή απόδοση λίγων.
- Οι θέσεις εργασίας πληρούνται κυρίως με βάση τυπικά κριτήρια.
- Οι προαγωγές γίνονται με βάση κυρίως την αρχαιότητα.
- Όσοι εργαζόμενοι δεν αποδίδουν παραμένουν.
- Οι αμοιβές ορίζονται από την νομοθεσία.
- Διακρίσεις ανάμεσα στα στελέχη της ιεραρχίας και στους επιτελικούς συμβούλους
- Πολύπλοκες διαδικασίες και νομικές ρυθμίσεις σχετικά με το προσωπικό.
- Έλλειψη κινήτρων απόδοσης
- Η υψηλή απόδοση πηγάζει περισσότερο από αλτρουισμό παρά από προσωπικό συμφέρον.

Για την αποφυγή κακών κειμένων στην οργάνωση του συγκεκριμένου τμήματος στο δημόσιο τομέα πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλες πτυχές μίας συνολικής στρατηγικής και της συναφούς με αυτήν ολοκληρωμένης πολιτικής διοίκησης και διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού για το Δημόσιο Τομέα. Συγκεκριμένα κρίνεται αναγκαία η υιοθέτηση επιτυχημένων προτύπων και πρακτικών, που εφαρμόζονται επί μακρόν στον ιδιωτικό τομέα όπου η εμμονή σε διάφορα στερεότυπα και η διατήρηση παγιωμένων αντιλήψεων, όπως η προτεραιότητα της αρχαιότητας και των τυπικών προσόντων έναντι της αξιοκρατίας και των ουσιαστικών προσόντων που αναφέρονται και παραπάνω έχουν πλέον ξεπερασθεί.

Τέλος σημαντικό ρόλο στην επιτυχία της Δημόσιας Διοίκησης αποτελεί η αποτελεσματική διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού, η κατάλληλη ηγετική συμπεριφορά και η καλλιέργεια θετικής Οργανωσιακής κουλτούρας. Για αυτό οι εργαζόμενοι στον τομέα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων σημαίνει πως πρέπει να είναι παραγωγικοί, ικανοί, ικανοποιημένοι και προσανατολισμένοι στον πολίτη.

1.5.4 Λειτουργίες της Οργάνωσης και Διοίκησης των Οργανισμών

Κυρίαρχες λειτουργίες της οργάνωσης και διοίκησης, επίσης, αποτελούν ο προγραμματισμός ή σχεδιασμός, ο έλεγχος, η οργάνωση και η διεύθυνση. Έτσι αποτελεσματική διοίκηση ενός οργανισμού θεωρείται αυτή η οποία καταφέρνει να οργανώνει τις λειτουργίες ορθά ώστε να υπάρχει η μέγιστη επίτευξη των στόχων που θέτει καθημερινά. Ο σωστός προγραμματισμός δίνει την σκυτάλη στην οργάνωση και την διεύθυνση και τέλος στον έλεγχο. Για το λόγο αυτό τα υψηλόβαθμα στελέχη σχεδιάζουν το πρόγραμμα, κατανέμουν τα καθήκοντα στο προσωπικό της επιχείρησης και ορίζουν τις θέσεις εργασίες, δίνοντας κατευθυντήριες γραμμές και τέλος ελέγχουν τα αποτελέσματα τις διαδικασίας αυτής.

Ο προγραμματισμός νοείται ένα σύστημα ενεργειών το οποίο καθορίζει τους στόχους της επιχείρησης. Προσδιορίζει τους τρόπους και τα μέσα τα οποία θα χρησιμοποιηθούν για την επίτευξη αυτών.. Η οργάνωση έρχεται αμέσως μετά τον προγραμματισμό να εξασφαλίσει την αποτελεσματικότητα στην επιχείρηση εάν και εφόσον χρησιμοποιηθεί με τον σωστό τρόπο. Είναι αναγκαία ώστε οι δομές, οι διαδικασίες και οι κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης να συγχρονίζονται. Το στέλεχος που είναι υπεύθυνο για την οργάνωση της επιχείρησης ταξινομεί, κατανέμει, αναθέτει τα καθήκοντα του προσωπικού, τις ευθύνες και γενικότερα προϊστανται για την ομαλή εξέλιξη των λειτουργιών .

Από την άλλη η διεύθυνση συνδέεται άρρηκτα με την σωστή διοίκηση του ανθρώπινου παράγοντα της επιχείρησης. Η διεύθυνση νοείται ως η καθοδήγηση και η ενθάρρυνση του προσωπικού για την καλύτερη επίτευξη των στόχων. Για να υπάρξει αποτελεσματική διεύθυνση πρέπει επίσης να υπάρχει επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης και του προσωπικού. Η συνεργασία και η ομαδικότητα είναι σημαντικά συστατικά για να υπάρχει ένα καλό κλίμα στον χώρο της εργασίας. Πρέπει να ενεργοποιούνται όλες οι ικανότητες και οι δεξιότητες των μελών της επιχείρησης προς όφελος αυτής αλλά και του ίδιου του στελέχους που είναι υπεύθυνο για τα πιο πάνω. Κατόπιν εφαρμόζεται ο έλεγχος και η εποπτεία των εργασιών που εκτελεί το προσωπικό και έχει μείζονα σημασία καθώς μέσα από αυτά εντοπίζονται τα λάθη και οι αδυναμίες τα οποία στη συνέχεια διορθώνονται ώστε να μη παρεκκλίνουν από την γραμμή των στόχων που είχαν καθοριστεί για την ανάπτυξη και ανέλιξη της επιχείρησης.

Μια άλλη βασική λειτουργία της οργάνωσης και διοίκησης είναι η λήψη αποφάσεων. Κρίνεται αναγκαίο σε μια επιχείρηση να υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία να μπορούν να πάρουν την σωστή απόφαση ανάμεσα στις εναλλακτικές επιλογές που καθημερινά τους παρουσιάζονται. Ένα στέλεχος είναι αποτελεσματικό όταν είναι σε θέση να πάρει τις σωστές αποφάσεις στον σωστό χρόνο. (Μπουραντάς, 2002). Έτσι για να ληφθεί μια απόφαση και να είναι εύστοχη πρέπει να υπάρχουν και οι απαιτούμενες γνώσεις, πληροφορίες και τεχνικές αλλά και η ικανότητα του ατόμου που χειρίζεται αυτά τα θέματα να μπορεί να τα φέρει εις πέρας και να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Οι λειτουργίες αυτές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες μεταξύ τους για την ομαλή διεξαγωγή της οργάνωσης και διοίκησης της επιχείρησης και την επίτευξη των στόχων της αφού υπάρχουν τα κατάλληλα άτομα τα οποία την απαρτίζουν. Η άσκηση των συγκεκριμένων δράσεων από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων και η ουσιαστική συμβολή της στις διαδικασίες ανάπτυξης αποτελεσματικών ηγετών προϋποθέτει φυσικά την αναβάθμιση της θέσης της και την ανάληψη στρατηγικού ρόλου στο περιβάλλον της σύγχρονης επιχείρησης. Στον παρακάτω πίνακα παρατίθεται το σύστημα των παραπάνω δράσεων αναλυτικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.3: Το σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Σύστημα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων
Οργάνωση
Εξερεύνηση Ανθρώπινων Πόρων – Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού – Επιλογή προσωπικού
Παρακολούθηση – Αξιολόγηση της απόδοσης του προσωπικού
Αμοιβές – Κίνητρα
Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων
Μεταβολές υπηρεσιακής κατάστασης - Προαγωγές – Μεταθέσεις - Απολύσεις
Διαχείριση της υπαλληλικής σχέσης
Παράπονα – Πειθαρχία
Εργασιακές σχέσεις
Υγιεινή και ασφάλεια

Ο νέος στρατηγικός ρόλος της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων περιλαμβάνει τη δραστηριότητα των ειδικών στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ως «φορέων αλλαγής» (change agents), την παροχή εξειδικευμένης γνώσης όσον αφορά την επίδραση των ζητημάτων ανθρώπινου δυναμικού στη συνολική απόδοση της επιχείρησης, το σχεδιασμό και την υιοθέτηση δράσεων για την ανάπτυξη του. Είναι υπεύθυνος για την σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Στρατηγικής και ανθρώπινου δυναμικού, για την εναρμόνισή τους με τις αρχές και επιδιώξεις της επιχείρησης, την προσφορά λύσεων που υποστηρίζουν την υλοποίηση των επιχειρησιακών σχεδίων και την ενίσχυση της συνεισφοράς και της αφοσίωσης των εργαζομένων. Επίσης φροντίζουν για την ανάπτυξη μακροπρόθεσμων πολιτικών διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, που θα συμβάλλουν στην πρόβλεψη των εξελίξεων και θα δρουν προληπτικά. Εν κατακλείδι μεριμνούν για τη συμμετοχή του στελέχους Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως ισότιμου μέλους στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων.

Στο πλαίσιο αυτό, απαραίτητη προϋπόθεση αποτελεί η παραδοχή από πλευράς ανώτατων στελεχών διοίκησης της κρισιμότητας του ανθρώπινου παράγοντα όσον αφορά τη μελλοντική πορεία της επιχείρησης. Στο εξωτερικό, οι αλλαγές είναι ραγδαίες. Σύμφωνα με την ετήσια έρευνα Ανθρώπινου Δυναμικού της Accenture, η ύπαρξη ανεπτυγμένης υπηρεσίας Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων πλέον δε θεωρείται πολυτέλεια από τους CEOs, αλλά επιτακτική ανάγκη για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας. Ζητήματα όπως η ηγεσία, η προσέλκυση ικανών στελεχών, η οργανωσιακή κουλτούρα, η απόδοση των εργαζομένων και άλλοι τομείς ανθρώπινου δυναμικού βρίσκονται ψηλά στην ατζέντα των ανωτάτων στελεχών παγκοσμίως.

Σήμερα, τα στελέχη Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων βρίσκονται στο επίκεντρο των εξελίξεων. Καλούνται να αναπτύξουν πρακτικές και μεθόδους στρατηγικής που θα συμβάλλουν στην προληπτική διαχείριση των αναγκών της επιχείρησης. Η κρισιμότητα των περιστάσεων τους προσφέρει μοναδική ευκαιρία υλοποίησης των απαιτούμενων αλλαγών με στόχο την απόκτηση στρατηγικού ρόλου στις επιχειρήσεις. Στην εποχή μας, η ανάγκη αυτή αναδεικνύεται ολοένα και πιο έντονη. Και παρά την οικονομική αβεβαιότητα που παρατηρείται σε αρκετές οικονομίες του πλανήτη, η στρατηγική αξία του ανθρώπινου δυναμικού ποτέ δεν υπήρξε μεγαλύτερη.

1.6 Η Στρατηγική Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ως διάυλος μεταξύ Οργανωσιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Το γεγονός ότι σήμερα οι άνθρωποι αποτελούν την πηγή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη του πεδίου της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (Σ.Δ.Α.Π). Η συζήτηση σχετικά με την έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων ξεκινά στην αρχή της δεκαετίας του '80, στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, με το έργο των Beer και των Fombrun το 1984. Ωστόσο, πολλά από τα ερωτήματα που τέθηκαν τότε δεν έχουν απαντηθεί ακόμα, όπως ερωτήματα τα οποία αφορούν τα χαρακτηριστικά της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, τη σύνδεσή της με την Οργανωσιακή Στρατηγική καθώς και πως μπορεί το θέμα να αποσαφηνιστεί εννοιολογικά.

Αναφέρεται ότι αυτή η έλλειψη προόδου, οφείλεται στην έλλειψη εμπειρικών δεδομένων, τα οποία θα μπορούσαν είτε να υποστηρίξουν είτε να απορρίψουν κάποιες υποθέσεις, καθώς και στην έμφαση που έχει δοθεί σε έρευνες μελετών περίπτωσης, σε βάρος ερευνών μεγάλης κλίμακας οι οποίες θα παρείχαν αποδείξεις σε συνδυασμό με το γεγονός ότι οι περισσότερες έρευνες είναι περιγραφικές και δε βασίζονται σε μοντέλα που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε γενικευμένες έννοιες.

Προκειμένου να διαχωριστεί η έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων από την έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι απαραίτητο να αντιληφθεί κανείς την εξέλιξη του πεδίου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η διεθνής βιβλιογραφία υποστηρίζει ότι η σχέση μεταξύ Οργανωσιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, αποτελεί κεντρικό θέμα στη συζήτηση πάνω στις διαφορές μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Υποστηρίζει, επίσης, ότι το πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελείται από διάφορες πρακτικές που χρησιμοποιούνται σε επιχειρήσεις, για τη διοίκηση του προσωπικού, οι οποίες πρακτικές ομαδοποιούνται στους τομείς της επιλογής, της εκπαίδευσης, της αξιολόγησης και της αμοιβής. (Truss & Gratton, 1994)

Η διεθνής βιβλιογραφία τονίζει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων υιοθετεί μια μονιστική (unitarist) προσέγγιση δίνοντας έμφαση στην ατομική ανάπτυξη και αφοσίωση, σε αντίθεση με τη συλλογική προσέγγιση που υιοθετεί το πεδίο των Εργασιακών Σχέσεων. Το χαρακτηριστικό γνώρισμα της Διοίκησης Ανθρώπινων

Πόρων είναι η αντιμετώπιση του ανθρώπου ως πόρο, κάτι που προσδίδει στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων στρατηγικό χαρακτήρα. Οι αποφάσεις της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι στρατηγικής σημασίας και οι πολιτικές Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να ενσωματώνονται στην Οργανωσιακή Στρατηγική, με άλλα λόγια οι πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνδέονται με τους στρατηγικούς ρόλους της επιχείρησης.

Πολλοί μελετητές υποστηρίζουν ότι είναι πολύ δύσκολο να διαφοροποιήσει κανείς τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων από τη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων για δύο λόγους: πρώτον, στη σύγχρονη βιβλιογραφία δεν παρατηρείται συμφωνία στην προσπάθεια ορισμού του πεδίου της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, και δεύτερον, δεν υπάρχει μια γερά θεμελιωμένη θεωρητική βάση για την κατανόηση, τόσο του ρόλου της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις επιχειρήσεις, όσο και των προσδιοριστικών παραγόντων των πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων.

Τα θέματα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελούν μέρος ενός ανοικτού συστήματος και η έρευνα στερείται της θεωρίας, εκτός αν αυτή τοποθετηθεί στο γενικότερο πλαίσιο των οργανώσεων. Παρομοίως, το πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στερείται μιας γερά θεμελιωμένης θεωρητικής βάσης. Χωρίς θεωρία, λοιπόν, το πεδίο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να χαρακτηριστεί από μια πληθώρα δηλώσεων που αφορούν εμπειρικές σχέσεις και / ή επιταγές για πρακτική, οι οποίες αποτυγχάνουν να εξηγήσουν τους λόγους για τους οποίους αυτές οι σχέσεις υπάρχουν ή πρέπει να υπάρχουν.

Επιπλέον, δεν υπάρχει ομοφωνία στη βιβλιογραφία αναφορικά με τον όρο της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Πολλοί χρησιμοποιούν τον όρο «μάκρο» Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ο οποίος αντικατοπτρίζει μια Οργανωσιακή άποψη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, λόγω της ασάφειας που υπάρχει σχετικά με την έννοια Στρατηγική Διοίκηση (Fobrum et al., 1984). Οι ίδιοι χρησιμοποιούν τον όρο «μίκρο» Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αναφερόμενοι στη λειτουργική άποψη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Διαπίστωση αποτελεί ότι στο πεδίο της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων εμφανίζεται μια λειτουργική διαφοροποίηση: κάθε μια από τις λειτουργίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων έχει αναπτυχθεί σε μια απομόνωση σε σχέση με τις άλλες. Δηλαδή, κάθε λειτουργία έχει αναπτυχθεί με

τεχνικές καινοτομίες, οι οποίες δημιουργούνται μέσα από μια μικροπροοπτική που επικεντρώνεται σε μια συγκεκριμένη λειτουργία.

Έχουν γίνει προσπάθειες σύνδεσης των διαφόρων λειτουργιών της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τη στρατηγική της επιχείρησης, σε απομόνωση ή μία από την άλλη. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσονται τομείς, όπως «στρατηγική αξιολόγηση απόδοσης», «στρατηγική ανάπτυξη» και «στρατηγική αμοιβή». Σχετικά, αναγνωρίζεται μεν η ανάγκη κάθε λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων να εναρμονίζεται με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, ωστόσο παραλείπεται η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων λειτουργιών.

Επίσης, υποστηρίζεται ότι η έννοια της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια γέφυρα μεταξύ Οργανωσιακής Στρατηγικής και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια δέσμη από διαδικασίες και δραστηριότητες, τις οποίες μοιράζονται οι Ανθρώπινοι Πόροι και τα στελέχη γραμμής, προκειμένου να επιλύσουν επιχειρησιακά προβλήματα που αφορούν ανθρώπους. Στην περίπτωση, όμως, του ορισμού αυτού είναι δύσκολο να πει κανείς τι διαχωρίζει τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων από μια μακροπροοπτική.

Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων πρέπει να εξασφαλίζει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ενσωματώνεται στο στρατηγικό σχεδιασμό, ότι οι πολιτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων συνδέονται με τις πολιτικές και τις ιεραρχίες της επιχείρησης και ότι τις πρακτικές της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων τις αποδέχονται και τις χρησιμοποιούν στην καθημερινή εργασία τους τα στελέχη γραμμής. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί όλες τις δραστηριότητες οι οποίες επηρεάζουν τη συμπεριφορά των ατόμων στην προσπάθεια τους να διατυπώσουν και να εφαρμόσουν τις στρατηγικές ανάγκες της επιχείρησης .

Από την μια πλευρά, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια μακρο-οργανωσιακή προσέγγιση του ρόλου και της λειτουργίας της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων στις μεγαλύτερες επιχειρήσεις. Από την άλλη, η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι η αποδοχή ότι η λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί στρατηγικό σύμμαχο στη διατύπωση των στρατηγικών της επιχείρησης και στην εφαρμογή τους μέσα από δραστηριότητες Ανθρώπινων Πόρων, όπως είναι η στρατολόγηση και η επιλογή, η εκπαίδευση και η αμοιβή.

Επίσης, υποστηρίζεται ότι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αφορά το σχεδιασμό αναπτύξεων και δραστηριοτήτων Ανθρώπινων Πόρων με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων έχει κάθετη και οριζόντια διάσταση. Αυτό σημαίνει ότι οι πρακτικές αυτές πρέπει να συνδέονται στρατηγικά μεταξύ τους, ώστε να συμβάλλουν στην επίτευξη των στόχων. Έτσι, το βασικό χαρακτηριστικό της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι ότι αυτή υιοθετεί μια μακροπροοπτική, επικεντρώνεται στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων σε επίπεδο επιχείρησης. Σχετικά με τον ορισμό αυτό, αναφέρεται ότι η αρχική έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προσαρμόζεται στη Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, αποδίδοντας έτσι στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων την έννοια της Διοίκησης Προσωπικού.

Σε αντιδιαστολή με τον ορισμό αυτό, η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως τη γνώση που βρίσκεται σε κάθε λειτουργία Ανθρώπινων Πόρων ενώ η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ορίζεται ως τη σύνδεση της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, έτσι ώστε να βελτιωθεί η Οργανωσιακή απόδοση και να αναπτυχθεί μια κουλτούρα που καλλιεργεί την ευελιξία και την καινοτομία.

Όμως το γεγονός που έχει ανακύψει από το θέμα της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων μπορεί να υποδεικνύει ότι υπάρχει μια ποιοτική διαφορά μεταξύ Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων και Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Θεωρείται ότι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων αποτελεί μια έννοια, η οποία συνδέει τη διοίκηση και την ανάπτυξη των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση με την επιχείρηση και το περιβάλλον στο οποίο αυτή λειτουργεί, και περικλείει την έννοια της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων που αποτελεί μια δραστηριότητα οργάνωσης.

Έτσι, υιοθετώντας μια κανονιστική (normative) προσέγγιση υποστηρίζεται ότι τα βασικά χαρακτηριστικά της Στρατηγικής Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι:

- Να υπάρχει σαφής δεσμός μεταξύ των πολιτικών και πρακτικών Ανθρώπινων Πόρων και των στρατηγικών στόχων της οργάνωσης και του οργανωσιακού περιβάλλοντος.

- Να υπάρχει κάποιο οργανωσιακό σχήμα το οποίο συνδέει τις ατομικές παρεμβάσεις Ανθρώπινων Πόρων έτσι ώστε να αλληλοϋποστηρίζονται.
- Η ευθύνη για τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ανατίθεται στα στελέχη γραμμής.
(Truss & Gratton, 1994)

Κεφάλαιο 2^ο: Η Επιστήμη της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς

2.1 Εισαγωγή στην οργανωσιακή συμπεριφορά

Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά (Organizational Behavior), είναι ένας επιστημονικός κλάδος που αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1960. Ασχολείται με τη μελέτη της συμπεριφοράς των εργαζομένων στους οργανισμούς και περιλαμβάνει την περιγραφή, την εξήγηση, την ερμηνεία και την πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, καθώς και των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον. (Μπορμπότση Χ. 2011)

Η συμπεριφορά των ατόμων που διέπουν έναν οργανισμό, επηρεάζεται άμεσα από κάθε είδους ενέργεια που λαμβάνει χώρα σε αυτούς. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς σχετίζεται τόσο με την επιτυχία, όσο και με την αποτυχία του ίδιου του οργανισμού. Μέσα από την κατανόηση της οργανωσιακής συμπεριφοράς και μελετώντας την συμπεριφορά των ατόμων του οργανισμού, τα στελέχη μπορούν να αντλήσουν χρήσιμες πληροφορίες για την εξέλιξη και ανάπτυξη του οργανισμού σε όλους τους τομείς.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά επηρεάζεται από πολλούς παράγοντες καθώς και από τη δομή και τις διαδικασίες του οργανισμού. Για να μελετηθεί, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι τα άτομα διαφέρουν μεταξύ τους καθώς έχουν τις δικές τους αντιλήψεις, προσωπικότητες, εμπειρίες και προσδοκίες. Έτσι, η οργανωσιακή συμπεριφορά ακολουθεί αρχές της ανθρώπινης συμπεριφοράς και αντιμετωπίζει τους οργανισμούς ως κοινωνικά συστήματα. Όπως στα κοινωνικά συστήματα, έτσι και στους οργανισμούς τα άτομα έχουν ρόλους. Κάποια άτομα έχουν τον ρόλο των στελεχών και κάποια άλλα το ρόλο των υφισταμένων. Η συμπεριφορά των ατόμων σε οποιαδήποτε κατάσταση, λοιπόν, είναι αποτέλεσμα της αλληλεπίδρασης των προσωπικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών της κατάστασης.

Μεγάλη σημασία στην οργανωτική συμπεριφορά, έχει ο τρόπος που τα άτομα αντιλαμβάνονται τα γεγονότα καθώς επίσης και ο τρόπος που αντιμετωπίζουν τις διάφορες καταστάσεις. Στο σημείο αυτό καλείται ο μάνατζερ να αντιληφθεί τις ατομικές διαφορές των ατόμων, τα πιστεύω και την προσωπικότητά τους καθώς και να κατανοήσει τη συμπεριφορά τους.

Επιπλέον, ένα σημαντικό στοιχείο είναι ότι οι συμπεριφορές των ατόμων βασίζονται στον ηθικό κώδικα με τον οποίο έχουν ανατραφεί. Έτσι, για να αντιμετωπιστούν τα ηθικά προβλήματα που δημιουργούνται μέσα σε ένα οργανισμό απαιτείται η δημιουργία ενός κώδικα ηθικής ο οποίος θα περιγράφει τις αξίες και τους ηθικούς κανόνες που ο οργανισμός (επιχείρηση) αναμένει να ακολουθηθούν από τους υπαλλήλους του.

Οι οργανισμοί στις μέρες μας καλούνται να λειτουργήσουν σε ένα περίπλοκο, αβέβαιο, ασταθές και ταυτόχρονα δυναμικό περιβάλλον το οποίο συνεχώς αλλάζει. Η συνεχώς αυξανόμενη τεχνολογική ανάπτυξη, οι ανάγκες για ευελιξία στη λειτουργία των οργανισμών και οι συνεχείς αλλαγές του περιβάλλοντος απαιτούν την ύπαρξη ομάδων καθώς και την ομαδική εργασία. Οι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις λειτουργούν για να εκπληρώσουν τους στόχους τους, γεγονός που επιτυγχάνεται αποκλειστικά και μόνο με την ομαδική προσπάθεια όλων των μελών που εργάζονται στον οργανισμό. Έτσι, η κατανόηση της λειτουργίας των επιχειρήσεων και οργανισμών απαιτεί από τη διοίκηση να έχει μια πλήρη, σαφή και συστηματική άποψη σχετικά με την ανθρώπινη συμπεριφορά, που εκδηλώνεται μέσα στο περιβάλλον του οργανισμού.

Ειδικότερα, η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς αποσκοπεί στην βελτίωση της κατανόησης για το πώς οι άνθρωποι συμπεριφέρονται στα πλαίσια ενός οργανισμού, πώς οι αξίες, οι στάσεις, η δυναμική της ομάδας, τα ανθρώπινα κίνητρα και το στυλ ηγεσίας επιδρούν στη διαμόρφωση μιας οργάνωσης και διευκολύνουν ή εμποδίζουν την επιτυχία της.

Επίσης, η μελέτη της οργανωσιακής συμπεριφοράς δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών να αναπτύξουν τις διοικητικές τους ικανότητες και δεξιότητες με στόχο να αντιμετωπίζουν προκλήσεις, να επιλύουν προβλήματα, να λαμβάνουν ορθές αποφάσεις τόσο σε στρατηγικό όσο και σε λειτουργικό επίπεδο, να καθοδηγούν τους υφισταμένους τους, να ενεργοποιούν τους συνεργάτες τους και να επικοινωνούν αποτελεσματικά με όλους τους συμμετέχοντες

Ανακεφαλαιώνοντας, η οργανωσιακή συμπεριφορά βοηθά στην κατανόηση:

- την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία θα εξασφαλίσει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την ικανοποίηση και στήριξη τους

- τα ανθρώπινα προβλήματα και τις σχέσεις μεταξύ των ατόμων στον οργανισμό.
- τη συμπεριφορά των ομάδων που υφίστανται στον οργανισμό
- τη συμπεριφορά του ίδιου του οργανισμού με σκοπό να επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα.

Κατόπιν των ανωτέρω προαναφερόμενων, στη λειτουργία του οργανισμού είναι αναπόφευκτο και το γεγονός ύπαρξης συγκρούσεων και αλλαγών, όπου η άμεση και ορθή διευθέτηση αυτών οδηγεί στην ευελιξία και στην αποτελεσματική λειτουργία του.

2.2 Ο ρόλος της ανθρώπινης συμπεριφορά στην εν γέννη συμπεριφορά του οργανισμού

Η συμπεριφορά ενός οργανισμού και κατά συνέπεια των ατόμων που τον αποτελούν, προσδιορίζεται από ποικίλους παράγοντες, οι οποίοι είτε προκύπτουν από το έμμεσο ή άμεσο εξωτερικό του περιβάλλον είτε από το εσωτερικό του περιβάλλον, σε συνδυασμό με τις σύγχρονες προκλήσεις.

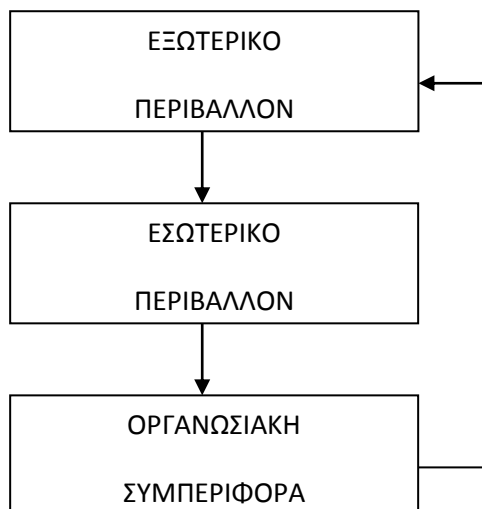
Οι έμμεσοι εξωτερικοί παράγοντες που είναι σε θέση να επιδράσουν σε ένα οργανισμό και στη συμπεριφορά του διακρίνονται σε πολιτικοί – νομικοί, οικονομικοί, κοινωνικοί – πολιτιστικοί και τεχνολογικοί παράγοντες όπως επίσης σε φυσικοί - περιβαλλοντικοί, ηθικοί, δημογραφικοί παράγοντες. Στην κατηγορία αυτή δεν θα μπορούσαν να απουσιάζουν και τα διεθνή γεγονότα. Από την άλλη πλευρά, στους άμεσους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος ανήκουν οι μέτοχοι, οι ανταγωνιστές, οι συντελεστές παραγωγής, οι προμηθευτές – πελάτες – συνεργάτες, οι κρατικοί και άλλοι οργανισμοί – ενώσεις.

Στους παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού που προσδιορίζουν τη συμπεριφορά του εμπεριέχονται η Ανώτατη Διοίκηση, το όραμα, η αποστολή και οι στόχοι του οργανισμού, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα η οργανωσιακή κουλτούρα, η χρηματοοικονομική κατάσταση ακόμη και το ίδιο το παραγόμενο προϊόν/υπηρεσία και οι εγκαταστάσεις του οργανισμού.

Τέλος η συμπεριφορά του οργανισμού, επηρεάζεται σημαντικά από τις σύγχρονες προκλήσεις, που δεν είναι άλλες από τις συνεχείς και ραγδαίες μεταβολές της

τεχνολογίας, την παγκοσμιοποίηση, τον οξύ ανταγωνισμό, τους όλο και περισσότερο ενημερωμένους και απαιτητικούς, τις καταστάσεις πίεσης και του στρες.

ΣΧΗΜΑ 2.1: Αλληλεπίδραση περιβάλλοντος – οργανωσιακής συμπεριφοράς



Όπως έχει αναφερθεί ο οργανισμός αποτελείται από άτομα και η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς μελετά τις συμπεριφορές των ατόμων και πώς αυτές επηρεάζουν τη λειτουργία του οργανισμού. Για να κατανοηθεί η συμπεριφορά των ατόμων θα πρέπει να γίνει μνεία στις κύριες θεωρίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Ο Freud διατύπωσε την Φροϋδιανή προσέγγιση της ανθρώπινης συμπεριφοράς η οποία ισχυρίζεται ότι ο χαρακτήρας του ανθρώπου και οι δραστηριότητές του καθορίζονται από τρεις παράγοντες ανθρώπινης υπόστασης: το Ασυνείδητο, το Εγώ και το Υπερεγώ. Συγκεκριμένα, όταν κανείς αντιμετωπίζει πιέσεις, η αυτόματη αντίδραση του Ασυνείδητου είναι η απόθυσή τους, η εξισορρόπησή κι επαναφορά του ατόμου σε φυσιολογική κατάσταση, η αναζήτηση μιας ρεαλιστικής ανακούφισης από κάποια πίεση έρχεται από το Εγώ και τέλος το Υπερεγώ είναι πιθανό να προτείνει μια παραλλαγή ή τροποποίηση της λύσης που προτείνεται από το Εγώ.

Τη θεωρία της ομοιοστατικής διατύπωσε ο Stagner (1988), της επιθυμίας, δηλαδή, του ατόμου να διατηρεί σε διαρκή βάση ένα επίπεδο βιολογικών λειτουργιών. Ο άνθρωπος αποβλέπει στην επίτευξη και διατήρηση μιας σταθερότητας. Η σταθερότητα αυτή περιλαμβάνει την εικόνα που έχει για τον εαυτό του, τις εσωτερικές και βιολογικές του ανάγκες, το φυσικό και στο κοινωνικό του περιβάλλον.

Ο Sheldon ανέπτυξε τη θεωρία της σωματικής διάπλασης (1988) ισχυριζόμενος ότι η ιδιοσυγκρασία και ο χαρακτήρας του ανθρώπου, καθώς και η επακόλουθη συμπεριφορά του, συνδέεται άμεσα με τη σωματική του διάπλαση, την κατασκευή του σκελετού, κ.ο.κ.

Έπειτα η θεωρία των επιτυχιών – αποτυχιών (Combs & Snygg) η οποία αναφέρει ότι οι προηγούμενες εμπειρίες επιτυχίας και αποτυχίας επηρεάζουν την αντίληψη των ατόμων και καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς τους. Ο επιτυχημένος άνθρωπος είναι ανοικτός σε νέες εμπειρίες, σε θέση να αντιμετωπίζει δύσκολες καταστάσεις, ανεξάρτητος και ασφαλής, δημιουργικός και επιδιώκει την απόκτηση νέων εμπειριών.

Ο Rogers (1988) διατύπωσε τη θεωρία της ατομικής πρωτοβουλίας ισχυριζόμενος ότι ο εαυτός (η προσωπικότητα) καθενός αναπτύσσεται από την αλληλεπίδρασή του με το περιβάλλον του. Τα άτομα είναι δημιουργικές οντότητες και προκαλούν τις εμπειρίες παρά αντιδρούν παθητικά στις πιέσεις του περιβάλλοντος. Από την άλλη ασκούν επιρροή στο περιβάλλον και αντίστροφα.

Τέλος, η θεωρία της προσωπικής παραγωγικότητας (Sutermeister, 1986) Υπάρχουν τουλάχιστον 32 παράγοντες που διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη δραστηριότητα και τη συμπεριφορά του ατόμου π.χ. τεχνολογία, προθυμία, ικανότητα, παρακίνηση, υποδομή. (Παραγωγικότητα = απόδοση / ώρα (ποιότητα))

2.3 Επιστημονικές Θεωρίες - Μεταφορικές Περιγραφές

Ένας ικανός μάνατζερ για να μπορέσει να ασκήσει αποτελεσματικά τα καθήκοντα του σε έναν οργανισμό και να μπορέσει να τον διατηρήσει αλλά και να τον εξελίξει πρέπει να καταφέρει να διερευνήσει και να αναπτύξει την τέχνη της ανάγνωσης και της κατανόησης της οργανωσιακής ζωής. Η ευρεία και πολύμορφη ανάγνωση των καταστάσεων που εξελίσσονται στον οργανισμό δημιουργεί ένα ευρύ και πολύμορφο φάσμα δυνατοτήτων δράσης και όταν οι καταστάσεις που δημιουργούνται εντός των οργανισμών προσεγγίζονται από άλλες οπτικές γωνίες, αυτόματα δημιουργούνται νέες και αποτελεσματικότερες ιδέες.

Στην αντίθετη πλευρά όταν ο μάνατζερ ερμηνεύει τις υφιστάμενες καταστάσεις εντός τον οργανισμών από ένα σταθερό σημείο αναφοράς μπορεί να θεωρηθεί λιγότερο

ικανός, καθώς δημιουργεί ευκολότερα συγκρούσεις με εμπόδια που δεν παρακάμπτονται με μονοκόμματες συμπεριφορές.

Για την κατανόηση της Οργάνωσης λοιπόν είναι άκρως απαραίτητες οι ακόλουθες επιστημονικές θεωρίες:

- Η Θεωρία της Αυτοποίησης(Βιολογία)
- Η Συστημική Θεωρία
- Η Θεωρία του Χάους και της Πολυπλοκότητας (Φυσική Επιστήμη)
- Η Ψυχανάλυση (Ψυχολογία)

Οι έννοιες και οι θεωρίες των ανωτέρω επιστημών στην επιστήμη της οργανωσιακής θεωρίας χρησιμοποιούνται μεταφορικά όχι όμως με ρητορική έννοια αλλά συνιστούν ένα θεμελιώδη τρόπο κατανόησης και μάθησης των οργανώσεων. Δηλαδή στην επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς χρησιμοποιούνται οι μεταφορές και οι αναλογίες όταν προσπαθούμε να κατανοήσουμε καταστάσεις και συμπεριφορές εντός των οργανώσεων με βάση τη γνώση που υπάρχει για κάποιο άλλο φαινόμενο. Για παράδειγμα στα πλαίσια μιας επιχείρησης χρησιμοποιείται συχνά η φράση «Είμαστε σαν οικογένεια» εννοώντας ότι όπως και σε μία οικογένεια, έτσι και στην επιχείρηση δεν πρέπει να υπάρχουν αντιπαλότητες αλλά να κυριαρχεί η συνεννόηση, η ομαδικότητα και η εμπιστοσύνη. Αυτό δεν σημαίνει ότι η οικογένεια συγκεντρώνει τις παραπάνω αρχές αλλά με την έννοια της «Οικογένειας» στους περισσότερους ανθρώπους τονίζονται οι παραπάνω αξίες και αποτυπώνονται ως εικόνες στο μυαλό τους.

Οι μεταφορικές περιγραφές όπως αναφέρεται και παραπάνω συμβάλουν στην κατανόηση καταστάσεων με έναν ατελή όμως και μεροληπτικό τρόπο καθώς είτε τονίζει κάποια στοιχεία είτε παραγνωρίζει κάποια άλλα. Σε μία επιχείρηση υπάρχει ομαδικότητα αλλά και αντιπαλότητα, υπάρχει εμπιστοσύνη και συνεννόηση αλλά υπάρχουν και προσωπικές φιλοδοξίες, συμφέροντα και διαμάχες.

Η αντίληψη των θεωριών ως μεταφορών εντάσσεται φιλοσοφικά σε αυτό που έχει ειπωθεί ως «Γλωσσική Στροφή» στις κοινωνικές επιστήμες. Η γλώσσα ενσωματώνει ένα συγκεκριμένο τρόπο θέασης της πραγματικότητας, εκφράζει συγκεκριμένες αξίες και πεποιθήσεις, ενώ έχει έντονα πρακτικές συνέπειες. Αν για παράδειγμα κάποιος

θεωρεί ότι η επιχείρηση είναι μια οικογένεια, συμπεριφέρεται διαφορετικά από κάποιον που τη θεωρεί πεδίο ταξικής αντιπαράθεσης.

Στη θεωρία των οργανώσεων υπάρχουν διαφορετικές μεταφορικές συλλήψεις σχετικά με το τι είναι «Οργάνωση» και «Διοίκηση» και οδηγούν σε διαφορετικές διαγνώσεις. Έτσι, ανάλογα με το πεδίο θέασης, η «Οργάνωση» συνηθίζεται να χαρακτηρίζεται με τις εξής οκτώ μεταφορικές περιγραφές: ως μηχανή, ως βιολογικός οργανισμός, ως εγκέφαλος, ως κουλτούρα, ως πολιτικό σύστημα, ως ψυχική φυλακή, ως ροή και μετασχηματισμό, ακόμη και ως εργαλείο κυριαρχίας.

Σε έναν οργανισμό για να κατανοηθούν τα οργανωσιακά φαινόμενα πρέπει να μπορούν να αναγνωστούν οι καταστάσεις που δημιουργούνται μέσα από τις διαφορετικές οπτικές γωνίες που προσφέρουν οι ερμηνείες των προαναφερόμενων επιστημονικών θεωριών.

Ειδικότερα:

- Η μηχανιστική οπτική θεωρεί τις οργανώσεις ως ένα σύνολο από δομές, ρόλους, συστήματα ελέγχου και μηχανισμούς συντονισμού.
- Η πολιτισμική οπτική περιγράφει τις οργανώσεις ως κοινότητες όπου τα άτομα αποδέχονται κοινές αξίες.
- Η πολιτική οπτική εστιάζει στον συγκρουσιακό χαρακτήρα κάθε οργανωμένου συνόλου και στην συνεχή προσπάθεια για ισχύ και επιβολή.
- Η οπτική γωνία της ψυχικής φυλακής τονίζει ότι οι δομές και οι κοινές αξίες μπορούν να μετατραπούν σε συνειδητές και ασυνείδητες ψυχικές παγίδες.

Κάθε οπτική γωνία θέασης των οργανωσιακών φαινομένων είναι περιορισμένης διαγνωστικής εμβέλειας, καθώς περιγράφει τις καταστάσεις μέσα από τις δικές της έννοιες. Έτσι, καμία οπτική δεν είναι καλύτερη από τις άλλες. Η χρήση όλων των οπτικών είναι απαραίτητες για την ερμηνεία των οργανωσιακών φαινομένων καθώς οι πολλές όψεις της πραγματικότητας δημιουργούν μία πληρέστερη εικόνα. (Ιωάννης Σαλμόν, 2015)

2.4 Η οργανωσιακή συμπεριφορά ως επιστήμη.

Η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι μία επιστήμη η οποία συνδυάζει έννοιες και γνώσεις της Ψυχολογίας, της Κοινωνιολογίας και της Ανθρωπολογίας, με σκοπό να εξηγήσει την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο των οργανώσεων.

Τα γνωστικά αντικείμενα που έχει αναπτύξει η επιστήμη της Ψυχολογίας σχετικά με την προσωπικότητα, τη μάθηση, την επικοινωνία, τις ανάγκες, τα κίνητρα και τα συναισθήματα του ατόμου συναρτώνται άμεσα με την επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Από την άλλη πλευρά οι αρχές της Κοινωνιολογίας που αφορούν τις κοινωνικές δομές, τους κανόνες συμπεριφοράς των κοινωνικών ομάδων, τις σχέσεις μεταξύ των ομάδων, τις σχέσεις με την εξουσία, την κοινωνική δράση και τους ρόλους τους, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της επιστήμης της οργανωσιακής συμπεριφοράς - κάθε οργανισμός είναι μικρογραφία της κοινωνίας. Τέλος, η έννοια της κουλτούρας των ατόμων που μελετάτε από την πολιτισμική ανθρωπολογία συμβάλει την οργανωσιακή συμπεριφορά ως προς την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς.

Οι οργανισμοί αποτελούνται από ομάδες ατόμων, οι οποίες με κοινή προσπάθεια, αποβλέπουν στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων και σκοπών. Η Οργανωσιακή Συμπεριφορά είναι ένα πεδίο μελέτης που ερευνά την επίδραση που επιφέρουν τα άτομα, οι ομάδες και η δομή στη συμπεριφορά στο πλαίσιο των οργανισμών. (Μπουραντάς Δ. 2002)

Η οργανωσιακή συμπεριφορά λοιπόν, ως επιστήμη, μελετά τα χαρακτηριστικά του ατόμου και των ομάδων που αναπτύσσονται μέσα σε ένα οργανισμό καθώς και την συμπεριφορά αυτών στο χώρο των οργανώσεων. Επίσης εστιάζει στο πως οι συμπεριφορές αυτές επηρεάζουν την επίδοση των οργανισμών.

Ανακεφαλαιώνοντας, η επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς μελετά:

- Την προσωπικότητα του ατόμου και τους παράγοντες που την καθορίζουν.
- Τις αξίες και τις στάσεις και πως επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση.
- Την έννοια της παρακίνησης και πώς αυτή επιδρά στη μεγιστοποίηση της απόδοσης των εργαζομένων, δεδομένου ότι οι παρακινητικοί παράγοντες διαφέρουν ανάμεσα σε διαφορετικά άτομα

- Το εργασιακό άγχος , τις αιτίες που το προκαλούν και ποιες οι επιπτώσεις τόσο για την υγεία του ατόμου όσο και για την εργασιακή του απόδοση
- Τη δυναμική των ομάδων στον εργασιακό χώρο και την αποτελεσματικότητα της ομαδικότητας για την επιχείρηση.
- Την σπουδαιότητα της έννοιας της ηγεσίας και την αντιπαραβολή της με την έννοια της διοίκησης. Τους προσδιοριστικούς παράγοντες που κάνουν τον ηγέτη αποτελεσματικό.
- Τη διαδικασία της ενδο-επιχειρησιακής επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα της διοίκησης.
- Τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και πως αυτή μπορεί να συμβάλλει στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των μελών ενός οργανισμού. (Μπορμπότση Χ. 2011)

2.5 Χαρακτηριστικά του ατόμου

Κάθε άτομο είναι μοναδικό και συνεπώς διαφέρει από ένα άλλο. Η προσωπικότητα, η στάση, η μάθηση και η αντίληψη αποτελούν τα κύρια χαρακτηριστικά του ατόμου και είναι αυτά που καθορίζουν την δράση του σε όλους τους τομείς της ζωής του.

Ο πιο κρίσιμος συντελεστής της διαφορετικότητας των ατόμων και συνεπώς της συμπεριφοράς τους είναι η προσωπικότητα. Η προσωπικότητα ορίζεται ως ένας συνδυασμός σταθερών ψυχολογικών και διακριτών χαρακτηριστικών του κάθε ατόμου, έμφυτων ή επίκτητων, που διαμορφώνουν τον μοναδικό τύπο συμπεριφοράς του. Τα χαρακτηριστικά αυτά παρατηρούνται στις σχέσεις του ατόμου με το περιβάλλον και την κοινωνική ομάδα και ο συνδυασμός τους (προσωπικότητα) δείχνει το μοναδικό τρόπο με τον οποίο το άτομο σκέπτεται αισθάνεται και συμπεριφέρεται. Έτσι, η προσωπικότητα είναι η αίσθηση που έχουμε για τον εαυτό μας και που σχηματίζεται από κληρονομημένα χαρακτηριστικά και επιρροές από το κοινωνικό περιβάλλον. Επίσης είναι το σύνολο των τρόπων με τους οποίους αντιδρά και αλληλεπιδρά ένα άτομο στις σχέσεις του με τα άλλα άτομα.

Η προσωπικότητα έχει τις εξής διαστάσεις:

- Τη διάσταση ελέγχου η οποία εκφράζει το βαθμό που το άτομο πιστεύει πως η ζωή του προσδιορίζεται από το ίδιο ή από τους άλλους, το περιβάλλον του, τις συγκυρίες και την τύχη.

- Τη διάσταση ιεραρχίας η οποία εκφράζει το βαθμό που το άτομο πιστεύει ότι η εξουσία και η ιεραρχία των κοινωνικών θέσεων είναι απαραίτητο να υπάρχει στα κοινωνικά συστήματα και συνεπώς στις κοινωνικές οργανώσεις.
- Τη διάσταση δογματισμού, που εκφράζει την εμμονή σε δόγματα.
- Τη διάσταση στάσης ως προς τον κίνδυνο, η οποία εκφράζει τη σχέση των στελεχών με τον κίνδυνο. Οι μάνατζερς με θετική στάση ως προς αυτόν, λαμβάνουν ταχύτερα αποφάσεις σε σχέση με αυτούς που ο κίνδυνος τους επηρεάζει αρνητικά στην λήψη απόφασης για την οποία χρησιμοποιούν όλο και περισσότερες πληροφορίες και αναλύσεις και λιγότερο τη διαίσθησή τους.

Η στάση ενός ατόμου απέναντι σε ένα άλλο άτομο, σε μια ομάδα, σε μια κατάσταση, σε ένα γεγονός επηρεάζεται από τις προδιαθέσεις συμπεριφοράς που έχει ως προς αυτό- η προδιάθεση, δηλαδή, ενός ατόμου να ανταποκριθεί θετικά ή αρνητικά σε άτομα, γεγονότα ή καταστάσεις.

Η στάση αποτελείται από τρία συστατικά στοιχεία, ήτοι από τη γνώση που το άτομο υποθέτει ότι έχει (γνωσιολογικός συντελεστής), από το πώς αισθάνεται για κάτι (συγκινησιακός συντελεστής) και από τις προδιαθέσεις του ατόμου που καθοδηγούν την συμπεριφορά του απέναντι σε κάτι (συμπεριφορικός συντελεστής). Οι πεποιθήσεις και οι αξίες του ατόμου προκαλούν στάσεις που προδιαθέτουν συγκεκριμένες συμπεριφορές. Η σχέση όμως μεταξύ στάσης και συμπεριφοράς είναι αβέβαιη.

Τα άτομα έχουν χιλιάδες διαφορετικές στάσεις αλλά η οργανωσιακή συμπεριφορά μελετά τις στάσεις των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον και συγκεκριμένα εστιάζει στην εργασιακή ικανοποίηση (job satisfaction), στην ψυχολογική ενδυνάμωση, στην ταύτιση με την εργασία (job involvement) και την οργανωσιακή δέσμευση, στην αντιληπτή οργανωσιακή υποστήριξη, στην εργασιακή προσήλωση ή αφοσίωση (job engagement).

Ο όρος εργασιακή ικανοποίηση περιγράφει ένα θετικό αίσθημα για την δουλειά το οποίο προκύπτει από την αξιολόγηση των χαρακτηριστικών της, όπως η οικονομική αμοιβή, οι συνθήκες εργασίας, οι σχέσεις με τους συνεργάτες, οι προοπτικές εξέλιξης. Η ταύτιση με την εργασία, περιγράφει το βαθμό στον οποίο τα άτομα σχετίζονται ψυχολογικά με την δουλειά τους και περιλαμβάνει την γενική επιθυμία του ατόμου να

εργαστεί καθώς και την σπουδαιότητα που καταλαμβάνει η εργασία στη ζωή του. Η οργανωσιακή δέσμευση περιγράφει την αφοσίωση του ατόμου συγκεκριμένο οργανισμό και τους στόχους του και την επιθυμία του να παραμείνει μέλος του. (J.P. Meyer et al, 1993)

Βασικές συμπεριφορές των εργαζομένων σε σχέση με την στάση τους αποτελούν η αποχώρηση, οι απουσίες, ο εκφοβισμός, η εργασιακή απόδοση και η φιλότιμη οργανωσιακή συμπεριφορά.

Η κατανόηση της σχέσης αιτίας και αποτελέσματος για κάθε ενέργεια των εργαζομένων προϋποθέτει την εξέταση και την ανάλυση στοιχείων που σχετίζονται με τον ίδιο τον εργαζόμενο, την ομάδα στην οποία εντάσσεται, τον προϊστάμενο του καθώς και τον ίδιο τον οργανισμό. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη σε επίπεδο εργαζομένου είναι τα ατομικά του χαρακτηριστικά, πρότυπα συμπεριφοράς, κίνητρα καθώς και οι ατομικές αξίες και οι στόχοι του, ενώ σε επίπεδο ομάδας, η συνεκτικότητα, η διαφορετικότητα και η επάρκεια της. Οι παράμετροι που λαμβάνονται υπόψη σε επίπεδο προϊσταμένου είναι το ηγετικό του στυλ και η ηγετική του ικανότητα και σε επίπεδο οργανισμού η δικαιοσύνη, η οργανωσιακή υποστήριξη, η κουλτούρα και το ψυχολογικό συμβόλαιο.

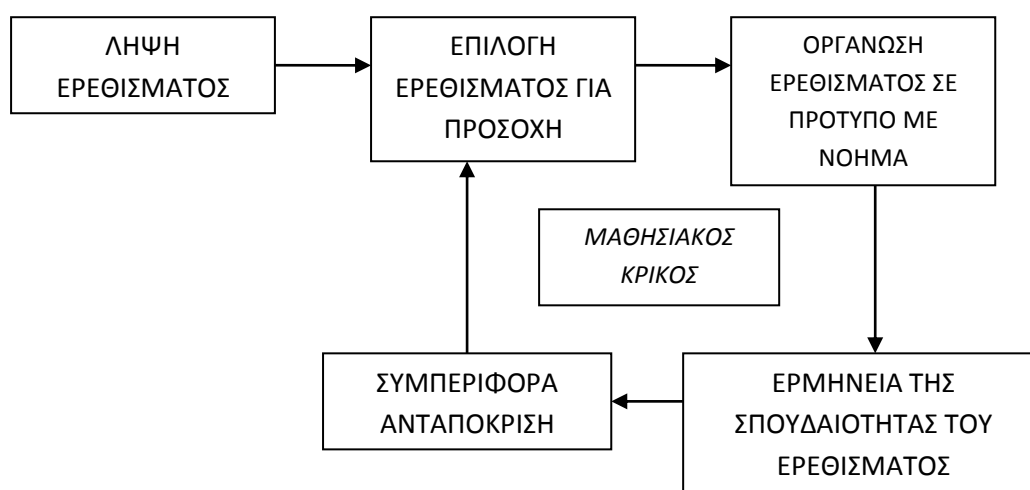
Έτσι, τα οφέλη της κατανόησης της ανθρώπινης στάσης και συμπεριφοράς σε οργανωσιακό επίπεδο είναι η καλύτερη επικοινωνία, η αποτελεσματική παρακίνηση καθώς και η ουσιαστική καθοδήγηση τα οποία αποφέρουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των εργαζομένων.

Ως μάθηση ορίζεται η αλλαγή στη συμπεριφορά, στις στάσεις ή τις γνώσεις του ατόμου η οποία συμβαίνει σαν αποτέλεσμα της εμπειρίας, της πρακτικής, της επανάληψης, της εκπαίδευσης ή της παρατήρησης. Υπάρχουν πολλές θεωρίες που εξηγούν πως προκύπτει η μάθηση και συνεπώς πως προκύπτει η αλλαγή στη συμπεριφορά του ατόμου. Οι θεωρίες αυτές είναι σημαντικές για την επιστήμη της οργανωσιακής συμπεριφοράς πρώτον διότι οι συμπεριφορές των εργαζομένων και οι επιδόσεις τους είναι, εκτός των άλλων και αποτέλεσμα της μάθησης και δεύτερον είναι σημαντικές τόσο για την αυτό ανάπτυξη των μάνατζερς όσο και για την ανάπτυξη και το χειρισμό τη συμπεριφοράς των όσων διοικούν.

Στην Ψυχολογία σχετικά με τον όρο μάθηση υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις, η συμπεριφορική μάθηση (Behaviourist Learning) και η γλωσσολογική μάθηση (Cognitive Learning). Οι θεωρίες συμπεριφορικής προσέγγισης είναι γνωστές και ως θεωρίες ερεθίσματος – απόκρισης στο ερέθισμα διότι στηρίζονται στην υπόθεση ότι οι παρατηρούμενες αντιδράσεις σε συγκεκριμένα ερεθίσματα συνιστά μάθηση. Έτσι, το άτομο μέσω της εμπειρίας ανακαλύπτει σχέσεις «ερεθίσματος – απόκρισης» και η συμπεριφορά του είναι ανάλογη των ερεθισμάτων. Οι θεωρίες γλωσσολογικής προσέγγισης στηρίζονται στην αξιοποίηση της συσσωρευμένης γνώσης και εμπειρίας του ατόμου για να επιλέξει μεταξύ εναλλακτικών συμπεριφορών για τις οποίες προσπαθεί να αναγνωρίσει ή να προβλέψει τις συνέπειες.

Τέλος, η συμπεριφορά των ατόμων καθορίζεται από το πώς αυτά αντιλαμβάνονται τα στοιχεία και τις καταστάσεις που λαμβάνουν χώρα στο περιβάλλον τους, δηλαδή η συμπεριφορά τους καθορίζεται από την αντίληψη τους. Αντίληψη είναι όλες εκείνες οι εμπειρίες που συνδέονται με τα εξωτερικά ερεθίσματα του περιβάλλοντος (T. Reid, 1785). Με τον όρο αντίληψη, λοιπόν, νοείται η πολύπλοκη γνωσιακή διαδικασία κατά την οποία το άτομο αισθάνεται, επιλέγει, οργανώνει και ερμηνεύει τις πληροφορίες του περιβάλλοντος του. Αλλιώς μπορούμε να περιγράψουμε την αντίληψη ως μια διαδικασία που περιλαμβάνει μια διαδοχή των γεγονότων από τη λήψη του ερεθίσματος στην αντίδραση προς αυτό (Martin, 2005).

ΣΧΗΜΑ 2.2: Διαδικασία αντίληψης



Η αντίληψη της πραγματικότητας είναι μοναδική για κάθε άτομο και βασίζεται στις αισθήσεις του (όραση, όσφρηση, γεύση, αφή, ακοή) καθώς και στον αριθμό των ερεθισμάτων τα οποία δέχεται. Οι αισθήσεις υπόκεινται σε περιορισμούς. Άρα, τα ερεθίσματα του περιβάλλοντος προκαλούν αισθήσεις τον άνθρωπο, μόνο εάν αυτός έχει αναπτύξει μηχανισμούς ικανούς να τα δεχθούν. Η απόκτηση συνείδησης αυτών ή μη εξαρτάται από την προσοχή που διαθέτει το άτομο και επηρεάζεται από το μέγεθος, την ένταση, τη συχνότητα, την αντίθεση, κίνηση και την αλλαγή του ερεθίσματος. Η αντίληψη λοιπόν είναι και ο τρόπος με τον οποίο οργανώνουμε κι ερμηνεύουμε τα ερεθίσματα που έχουν περάσει από τα φίλτρα της προσοχής μας και η οργάνωση της αντίληψης μας είναι η διαδικασία ομαδοποίησης των ερεθισμάτων του περιβάλλοντος σε αναγνωρίσιμα πρότυπα έχοντας ως αρχές ομαδοποίησης τη μορφή, την ομοιότητα, τη γεινίαση και την ολοκλήρωση τους.

Τα στοιχεία που επηρεάζουν την αντίληψη είναι τα χαρακτηριστικά του παρατηρούμενου ατόμου (εμφάνιση, επικοινωνία, θέση), τα χαρακτηριστικά της κατάστασης (κουλτούρα της οργάνωσης, οργανωσιακή δομή) και τα χαρακτηριστικά του παρατηρούντος (αυτογνωσία, γνωστική συνθετότητα, κατάσταση παρακίνησης, συναισθήματα, εμπειρία).

Παρόλα αυτά η αντίληψη του ατόμου δύναται να υποπέσει σε ορισμένα σφάλματα οδηγώντας το άτομο σε λανθασμένες συμπεριφορές. Τα λεγόμενα σφάλματα αντίληψης είναι τα εξής:

- Η στερεοτύπωση κατά την οποία γίνεται κατάταξη ατόμων σε κατηγορίες με κριτήριο ένα ή δύο γνωρίσματα ή χαρακτηριστικά που τους αποδίδονται π.χ. φύλο, ηλικία, θρησκεία, εθνικότητα, επάγγελμα.
- Το αποτέλεσμα φωτοστεφάνου, η τάση δηλαδή να επιτρέπουμε σε ένα χαρακτηριστικό ενός ατόμου να επηρεάσει τις αντίληψης μας για άλλα χαρακτηριστικά του ή συνολικά για την προσωπικότητά του, π.χ. εξωτερική εμφάνιση, κοινωνικότητα.
- Η άμυνα της αντίληψης που αποτυπώνει την αντίδραση σε ερεθίσματα που θεωρούμε απειλητικά ή ενοχλητικά π.χ. προτάσεις προϊστάμενου, αρνητικά σχόλια συναδέλφων.

- Επιλεκτική αντίληψη, η επίκτητη αντίδραση της διαδικασίας συστηματικού αποκλεισμού πληροφοριών που δε θέλουμε να ακούσουμε η οποία προκύπτει από την προηγούμενη εμπειρία μας .
- Προβολή, η τάση να αποδίδουμε τα συναισθήματα και τα χαρακτηριστικά μας σε άλλους. Η προβολή χρησιμεύει ως μηχανισμός άμυνας που μας βοηθά να προστατεύσουμε τον εαυτό μας, καθώς αντιμετωπίζουμε τους άλλους ως «ατελείς», π.χ. καθυστέρηση στη δουλειά.
- Αυτοεκπληρούμενη προφητεία ή Φαινόμενο Πυγμαλίωνα που εξηγεί πως οι προσδοκίες ενός ατόμου για τον τρόπο που τα άλλα άτομα θα πρέπει να συμπεριφερθούν μεταβιβάζονται με ποικίλους τρόπους και «πείθουν» τελικά τα άτομα αυτά να συμπεριφερθούν με τον προσδοκώμενο τρόπο, π.χ. προσδοκίες απόδοσης.

2.6 Δημιουργία και δυναμική ομάδων

Η ομάδα ορίζεται ως «δύο ή περισσότερα άτομα που αλληλεπιδρούν και βρίσκονται σε αλληλεξάρτηση , που συνενώθηκαν προκειμένου να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους» (Robbins & Judge, 2011).

Χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας ομάδας αποτελούν η καθορισμένη σχέση μεταξύ των μελών της ομάδας, η συνείδηση και η αίσθηση κοινού σκοπού καθώς επίσης η αλληλεξάρτηση μεταξύ των μελών της και η ικανότητα ενιαίας λειτουργίας.

Στον χώρο των οργανισμών οι ομάδες παίρνουν τυπική και άτυπη μορφή και υπόσταση. Οι τυπικές ομάδες αποτελούν τυπικά δομημένες και οργανωσιακά καθορισμένες ομάδες και συγκροτούνται από άτομα που η διοίκηση συνειδητά ομαδοποιεί με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένου έργου, με επίσημα καθορισμένη εξουσία και ευθύνες ώστε να πετύχουν συγκεκριμένο αποτέλεσμα (κάθετη ομάδα, οριζόντια ομάδα, ομάδα συγκεκριμένης δραστηριότητας, επιτροπή, ομάδα ειδικού σκοπού-project).

Οι άτυπες ομάδες αποτελούν φυσικές ομάδες που ικανοποιούν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή και δημιουργούνται από εργαζόμενους που έχουν ίδιους σκοπούς για την ικανοποίηση αναγκών σε κοινωνικό επίπεδο εντός του οργανισμού.

Οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται από την ανάγκη των ατόμων για ασφάλεια, μειώνοντας έτσι το αίσθημα μοναξιάς και ενισχύοντας την προσωπική δύναμη. Η συμμετοχή σε ομάδες, επίσης, προσφέρει κύρος στα μέλη τους και ενδυναμώνει την αξία που έχει το άτομο για τον εαυτό του (αυτοεκτίμηση). Η δημιουργία κοινωνικών δασμών ως αποτέλεσμα συμμετοχής σε μια άτυπη ομάδα καλύπτουν τις κοινωνικές ανάγκες των μελών ενώ ταυτόχρονα παρέχεται ένα είδος εξουσίας «ισχύς εν τη ενώσει» για την επίτευξη του κοινού στόχου. Τέτοιου είδους ομάδες αποτελούν οι ομάδες φίλων, οι ομάδες κοινών ενδιαφερόντων και επιδιώξεων, οι ομάδες ειδικών και προσωπικών συμφερόντων.

Ο ρόλος των άτυπων ομάδων είναι εξίσου σημαντικός με το ρόλο των τυπικών ομάδων για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης καθώς μέσω αυτών διατηρούνται οι αξίες, ενισχύεται το αίσθημα της κοινωνικής ικανοποίησης και ασφάλειας των εργαζομένων, υπάρχει καλύτερη, αμεσότερη και πιο αξιόπιστη αμφίδρομη επικοινωνία καθώς επίσης και ευκολότερη επίλυση εργασιακών και διαπροσωπικών προβλημάτων που δημιουργούνται στα πλαίσια των οργανισμών.

Οι άτυπες ομάδες λειτουργούν με τους κανόνες των κοινωνικών σχέσεων, έτσι η ενθάρρυνση προς αρνητικά πρότυπα, οι διαδόσεις φημών, οι συγκρούσεις, οι αντιδράσεις εισαγωγής αλλαγών καθώς και η αύξηση του απαιτούμενου χρόνου αποτελούν κάποιες από τις αρνητικές επιπτώσεις της ύπαρξης των συγκεκριμένων ομάδων.

Ο σχηματισμός των ομάδων, η ανάπτυξη και η εξέλιξή τους περνά από διάφορα στάδια ανάπτυξης (Tuckman & Jensen, 1977):

A) Στάδιο σχηματισμού (Forming): Τα μέλη γνωρίζονται μεταξύ τους και διατυπώνουν τους στόχους και τις διαδικασίες εκτέλεσης του έργου. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο προσανατολισμού και διαμόρφωσης, γιατί η ομάδα δεν έχει ακόμα ωριμάσει και καταλαμβάνεται από αβεβαιότητα, βολιδοσκόπηση καταστάσεων και επιφυλακτικότητα.

B) Στάδιο έντασης (Storming): Τα μέλη παρουσιάζουν συχνά αντίσταση στους περιορισμούς και συγκρούσεις σχετικά με την ευθύνη του συντονισμού της ομάδας, τις προτεραιότητες ως προς την πραγματοποίηση του έργου και τις

ευθύνες καθενός από τα μέλη της ομάδας. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο αντιθέσεων.

Γ) Στάδιο σταθεροποίησης (Norming): Τα μέλη της ομάδας αρχίζουν να διατυπώνουν τα πρότυπα συμπεριφοράς, τα οποία θα τους βοηθήσουν να αποδώσουν ως ομάδα. Τα πρότυπα αυτά πρέπει να γίνουν αποδεκτά από όλα μέλη. Το στάδιο αυτό χαρακτηρίζεται ως στάδιο συνεκτικότητας και ομαλοποίησης της ομάδας.

Δ) Στάδιο απόδοσης (Performing): στο στάδιο αυτό γίνονται σαφείς οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες ώστε τα μέλη της ομάδας είναι ικανά να εκτελούν πλέον αποτελεσματικά τα καθήκοντα που τους ανατίθενται, επιτυγχάνοντας τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η ομάδα πλέον χαρακτηρίζεται από ωριμότητα.

Ε) Στάδιο αναστολής/διάλυσης (Adjourning): Η ομάδα ολοκληρώνει το έργο της, διαλύεται και τα μέλη αναζητούν άλλους συνεργάτες, άτομα ή ομάδες. Το στάδιο αυτό δεν είναι απαραίτητο να συμβεί σε κάθε ομάδα. Ορισμένες ομάδες έχουν συσταθεί για ένα συγκεκριμένο σκοπό και όταν αυτός παύει να υφίσταται ολοκληρώνεται και το έργο της ομάδας.

Η επίτευξη του κοινού στόχου - έργου της ομάδας επιτυγχάνεται με την αποτελεσματική ομαδική εργασία η οποία εξαρτάται από παράγοντες όπως η σύνθεση της ομάδας, το πλαίσιο αυτής καθώς και οι διαδικασίες που ακολουθεί.

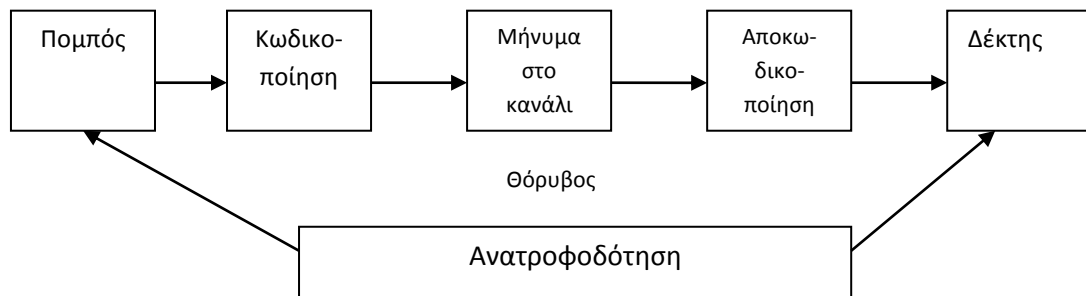
Το μέγεθος της ομάδας, οι ικανότητες και οι προσωπικότητες των μελών της καθώς και ο καθορισμός των ρόλων αποτελούν τα χαρακτηριστικά της σύνθεσης της ομάδας. Ενώ οι επαρκείς πόροι (πληροφόρηση, ενθάρρυνση, διοικητική υποστήριξη), η ηγεσία και η δομή της εργασίας, η εμπιστοσύνη μεταξύ των μελών καθώς και η αξιολόγηση απόδοσης και τα συστήματα αμοιβών συνθέτουν το πλαίσιο λειτουργίας της ομάδας. Τέλος, στις διαδικασίες της ομάδας ανήκει ο κοινός στόχος και οι συγκεκριμένοι επιμέρους στόχοι, οι αποδεκτές συμπεριφορές που είναι κοινές στα μέλη της ομάδας, η επάρκεια της ομάδας καθώς και η διαχείριση των συγκρούσεων.

2.7 Επικοινωνία

Καμία ομάδα και κανένας οργανισμός και δύναται να υφίσταται χωρίς την επικοινωνία η οποία αποτελεί σημαντικό κομμάτι στα πλαίσια λειτουργίας των οργανισμών και επηρεάζει τόσο τις διαπροσωπικές σχέσεις όσο και τις στάσεις - συμπεριφορές των εργαζομένων.

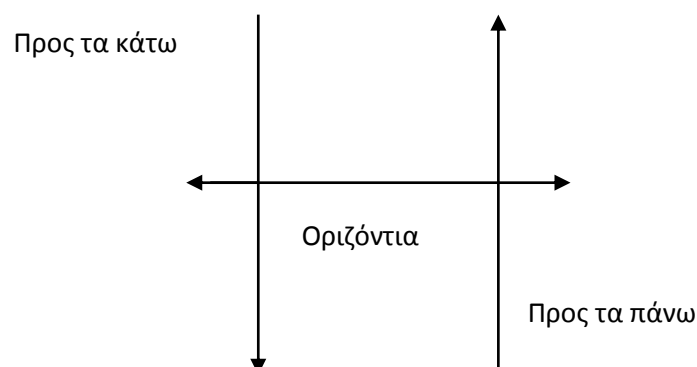
Επικοινωνία ορίζεται ως η ανταλλαγή πληροφοριών από τον πομπό στον δέκτη καθώς και η αντίληψη του νοήματος μεταξύ των δύο μερών. Συνεπώς η διαδικασία της επικοινωνίας δεν περιλαμβάνει μόνο τη μετάδοση της πληροφορίας αλλά τη μεταβίβαση και την κατανόηση του νοήματος της.

ΣΧΗΜΑ 2.3: Διαδικασία της επικοινωνίας



Η επικοινωνία στο πλαίσιο της οργανωσιακής συμπεριφοράς παρέχει πληροφορίες για την λήψη αποφάσεων, βοηθά στην παρακίνηση, στον έλεγχο και στη δημιουργία υψηλού ηθικού των εργαζομένων καθώς επίσης στην εισαγωγή αλλαγών εντός των οργανισμών.

ΣΧΗΜΑ 2.4 : Τοπικά κανάλια επικοινωνίας



Η επικοινωνία έχει τρεις διακριτές κατευθύνσεις. Η πιο συνηθισμένη μορφή επικοινωνίας είναι η επικοινωνία με κατεύθυνση από πάνω προς τα κάτω δηλαδή από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα στα κατώτερα, όπως για παράδειγμα η επικοινωνία σχετικά με τις πολιτικές του οργανισμού. Η μορφή αυτή επικοινωνίας αν και έχει ιδιαίτερη αξία για την λειτουργία των οργανισμών συχνά αγνοείται από τα διοικητικά στελέχη.

Η μορφή επικοινωνίας που χρησιμοποιείται κυρίως για την ανατροφοδότηση είναι η επικοινωνία με κατεύθυνση από κάτω προς τα πάνω. Χαρακτηριστικά παραδείγματα αυτής της μορφής οι στάσεις και συμπεριφορές των εργαζομένων, η δεξαμενή ιδεών του οργανισμού. Τέλος, η οριζόντια επικοινωνία η οποία χρησιμοποιείται για επικοινωνία μεταξύ των μελών της ίδιας ομάδας ή ίδιου επιπέδου. Η μορφή αυτή επικοινωνίας αποφέρει άλλοτε θετικά αποτελέσματα όπως εξοικονόμηση χρόνου και διευκόλυνση συνεργασίας και άλλοτε αρνητικά αποτελέσματα (συγκρούσεις).

Πέραν των ανωτέρω μορφών επικοινωνίας μια άτυπη μορφή που υφίσταται εντός των οργανισμών αποτελεί η επικοινωνία η οποία μεταδίδεται από ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας και η οποία εγκυμονεί συνήθως κινδύνους.

Η επικοινωνία μπορεί να είναι προφορική, γραπτή και μη λεκτική. Η προφορική επικοινωνία αποτελεί τον κυρίαρχο τρόπο μεταβίβασης μηνυμάτων ο οποίος είναι και ο ταχύτερος. Δίνει επίσης, τη δυνατότητα της ανατροφοδότησης πλην όμως κατά τη μετάδοση της δύναται να διαστρεβλωθεί. Η γραπτή επικοινωνία έχει το πλεονέκτημα ότι είναι χειροπιαστή και εξακριβώσιμη (*scripta manent*), είναι χρονοβόρα και λιγότερο ευέλικτη πλην όμως δύναται να προετοιμαστεί. Τέλος αναπόσπαστο κομμάτι της επικοινωνίας αποτελεί η μη λεκτική μορφή η οποία περιλαμβάνει τις κινήσεις και τη στάση του σώματος καθώς και τις εκφράσεις του προσώπου.

Τυπικά κανάλια επικοινωνίας με μια κλίμακα συνηθισμένων – καθημερινών θεμάτων έως ασυνήθιστων – μη καθημερινών θεμάτων θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν οι επίσημες αναφορές, τα σημειώματα, τα ηλεκτρονικά μηνύματα, οι ηχογραφημένοι λόγοι, οι συζητήσεις στο διαδίκτυο, οι ζωντανόι λόγοι, η τηλεφωνική επικοινωνία, οι τηλεδιασκέψεις, η προσωπική επικοινωνία. Τα άτυπα κανάλια επικοινωνίας συνυπάρχουν με τα τυπικά και πολλές φορές όταν είναι ανεπαρκείς και αναποτελεσματικά τα υποκαθιστούν.

Όπως έχει προαναφερθεί η επικοινωνία δεν μπορεί να είναι πάντα αρωγός, καθώς η ύπαρξη εμποδίων δυσχεραίνει την αναλλοίωτη μεταφορά της πληροφορίας. Το φιλτράρισμα των πληροφοριών, η επιλεκτική αντίληψη, η πληροφοριακή υπερφόρτωση, το συναίσθημα, η γλώσσα, η σιωπή και ο φόβος της επικοινωνίας πολλές φορές καθιστούν την επικοινωνία αναποτελεσματική.

Σε οργανωσιακό επίπεδο η αποφυγή των εμποδίων αυτών λαμβάνει καθοριστική θέση για την αποτελεσματική επικοινωνία των μελών (υπαλλήλων-ηγεσίας) στα πλαίσια λειτουργίας των οργανώσεων. Η εμπιστοσύνη, το υποστηρικτικό κλίμα και η επίπεδη οργανωσιακή δομή καθώς και η ενθάρρυνση της Ηγεσίας για επικοινωνία λειτουργούν δραστικά ως προς την ορθή επικοινωνία των εμπλεκομένων. Σε συνδυασμό με την υλοποίηση προγραμμάτων επικοινωνίας και την ανατροφοδότηση 360ο των πληροφοριών βελτιώνουν ακόμη και σε ατομικό επίπεδο την ικανότητα για επικοινωνία καθώς υποδεικνύουν στους εργαζόμενους να δίνουν έμφαση και προσοχή στο μήνυμα, να μη καταλήγουν σε βεβιασμένα συμπεράσματα, να μη διακόπτουν την επικοινωνία και να αναζητούν μη λεκτικών σημαδιών κατά τη διάρκεια της.

2.8 Διαπροσωπικές και Διομαδικές Συγκρούσεις.

Η σύγκρουση είναι η αλληλεπίδραση ανάμεσα σε δύο ομάδες, όπου οι ομάδες αντιλαμβάνονται ότι η άλλη ομάδα παρεμποδίζει τις προσπάθειες τους για να επιτύχει τους στόχους της (Griffin και Moorhead, 1986). Σύμφωνα με τον Robbins (1993) και τη θεωρία συγκρούσεων, η σύγκρουση μπορεί να είναι το αποτέλεσμα φτώχης επικοινωνίας, δυσπιστίας και κακής διοίκησης ή κακών εργασιακών σχέσεων.

Οι συγκρούσεις, λοιπόν, αποτελούν μείζων ζήτημα για τους οργανισμούς, όχι μόνο ότι αφορά την επίλυση τους αλλά και ότι σχετίζεται με διαχείριση τους σε συνδυασμό με την ελαχιστοποίηση των αρνητικών αποτελεσμάτων και την προαγωγή των θετικών αποτελεσμάτων τους.

Κατόπιν τούτου, η σύγκρουση αν και από μόνη της είναι μια αρνητική έννοια, σύμφωνα με τη θεωρία των ανθρωπίνων σχέσεων μπορεί να λειτουργήσει ως πλεονέκτημα της ομάδας και κατ' επέκταση των οργανισμών.

Συγκρούσεις δύναται να υπάρξουν σε ατομικό, σε ομαδικό αλλά και σε οργανωσιακό επίπεδο. Για να γίνει κατανοητό το φαινόμενο των οργανωσιακών συγκρούσεων μέσα σε ένα οργανισμό, βασική προϋπόθεση είναι η διάγνωση των γενεσιουργών αιτιών που το δημιουργούν και αυτές βρίσκονται τόσο σε οργανωσιακούς παράγοντες (τρόπος επικοινωνίας, δικαιοσύνη, εργασιακές σχέσεις, ανάθεση καθηκόντων, περιορισμένοι πόροι) όσο και σε ατομικές διαφορές (προσωπικά χαρακτηριστικά - νευρωτισμός, διαφορετικές ανάγκες και ενδιαφέροντα, διαφορετική εμπειρία και ηλικία).

Σύμφωνα με τον Pondy (1967), τα άτομα μετακινούνται από τη μια φάση στην άλλη καθώς οι συγκρούσεις οξύνονται και υποχωρούν και υπέδειξε πέντε φάσεις που χαρακτηρίζουν την οργανωσιακή σύγκρουση. Στο πρώτο στάδιο (σιωπηρή σύγκρουση) υπάρχει μία υφέρπουσα σύγκρουση. Αν και δεν είναι αισθητή, δυνητικά η σύγκρουση είναι υπαρκτή και εντοπίζει διάφορες αδυναμίες, όπως οι διαφορές στους στόχους των εργαζομένων και της διοίκησης, η αλληλεξάρτηση, μη αποδεκτά κριτήρια απόδοσης και πηγές ανταγωνισμού. Στο δεύτερο στάδιο η σύγκρουση γίνεται αντιληπτή από τη διοίκηση και τους εργαζομένους οι οποίοι αρχίζουν να αγωνίζονται στην εξεύρεση των αιτιών που την προκάλεσαν. Στο τρίτο στάδιο της σύγκρουσης (αισθητή σύγκρουση), τα μέρη προσπαθούν να διατυπώνουν στρατηγικές για την αντιμετώπιση της και να εξετάζουν τα αποτελέσματα που θα ήταν ή δεν θα ήταν αποδεκτά. Το τέταρτο στάδιο της έκδηλης σύγκρουσης, περιλαμβάνει κύκλους όξυνσης και ύφεσης καθώς υλοποιούνται οι διαφορετικές στρατηγικές. Τέλος, η πέμπτη τελική φάση «μετά τη σύγκρουση» στην οποία οι συγκρούσεις μπορεί να έχουν τόσο βραχυχρόνια όσο και μακροχρόνια αποτελέσματα πάνω στα άτομα, στις σχέσεις τους και στον οργανισμό.

Οι συγκρούσεις είναι αναπόφευκτες στη λειτουργία ενός οργανισμού καθώς η πορεία του προς την επίτευξη των στόχων του απαιτεί την συνεργασία διαφορετικών ατόμων και ομάδων. Οι συγκρούσεις μπορούν να έχουν αρνητικές επιπτώσεις στον οργανισμό οξύνοντας τις διαφορές, παρεμποδίζοντας την συνεργασία και δημιουργώντας δυσπιστία μεταξύ των συγκρουόμενων, όμως σε άλλες περιπτώσεις μπορούν να διεγείρουν την δημιουργικότητα, να οδηγήσουν στη λήψη καλύτερων αποφάσεων, να υποδείξουν τις αιτίες των προβλημάτων και να τονώσουν τις εργασιακές σχέσεις παρέχοντας ένα ενδιαφέρον εργασιακό περιβάλλον.

Οι Blake και Mouton (1982) πρότειναν πέντε τρόπους διοίκησης συγκρούσεων, όπου ο καθένας αντιστοιχεί σε διαφορετικές συνθήκες. Ο πρώτος τρόπος είναι η αποφυγή, τα συγκρουόμενα μέρη αδιαφορούν για το συμφέρον των αντιπάλων και της οργάνωσης. Όταν η σύγκρουση είναι χαμηλής σπουδαιότητας και η επίτευξη του στόχου σίγουρη η αποφυγή αποτελεί μια χρήσιμη τακτική.

Ο δεύτερος τρόπος χειρισμού συγκρούσεων είναι η εξομάλυνση όπου η συγκρουόμενη ομάδα ενδιαφέρεται και ανησυχεί για τα συμφέροντα της αντιπαρατιθέμενης ομάδας. Το ενδιαφέρον για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων είναι μάλλον μειωμένο αφού η έμφαση δίνεται στη διατήρηση των ομαλών σχέσεων. Η εξομάλυνση χρησιμοποιείται όταν το ζήτημα δεν είναι τόσο σημαντικό για την συγκρουόμενη ομάδα και κατά συνέπεια δεν επέρχεται σημαντική ζημιά, ενώ η αντιπαρατιθέμενη ομάδα έχει πολλά να κερδίσει.

Ο τρίτος τρόπος είναι ο συμβιβαστικός, οι συγκρουόμενες ομάδες κινούνται με τρόπο ώστε να μην υπάρχει νικητής και ηττημένος, προσφέροντας έτσι αμοιβαία ικανοποίηση των εμπλεκόμενων μερών χωρίς όμως να επιλυθεί η σύγκρουση μόνιμα. Ο συμβιβασμός προτιμάται όταν οι αντιτιθέμενες ομάδες έχουν ίδια ισχύ και όταν οι στόχοι είναι σημαντικοί και όχι καθοριστικοί.

Ο τέταρτος τρόπος χειρισμού σύγκρουσης είναι ο εξουσιαστικός όπου ο ισχυρότερος επιβάλλει τον τρόπο επίλυσης της. Είναι αυταρχικός τρόπος και χρησιμοποιείται όταν απαιτούνται γρήγορες δράσεις.

Τέλος, ο πέμπτος τρόπος χειρισμού της σύγκρουσης είναι αυτός της επίλυσης των προβλημάτων όπου αξιολογούνται εναλλακτικοί τρόποι δράσης με αντικειμενικό τρόπο. Η τεχνική της επίλυσης χρησιμοποιείται όταν οι στόχοι είναι ιδιαίτερα σημαντικοί και για τα δύο μέρη και εξαλείφει τις συγκρούσεις απομακρύνοντας εμπόδια για μεγαλύτερη απόδοση.

Σε οργανωσιακό επίπεδο, οι συγκρούσεις πηγάζουν στις σχέσεις μεταξύ στελεχών ίδιας βαθμίδας, μεταξύ προϊσταμένων, μεταξύ γραμμικών και επιτελικών στελεχών, μεταξύ συλλόγου εργαζομένων και διοίκησης κ.ο.κ. Κύριες αιτίες συγκρούσεων αποτελούν η παρανόηση λόγω κακής επικοινωνίας, οι διαφορετικές προσωπικότητες, αξίες και στόχοι, τα ασαφή όρια ευθύνης και εξουσίας, η μη συμμόρφωση σε κανόνες και πολιτικές, η αδυναμία συνεργασίας κ.λ.π. και τα τυπικά συμπτώματα των

συγκρούσεων αυτών στους εργαζόμενους είναι η επιφυλακτικότητα, η αμφιταλάντευση, η επιθετικότητα, η αδιαφορία, το άγχος και η αγωνία.

Έτσι, οι συγκρούσεις των ομάδων-τμημάτων επιφέρουν αποτελέσματα που επηρεάζουν τον ανταγωνισμό εντός του οργανισμού, την επικοινωνία καθώς και τη λήψη αποφάσεων την Διοίκησης. Όσον αφορά τον ανταγωνισμό, άλλοτε οι συγκρούσεις δημιουργούν λόγους για αυξημένη απόδοση και πληθώρα ιδεών και άλλοτε οδηγούν σε μειωμένη απόδοση και έλλειψη συνεργασίας. Μια σύγκρουση προσφέρει στη διοίκηση του οργανισμού μεγαλύτερη ενημέρωση για το προκύπτον θέμα, με αποτέλεσμα να υπάρξει άμεση επέμβαση, από την άλλη πλευρά όμως μπορεί να οδηγήσει σε λήψη βεβιασμένων αποφάσεων που οδηγούν σε περιορισμένη προσαρμοστικότητα και ανταπόκριση του οργανισμού στις αλλαγές.

Έτσι λοιπόν, πρέπει να υπάρχει καθοδήγηση και κατάλληλη διεύθυνση των συγκρούσεων ώστε να ελαχιστοποιηθούν τα αρνητικά τους αποτελέσματα και να μεγιστοποιηθούν τα θετικά.

ΠΙΝΑΚΑΣ 2.1: Θετικές και αρνητικές επιπτώσεις οργανωσιακών συγκρούσεων

Οργανωσιακές συγκρούσεις	
Θετικές επιπτώσεις	Αρνητικές επιπτώσεις
Νέες ιδέες	Σπατάλη ενέργειας
Καινοτομίες και αλλαγές	Μειώνουν το ηθικό
Καλύτερες αποφάσεις	Συντελούν στην πόλωση μεταξύ ατόμων / ομάδων
Τονίζουν την ανάγκη προσαρμογής διοικητικών διαδικασιών	Μεγαλώνουν / βαθαίνουν τις διαφορές
Γίνονται σαφείς οι αιτίες ενός προβλήματος	Εμποδίζουν την συνεργασία
Αυξάνουν την συμμετοχή	Δημιουργούν ανεύθυνη συμπεριφορά
Επικοινωνία	Δημιουργία δυσπιστίας και υποψίας μεταξύ των συγκρουόμενων
Δυναμώνουν τις σχέσεις όταν λυθούν θετικά και για τις δύο πλευρές	Έχουν σαν αποτέλεσμα την μείωση της παραγωγικότητας
Πιθανότατα να αυξήσουν την παραγωγικότητα	Οδηγούν σε προκατειλημμένες αποφάσεις

2.9 Οργανωσιακή Κουλτούρα και Οργανωσιακό Κλίμα

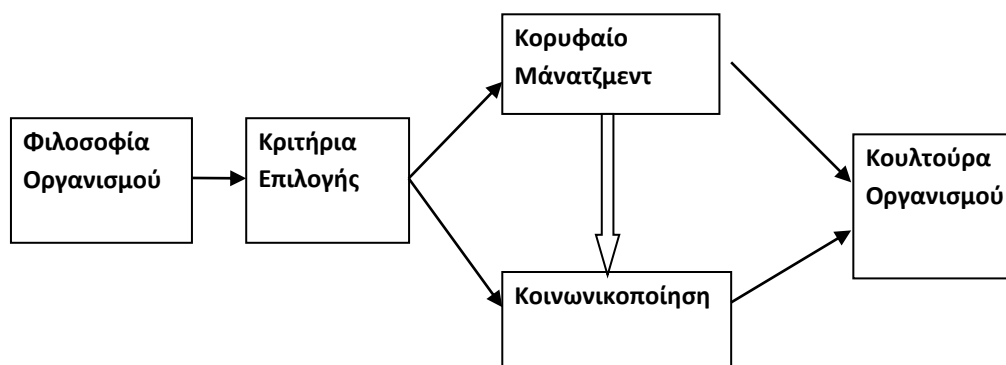
Οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι βασικές παραδοχές και οι αξίες που καθορίζουν τη συμπεριφορά, τον τρόπο λειτουργίας και τις δραστηριότητες μιας οργάνωσης. Με άλλα λόγια, η κουλτούρα είναι το αποτέλεσμα των καθημερινών συζητήσεων και διαπραγματεύσεων μεταξύ των μελών ενός οργανισμού και περιγράφει τον «τρόπο που λειτουργούμε εδώ». Η κουλτούρα αποτελεί μια κοινή αντίληψη που περιέχει αξίες, σύμβολα, τελετουργικά, μύθους και πρακτικές, ευρέως αποδεκτή από την πλειονότητα των μελών του οργανισμού και τις περισσότερες φορές πηγή επιρροής τους. Σκοπός της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η κοινωνικοποίηση των νέων υπαλλήλων καθώς και η παρακίνηση των παλαιών.

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα δημιουργείται κατά την ίδρυση του οργανισμού, και πηγάζει από το όραμα και την αποστολή του καθώς και από τις παλαιότερες πρακτικές του οργανισμού. Δείχνει τον τρόπο που πρέπει να γίνονται τα πράγματα και τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της συμπεριφορά της κεντρικής διοίκησης.

Το μέγεθος και η ηλικία του οργανισμού, ο βαθμός της αναδιοργάνωσης των υπαλλήλων, η δύναμη της αυθεντικής κουλτούρας καθώς και η διαύγεια των πολιτιστικών αξιών και πιστεύω αποτελούν τους παράγοντες που επιδρούν στη δύναμη της κουλτούρας. Μια ισχυρή κουλτούρα επιφέρει οφέλη στη λειτουργία του οργανισμού. Ειδικότερα, δημιουργεί υπαλλήλους αφοσιωμένους στην αποστολή του οργανισμού, μεταβιβάζει άμεσα μηνύματα για το τι είναι σημαντικό και για τις αξίες του οργανισμού και δημιουργεί ισχυρή σύνδεση μεταξύ των κοινών αξιών και των συμπεριφορών. Αντιθέτως μια αδύναμη κουλτούρα περιορίζει τις αξίες του οργανισμού σε λίγους και στέλνει αντιφατικά μηνύματα για το τι είναι σημαντικό στη λειτουργία του. Οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν πληροφορίες για την πορεία του οργανισμού και έχουν ελάχιστη σύνδεση μεταξύ των κοινών αξιών και συμπεριφορών.

Η κουλτούρα μεταδίδεται στους υπαλλήλους από τις διηγήσεις σημαντικών γεγονότων ή ενεργειών από ανθρώπους που μεταβιβάζουν το πνεύμα του οργανισμού, από επαναλαμβανόμενες ακολουθίες ενεργειών που αντιπροσωπεύουν και ενισχύουν τις αξίες του οργανισμού, από τα φυσικά πλεονεκτήματα που προβάλλουν τον οργανισμό καθώς και από τη γλώσσα, το τελετουργικό και τα υλικά σύμβολα του οργανισμού.

ΣΧΗΜΑ 2.5: Ίδρυση και Διατήρηση η Οργανωτικής Κουλτούρας



Οι ιδρυτές προσλαμβάνουν και κρατούν τους εργαζόμενους εκείνους που σκέφτονται κι αισθάνονται όπως και οι ίδιοι και εισάγουν τους εργαζόμενους αυτούς στα δικά τους δεδομένα. Η συμπεριφορά των ιδρυτών λειτουργεί ως πρότυπο για τους εργαζόμενους, το οποίο τους ενθαρρύνει να υιοθετήσουν συγκεκριμένες αξίες, πεποιθήσεις & υποθέσεις, δημιουργώντας έτσι σταδιακά την οργανωσιακή ταυτότητα. Χαρακτηριστικά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η καινοτομία και η ανάληψη κινδύνων, η προσοχή στη λεπτομέρεια, ο προσανατολισμός στο αποτέλεσμα, στον άνθρωπο και στην ομάδα καθώς επίσης η επιθετικότητα αλλά και η σταθερότητα.

Αναπόσπαστο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελεί το οργανωσιακό κλίμα, ο τρόπος δηλαδή σύμφωνα με τον οποίο τα οργανωσιακά μέλη αντιλαμβάνονται και χαρακτηρίζουν το οργανωσιακό περιβάλλον (Denison, 1996; Moran and Volkwein, 1992)

Το οργανωσιακό κλίμα αλλάζει ευκολότερα από την οργανωσιακή κουλτούρα, εντοπίζεται στην άτυπη επικοινωνία μεταξύ των οργανωσιακών μελών και φανερώνεται μέσω των ορατών πολιτικών, πρακτικών και επαναλαμβανόμενων διαδικασιών του οργανισμού.

Η ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας λοιπόν, είναι ιδιαίτερα απαραίτητη καθώς προσδιορίζει τα όρια μεταξύ των οργανισμών, δημιουργεί στα μέλη του οργανισμού την αίσθηση της ταυτότητας και της δέσμευσης σε κάτι μεγαλύτερο από το προσωπικό συμφέρον, ενισχύει τη σταθερότητα του συστήματος και εξυπηρετεί ως μηχανισμός ελέγχου το βαθμό ταιριάσματος των εργαζομένων στον οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, η έντονη παρουσία της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να σταθεί εμπόδιο στη διαφορετικότητα, στις αλλαγές ακόμη και στις συγχωνεύσεις και εξαγορές και γενικά στην οργανωσιακή αλλαγή.

2.10 Οργανωσιακή αλλαγή.

“The origin of the species”: Το ζώο που θα επιβιώσει δεν είναι το δυνατότερο, αλλά αυτό που μπορεί να αλλάζει και να προσαρμόζεται στις γύρω αλλαγές.

Δαρβίνος

Αλλαγές υπάρχουν σε όλα τα επίπεδα, εξελίσσονται είτε στο εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών είτε εντός αυτών, γεγονός που τις καθιστά αναπόφευκτες. Κάποιες από αυτές είναι μικρού μεγέθους και δεν γίνονται αντιληπτές. Κάποιες άλλες είναι μικρής κλίμακας και αφορούν μόνο επιμέρους τμήματα ή την παραγωγική δραστηριότητα. Άλλες, όμως, είναι μεγάλης κλίμακας και επιδρούν σημαντικά στη λειτουργία των οργανισμών και επιφέρουν άλλοτε θετικά και άλλοτε αρνητικά αποτελέσματα.

Αλλαγή, λοιπόν, είναι η μετάβαση από μια κατάσταση πραγμάτων σε μία άλλη ή διαφορετικά η μετάβαση από ένα δεδομένο σύνολο συνθηκών σε ένα διαφορετικό. Στα πλαίσια των οργανώσεων οι αλλαγές συνήθως αφορούν το σύστημα παραγωγής (π.χ αυτοματοποίηση, επέκταση εργοστασίου, παραγωγή νέου προϊόντος) και το σύστημα του ανθρώπινου παράγοντα (ανταμοιβές, εκπαίδευση προσωπικού κ.ά).

Η αλλαγή είναι ένα πολυδιάστατο φαινόμενο με στόχους και λειτουργίες. Απαιτεί οργάνωση και διοίκηση, συγκεκριμένες δομές, γνώσεις, δεξιότητες, συμπεριφορές, πεποιθήσεις, αξίες, ρόλους και σχέσεις μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών καθώς και ένα αναλυτικό προγράμματος διαχείρισης της με συγκεκριμένο περιεχόμενο, οργάνωση, μεθοδολογία, πόρους και αξιολόγηση. Μια αλλαγή περιλαμβάνει πολλαπλές προοπτικές και επομένως οι αντιστάσεις και οι συγκρούσεις που προκαλεί θεωρούνται περισσότερο ως ευκαιρίες παρά ως ανυπέρβλητες δυσκολίες.

Στόχος των επιχειρούμενων αλλαγών κυρίως είναι η αύξηση της απόδοσης του προσωπικού, η αύξηση μεριδίου αγοράς, την παραγωγή-διάθεση νέου επιτυχημένου προϊόντος, η αύξηση της παραγωγικότητας, η μείωση των αποχωρήσεων των

εργαζομένων, η αύξηση του βαθμού υποκίνησης ή την επίτευξη, επίτευξη κοινωνικής αποδοχής.

Για την επίτευξη των ανωτέρω στόχων, ο οργανισμός πρέπει να αντιδράσει έγκαιρα στις απαιτήσεις του εξωτερικού περιβάλλοντος επιτυγχάνοντας ταυτόχρονα και την ανάλογη αλλαγή στη συμπεριφορά των εργαζομένων. Η διαχείριση αλλαγών είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι ελεγχόμενες αλλαγές πραγματοποιούνται σε ένα σύστημα σύμφωνα με καθορισμένα πλαίσια ή μοντέλα και η διοίκηση τους επιτρέπει τα εμπλεκόμενα μέρη να αφομοιώνουν τις αλλαγές γρήγορα και αποτελεσματικά, συνδέει σημαντικές αλλαγές με την κουλτούρα του οργανισμού, επιτρέποντας στο ‘‘μετά την αλλαγή’’ περιβάλλον την επιτυχία του ίδιου του οργανισμού αλλά και των εργαζομένων του.

Η οργανωσιακή αλλαγή απαιτεί την εμπλοκή των ανθρώπινων πόρων, στους οποίους μεταφέρει ανησυχία και αβεβαιότητα. Δημιουργεί ανάγκες για ανάπτυξη δεξιοτήτων και απαιτεί επένδυση πηγάζουν από το εσωτερικό του περιβάλλον. Οι συνεχείς αλλαγές στη νομοθεσία, οι κυβερνητικές ρυθμίσεις και οι φορολογικές αλλαγές, η οικονομική ύφεση, ο ανταγωνισμός και το επίπεδο των μισθών καθώς και ο τρόπος ζωής, τα ήθη – έθιμα, τα κινήματα καταναλωτών αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα πολιτικό-οικονομικών και κοινωνικο-πολιτισμικών παραγόντων που ωθούν σε οργανωσιακές αλλαγές. Στους εξωτερικούς παράγοντες δεν θα μπορούσαν να παραληφθούν και οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις που αναγκάζουν τους οργανισμούς σε αλλαγές για τον εκσυγχρονισμό τους. Από την άλλη πλευρά στο εσωτερικό περιβάλλον των οργανισμών οι αλλαγές της ηγεσίας και της φύσης της εργασίας καθώς και η δυσαρέσκεια του ανθρώπινου δυναμικού ωθούν σε οργανωσιακές αλλαγές ώστε να μπορούν να ανταποκρίνονται στις σύγχρονες ανάγκες και προκλήσεις.

Ανάλογα με την δυνατότητα ανταπόκρισης του οργανισμού στις πιέσεις του εξωτερικού και εσωτερικού περιβάλλοντος οι αλλαγές διακρίνονται στους εξής τύπους :

- Η επιβαλλόμενη ή απρογραμμάτιστη αλλαγή, όπου η αντίδραση του οργανισμού είναι μηδενική ως ανύπαρκτη, καθώς επιβάλλετε στον οργανισμό να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο που έχει ήδη προδιαγραφεί.

- Η φυσιολογική ή αναμενόμενη αλλαγή, η οποία αναμένεται ως αποτέλεσμα της δραστηριότητας του οργανισμού και μπορεί να προγραμματιστεί έγκαιρα.
- Η διαπραγματεύσιμη αλλαγή, όπου η νέα συμπεριφορά που πρέπει να υιοθετηθεί από τους επηρεαζόμενους από την αλλαγή αποτελεί αντικείμενο συζήτησης των ενδιαφερομένων.

Και τρεις αυτοί τύποι αλλαγής επηρεάζουν τέσσερα βασικά σύνολα παραγόντων μεμονωμένα ή σε συνδυασμό. Τα σύνολα αυτά είναι οι παράγοντες δομής (συγκρότηση και δομή του οργανισμού), ο ανθρώπινος παράγοντας (εργαζόμενοι), οι τεχνολογικοί παράγοντες (μηχανολογικός εξοπλισμός και το έργο (σχεδιασμός)).

Οι φορείς αλλαγής είναι ο ηγέτης, οι προγραμματιστές της αλλαγής και οι εκτελεστές της. Ο ηγέτης – φορέας της αλλαγής είναι το στέλεχος που έχει την ιδέα ή αντιλαμβάνεται το πρόβλημα και προτείνει την αλλαγή η οποία είναι γενική. Ο ηγέτης-φορέας της αλλαγής είναι αυτός που ελέγχει ότι οι δραστηριότητες σε συγκεκριμένους τομείς κατευθύνονται στο συγκεκριμένο στόχο. Οι προγραμματιστές της αλλαγής αποτελούν την δεύτερη ομάδα χρονικά και ιεραρχικά που θα βοηθήσουν στην εισαγωγή και υλοποίηση της αλλαγής. Είναι τα άτομα που μετατρέπουν την ιδέα της αλλαγής σε πρόγραμμα και σχέδια δράσης. Τέλος οι εκτελεστές των προγραμμάτων αλλαγής οι οποίοι εκτελούν τις εργασίες για την υλοποίηση της αλλαγής. Σε αυτούς τους φορείς σε κάθε περίπτωση πρέπει να υπαχθεί και η Ανώτατη Διοίκηση ως υποστηρικτής της αλλαγής.

Η πορεία προς την πραγματοποίηση της αλλαγής διαπερνά συγκεκριμένα στάδια, ήτοι το διαγνωστικό στάδιο, το στάδιο προγραμματισμού, το στάδιο υλοποίησης και τέλος το στάδιο της αξιολόγησης. Μεγάλο ποσοστό των projects ακυρώνεται πριν καν ολοκληρωθεί και πολλές φορές κοστίζει πολύ περισσότερο από τις αρχικές εκτιμήσεις. Σημαντικό ρόλο για την επιτυχία των projects αλλαγών έχουν οι ίδιοι οι εμπλεκόμενοι, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης, η ξεκάθαρη διατύπωση των απαιτήσεων, ο κατάλληλος προγραμματισμός, οι ρεαλιστικές προσδοκίες, οι ικανοί εργαζόμενοι και η σκληρή εργασία.

Η αλλαγή αφορά σε μεγάλο βαθμό την ανάπτυξη και διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και επομένως τα χαρακτηριστικά των εργαζομένων διαδραματίζουν το ρόλο τους στο αποτέλεσμα της αλλαγής. Η διάθεση, η ευρηματικότητα, η αισιοδοξία, η προσαρμοστικότητα, η ευελιξία, η αυτοπεποίθηση και η ανοχή στην αβεβαιότητα

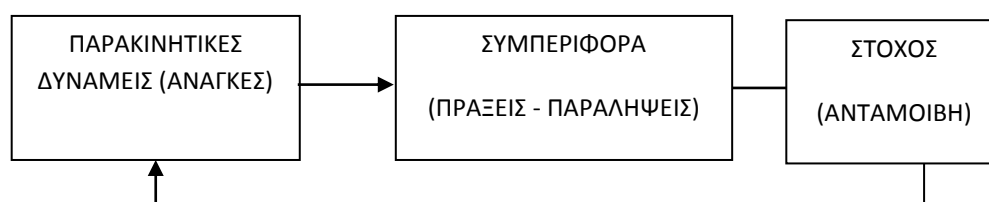
είναι κάποια από τα χαρακτηριστικά των ατόμων που είναι έτοιμα για οποιαδήποτε πρόκληση αλλαγών. Χαρακτηριστικά που μπορούν να τονιστούν και να προκληθούν με την παρακίνηση των εργαζομένων, έννοια που θα αναλυθεί στο επόμενο κεφάλαιο.

Κεφάλαιο 3^ο : Η Κομβική παράμετρος της παρακίνησης των εργαζομένων στον ιδιωτικό και δημόσιο φορέα

3.1 Παρακίνηση των εργαζομένων

Όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέροντε λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα, συμπεριφέροντε έτσι ώστε να ικανοποιήσουν ορισμένες παρακίνητικές δυνάμεις.

ΣΧΗΜΑ 3.1: Ανθρώπινη συμπεριφορά



Η απόδοση έργου των εργαζομένων σε έναν οργανισμό επηρεάζεται τόσο από τις γνώσεις και τις ικανότητές τους όσο και από την διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Μια απλή φράση που θα μπορούσε να φωτογραφίσει τους παράγοντες που χαρακτηρίζουν την εν λόγω απόδοση είναι το «μπορώ και το θέλω» των εργαζομένων. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικά ζητήματα της Διοίκησης αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. (Μπουραντάς Δ. 2002)

Στο κεφάλαιο αυτό, θα δοθεί ο εννοιολογικός ορισμός της παρακίνησης και θα παρουσιαστεί το ευρύ πεδίο εφαρμογής της καθώς και η σημασία της για την λειτουργία των οργανισμών, αναφέροντας περιληπτικά τα σημαντικότερα στοιχεία της. Επιπλέον, θα παρουσιαστεί η σημαντικότητα των κίνητρων για την απόδοση αλλά και την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού στα πλαίσια λειτουργίας των οργανισμών του ιδιωτικού και του δημόσιου τομέα.

3.2 Ορισμός της παρακίνησης

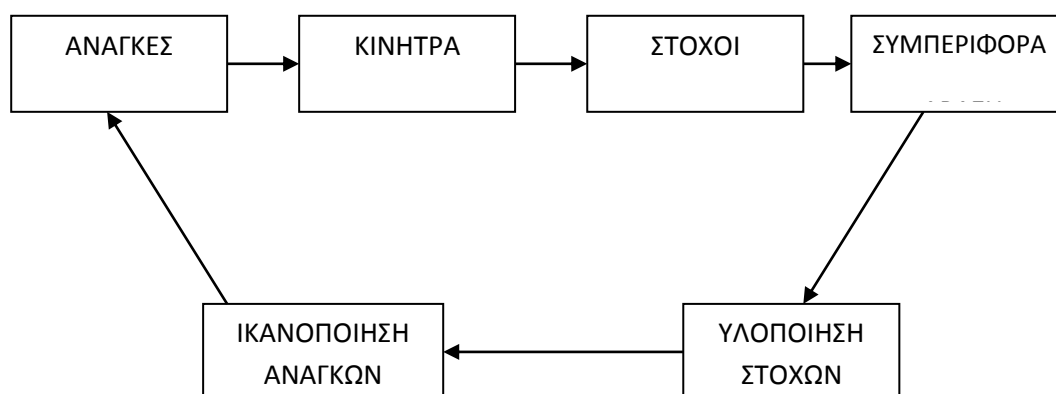
Στη βιβλιογραφία συναντάμε πληθώρα ορισμών για την παρακίνηση. Παρακίνηση είναι οι διεργασίες - διαδικασίες που εξηγούν την ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή των προσπαθειών ενός ατόμου για την απόκτηση του στόχου (Robbins &

Judge, 2011). Η ένταση χαρακτηρίζει το επίπεδο της προσπάθειας του ατόμου, η κατεύθυνση υποδηλώνει το προς ποια κατεύθυνση διοχετεύεται η προσπάθεια και αν αυτή ταυτίζεται με τους στόχους του οργανισμού και τέλος η επιμονή χαρακτηρίζει τη χρονική διάρκεια της προσπάθειας του ατόμου.

Παρακίνηση είναι μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει την συμπεριφορά και ιδιαίτερα την συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους (Robert A. Baron, 1991) των οποίων η υλοποίησή τους έχει ως συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών του.

Οι ανάγκες, τα κίνητρα και οι στόχοι του ατόμου, θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως στοιχεία της παρακίνησης και το σύνολο των σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ τους, περιγράφει τη διαδικασία της παρακίνησης.

ΣΧΗΜΑ 3.2 : Διαδικασία παρακίνησης



Η διαδικασία της παρακίνησης έχει ως εξής (Καντάς Α., 1998):

Το άτομο εμφανίζει, αρχικά, κάποια ανάγκη ή επιθυμία που του δημιουργεί μια κατάσταση ανισορροπίας την οποία και θα επιχειρήσει να την εξαλείψει. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες του ατόμου να μειώσει την ανισορροπία αυτή. Πριν το άτομο προχωρήσει σε κάποια μορφή παρωθημένης συμπεριφοράς, περνά σε μια φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς. Η διαδικασία αυτή διαδραματίζεται εντός ενός πολυδιάστατου πλαισίου το οποίο περιλαμβάνει όχι μόνο τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου (ενδιαφέροντα, στάσεις, ανάγκες) αλλά και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού χώρου καθώς και την αλληλεπίδραση αυτών.

Με άλλα λόγια, οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα τα οποία καθορίζουν τους στόχους του ατόμου. Το άτομο επιλέγει τη συμπεριφορά του και τον τρόπο δράσης του ώστε να υλοποιήσει τους στόχους του, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών του. Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης των στοιχείων μεταξύ τους άλλοτε προκαλούν την εξάλειψη των αναγκών ή την μείωση τους και άλλοτε την αύξηση των αναγκών του ατόμου.

3.3 Η έννοια της παρακίνησης

Η διατήρηση και η ανάπτυξη ενός οργανισμού και μιας επιχείρησης στις μέρες μας απαιτεί την αποτελεσματική εκμετάλλευση όλων των στοιχείων που δύναται να παρέχουν ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Το ανθρώπινο δυναμικό και οι ικανότητες του αποτελούν τα κυριότερα στοιχεία που διαθέτει ένας οργανισμός για την αποτελεσματική λειτουργία του.

«Η κατοχή ικανοτήτων και ανθρώπινης ευφυΐας αποτελεί το στρατηγικό περιουσιακό επιχειρηματικό στοιχείο έναντι του φυσικού κεφαλαίου» (Θανόπουλος Γ., 2006). Έτσι, «η συμμετοχή κινήτρων, έχει σημασία πολλές φορές μεγαλύτερη και από την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα μ' αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους» (Κόντης Θ., 1994).

Η αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε έναν οργανισμό, σε συνδυασμό με την κατάλληλη παρακίνηση του ώστε να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, θα πρέπει να αποτελεί προτεραιότητα όχι μόνο για την επίτευξη των στόχων του αλλά και για την ικανοποίηση των εργαζομένων του. Σημαντικό ρόλο στη απόδοση των εργαζομένων παίζει το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι το οποίο είναι αυτό που αρχικά τους ωθεί να έχουν τη διαθέσει και να αποδώσουν τα μέγιστα στην εργασία τους. «Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων όλων των ανθρώπων τους αποτελεί κρυφή αξία η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό.» (Μπουραντάς Δ., 2005).

Οι βασικές παρακινητικές δυνάμεις κατατάσσονται σε τρεις κατηγορίες, τις βιολογικές, τις κοινωνικές και τις ψυχολογικές. Στις βιολογικές εντάσσονται οι ανάγκες που ικανοποιούνται κυρίως μέσω των χρημάτων και στις κοινωνικές οι ανάγκες που προκύπτουν από την επαφή – σχέση του ανθρώπου με άλλου. Τέλος στις ψυχολογικές όπου εντάσσονται οι ανάγκες που εξαρτώνται από τις σχέσεις - επαφές του ατόμου με τρίτους και διαφέρουν από τις κοινωνικές ως προς το ότι αναφέρονται μόνο στην ατομική θεώρηση κάθε ατόμου για τις σχέσεις του με τους τρίτους.

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του οργανισμού. Προσδιορίζει, επίσης, τις στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την αφοσίωση τους στον οργανισμό. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον η ανακάλυψη ιδιαιτεροτήτων και κλίσεων του ανθρώπινου δυναμικού δεν αποτελεί μονό προσωπικό μέλημα των εργαζομένων αλλά και καθήκον του σύγχρονου μάνατζερ. Η κατανόηση των χαρακτήρων και των βλέψεων τους σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων που συμβάλουν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης αποτελεί για το μάνατζερ ένα εργαλείο διοίκησης του.

3.4 Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων

Στις αρχές του 20^{ου} αιώνα, η έρευνα για την παρακίνηση των εργαζομένων ήταν εμπειρική και ελάχιστα θεωρητική. Σύμφωνα με τον Taylor, το χρήμα είναι το ισχυρότερο κίνητρο για έναν εργαζόμενο ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του. Από το 1930 ήρθαν στο προσκήνιο και άλλοι παράγοντες παρακίνησης όπως το εργασιακό status. Έπειτα, σύμφωνα με την πυραμίδα των αναγκών του Maslow, συνδέθηκαν οι ποικίλες υλικές ανάγκες του ανθρώπου με ψυχολογικά ερείσματα και ψυχικές ανάγκες και η ικανοποίηση των υλικών αναγκών η κινητήριος δύναμη για την δημιουργία ψυχικών – μη χρηματικών αναγκών σε προσωπικό και εργασιακό επίπεδο. Στη δεκαετία του 1960 με επιστημονικό τρόπο πλέον συνδέθηκαν οι υλικές και οι ψυχολογικές ανάγκες του ατόμου σε ένα συνεπές ερευνητικό πλαίσιο. Μια σύντομη αναδρομή στην ιστορία των μελετών για την παρακίνηση και τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο την οποία επιχείρησαν οι Latham & Ernst (Gary P. Latham, Christophet T.Ernst, 2006) δείχνει ότι το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε και σε μη-χρηματικά κίνητρα.

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν αφορούν τη φύση της παρακίνησης καθώς και τη διαδικασία αυτής. Οι θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης εξετάζουν ποιες είναι οι ανάγκες των ανθρώπων, πως αυτές ιεραρχούνται και ικανοποιούνται καθώς και τι είναι αυτό που πραγματικά τους παρακινεί. Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία της παρακίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση και πως οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται μεταξύ τους.

3.4.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών (A. Maslow, 1943)

Ο Abraham Maslow διερεύνησε τις ανάγκες του ανθρώπου καθώς και την παρακινητική τους δύναμη και τις ταξινόμησε σε πέντε κατηγορίες: τις φυσιολογικές, τις ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς, τις κοινωνικές, τις ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

Για να εξηγήσει την ανθρώπινη παρακίνηση διατύπωσε τρεις βασικές προτάσεις:

1. Ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Συνέχεια επιθυμεί και περισσότερα.
2. Η παρακινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους.
3. Οι ανθρώπινες ανάγκες είναι ιεραρχικά δομημένες σύμφωνα με την προτεραιότητά τους για ικανοποίηση.

Σε κάθε στιγμή υπάρχει μια κατηγορία αναγκών που κατά κύριο λόγο παρακινεί. Οι κατηγορίες των αναγκών σύμφωνα με τον A. Maslow είναι οι εξής:

- Φυσιολογικές ανάγκες: Περιλαμβάνουν όλες τις ανάγκες που συνδέονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Ανάγκες σίτιση, στέγη, ύπνο, τροφή.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: Συγχρόνως ή αμέσως μετά από μια «λογική» ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών, ο άνθρωπος επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών ασφαλείας. Ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, κατοικίας, περίθαλψης, ανάγκες γενικά που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού και ελεύθερου από απειλή περιβάλλοντος.
- Κοινωνικές ανάγκες: Σε αυτή την κατηγορία εντάσσονται οι ανάγκες του ανθρώπου να ανήκει σε μια ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να γίνεται

αποδεκτός από αυτές, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις. Ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, φιλία.

- Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: Οι πιο σημαντικές είναι η ανάγκη του ανθρώπου για αναγνώριση από τους άλλους, για κύρος, φήμη, εκτίμηση, σεβασμό, ανάγκη για επιτυχία, ικανότητα, γνώσεις, άσκηση δύναμης ή επιρροής σε άλλους.
- Ανάγκες ολοκλήρωσης ή αυτοπραγμάτωσης: Πρόκειται για τις ανάγκες που έχει ο άνθρωπος να πραγματοποιήσει όλα του τα όνειρα, οράματα και προσδοκίες.

ΣΧΗΜΑ 3.3: Ιεράρχηση αναγκών κατά Maslow

<u>Κοινωνικό επίπεδο</u>		<u>Οργανωσιακό επίπεδο</u>
Ανάπτυξη	Ολοκλήρωση	Ανάπτυξη, ανάληψη ευθυνών
Κύρος Αναγνώριση	Αναγνώριση	Προαγωγές, αναγνώριση έργου
Στοργή, φιλία, αίσθημα του ανήκειν	Κοινωνικές ανάγκες	Ομαδική εργασία, εταιρικές δραστηριότητες
Αίσθημα ασφάλειας & προστασίας	Ασφάλεια - Σιγουριά	Συνταξιοδοτικά προγράμματα συνθήκες υγιεινής & ασφάλειας
Πείνα, δίψα, στέγη	Φυσιολογικές ανάγκες	Μισθός, Εργασιακές Συνθήκες

Σύμφωνα με τη θεωρία ιεράρχησης αναγκών, η ικανοποίηση ενός επιπέδου αναγκών είναι απαραίτητη για να έχει το επόμενο επίπεδο παρακινητική δύναμη. Όσο ικανοποιείται ένα επίπεδο αναγκών τόσο μειώνεται η ένταση του, ενώ πραγματοποιούνται συνεχείς προσπάθειες ικανοποίησης των εκάστοτε επιπέδων αναγκών μέχρι να επιτευχθεί ο στόχος.

Η θεωρία της ιεράρχησης των αναγκών παρουσιάζει κάποιες αδυναμίες. Μια βασική αδυναμία αφορά την ταξινόμηση των αναγκών στις διάφορες κατηγορίες. Επιπλέον,

δεν είναι δυνατόν να προσδιοριστεί ποιοτικά και ποσοτικά η ικανοποίηση μιας ανάγκης. Τέλος, η θέση ότι η παρακίνηση του ανθρώπου εξαρτάται κατά κύριο λόγο μόνο από μια κατηγορία αναγκών δεν έχει γενική ισχύ καθώς πολλοί άνθρωποι παρακινούνται συγχρόνως από περισσότερες κατηγορίες αναγκών.

Η Θεωρία του Maslow αποτελεί βασική γνώση για την αποτελεσματική διοίκηση σε έναν οργανισμό. Τα σημεία που αποδεικνύουν το συσχετισμό αυτό είναι τα εξής:

- Οι άνθρωποι έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανάγκες, που πολλές φορές δεν ικανοποιούνται με οικονομικές αμοιβές.
- Υπάρχει αναγκαιότητα διαφορετικής συμπεριφοράς από την επιχείρηση και τους μανάτζερ σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και ανάγκες των εργαζομένων.
- Η παρακινητική δύναμη του χρήματος χαρακτηρίζεται από μια φθίνουσα τάση. Οι επιχειρήσεις πλέον, στα ανώτερα στελέχη αντί για επιπλέον οικονομικές απολαβές χορηγούν άλλα προνόμια (π.χ. αυτοκίνητο, κ.λπ.) που συμβολίζουν κύρος.

Σε οργανωσιακό επίπεδο η αντιστοιχία των αναγκών ιεραρχίας του Maslow έχει ως ακολούθως:

- Φυσιολογικές ανάγκες: μισθοί και ημερομίσθια, ασφαλείς και ευχάριστες συνθήκες εργασίας.
- Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: σχέδια συνταξιοδότησης και ιατρικής περίθαλψης, μονιμότητα εργασίας, έμφαση στις δυνατότητες σταδιοδρομίας εντός της οργάνωσης.
- Κοινωνικές ανάγκες: οργάνωση της εργασίας με τρόπο που επιτρέπει την αλληλεπίδραση μεταξύ των συνεργατών, εγκαταστάσεις για αθλητικές και κοινωνικές εκδηλώσεις, έξοδοι συναδέλφων.
- Ανάγκες αναγνώρισης: δημιουργία θέσεων εργασίας που δημιουργούν ευκαιρίες για την επίτευξη προσωπικών στόχων, αυτονομία, υπευθυνότητα, και άσκηση ελέγχου σε προσωπικό επίπεδο, εργασία που ενισχύει την ταυτότητα των ατόμων, ανάδραση και αναγνώριση των καλών επιδόσεων.

- Ανάγκες ολοκλήρωσης: ενθάρρυνση της πλήρους δέσμευσης των εργαζομένων, η εργασία ως μέγιστη εκφραστική διάσταση της ζωής των εργαζομένων.

3.4.2 Η θεωρία παραγόντων παρακίνησης – υγιεινής (F. Herzberg, 1959)

Ο F.Herzberg με την θεωρία των δύο παραγόντων προσπάθησε να περιγράψει τους παράγοντες υποκίνησης των εργαζομένων στο περιβάλλον εργασίας. Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία αυτή η εργασιακή ικανοποίηση και η εργασιακή δυσαρέσκεια (απογοήτευση) οφείλονται σε διαφορετικούς παράγοντες.

Μέσα από μια σειρά από παρατηρήσεις - αποτελέσματα ερευνών που διεξήχθησαν σε χώρους εργασίας - οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απουσία κάποιων συνθηκών είχαν ως αποτέλεσμα την ύπαρξη συναισθημάτων δυσφορίας και δυσαρέσκειας ενώ αντίστροφα η ύπαρξη τους δεν συνδεόταν απαραίτητα με την υποκίνηση των εργαζομένων. Παρατηρήθηκε, επίσης, ότι υπάρχουν και άλλοι παράγοντες οι οποίοι είναι κίνητρα ή παράγοντες που υποκινούν τους εργαζόμενους.

Κατά τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δύο διακριτά είδη παραγόντων (Herzberg F,1959):

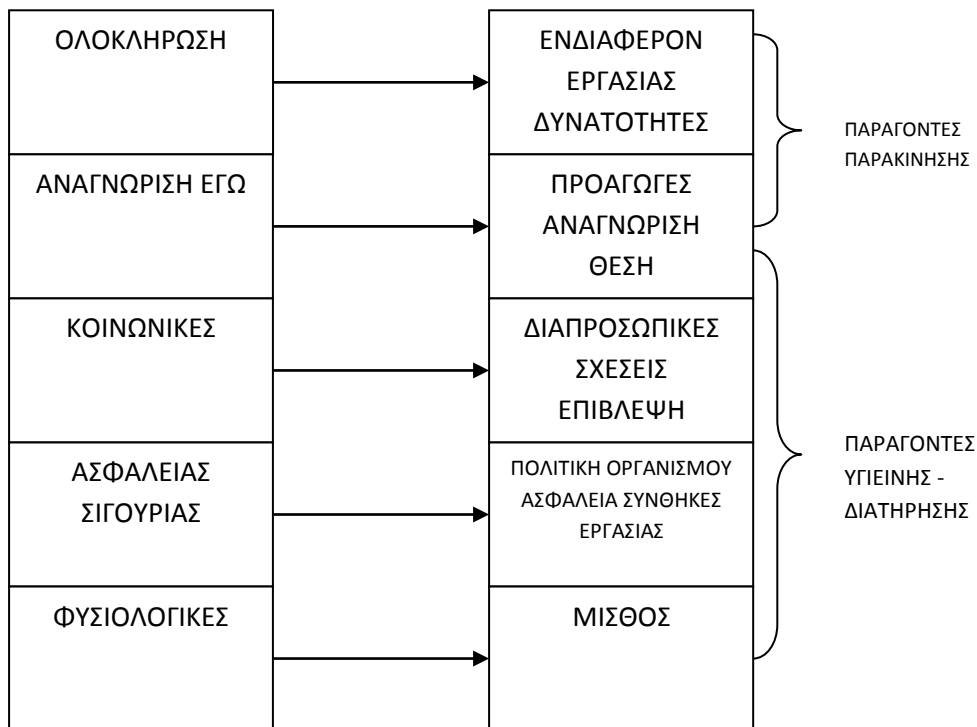
- Οι παράγοντες υγιεινής ή διατήρησης. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν τους εργαζομένους για την αύξηση της απόδοσης τους αλλά συνεισφέρουν, σημαντικά, στο να μην υπάρχει δυσαρέσκεια και επομένως να διατηρείτε η απόδοση σε αποδεκτό επίπεδο. Οι παράγοντες αυτοί εξηγούν την εργασιακή δυσαρέσκεια και είναι εξωγενείς.
- Οι παράγοντες παρακίνησης. Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών κάνει τους εργαζόμενους να έχουν την διάθεση και να προσπαθούν να αποδώσουν τα μέγιστα. Οι παράγοντες παρακίνησης βεβαίως έχουν ως προαπαιτούμενο την ύπαρξη των παραγόντων της πρώτης κατηγορίας, εξηγούν την εργασιακή ικανοποίηση και είναι ενδογενείς.

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1: παράγοντες υγιεινής και παρακίνησης κατά τον Herzberg

Παράγοντες Υγιεινής ή Διατήρησης	Παράγοντες Παρακίνησης
Μισθός	Αναγνώριση έργου
Κοινωνική θέση (γότητρο)	Επίτευξη στόχων
Συνθήκες εργασίας	Ευθύνη
Ασφάλεια	Σύστημα προαγωγών (πρόοδος)
Σιγουριά	Ελευθερία ανάληψης ευθυνών
Τρόπος εποπτείας	Ευχέρεια πρωτοβουλιών
Πολιτική & Διοίκηση επιχείρησης	Φύση της εργασίας
Στυλ διοίκησης	Ανάπτυξη – εξέλιξη
Προϊστάμενος & σχέσεις με αυτόν	
Σχέσεις με συναδέλφους	
Προσωπική ζωή	

Αντίθετα με το Maslow που προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες του ανθρώπου, ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που ικανοποιούν τις ανάγκες αυτές στο χώρο του οργανισμού. Οι παράγοντες υγιεινής του Herzberg αντιστοιχούν στις φυσιολογικές, ασφάλειας, κοινωνικές και εν μέρει στις εγωιστικές ανάγκες του Maslow, ενώ οι παράγοντες κίνητρα ουσιαστικά αντιστοιχούν στις εγωιστικές ανάγκες και τις ανάγκες ολοκλήρωσης.

ΣΧΗΜΑ 3.4: Αντιστοίχιση μεταξύ των θεωριών του Maslow και του Herzberg



Ο Herzberg παρουσιάζει τα αποτελέσματα της θεωρίας του για τη διοίκηση των οργανισμών ως ο «εμπλουτισμός της εργασίας ή των καθηκόντων» και προτείνει ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει συγχρόνως με την εκτέλεση ορισμένων καθηκόντων να συμμετέχει στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του (κάθετος εμπλουτισμός). Επίσης προτείνεται και ο «οριζόντιος εμπλουτισμός» που αναφέρεται στην αύξηση των καθηκόντων ώστε να αποφεύγεται η ρουτίνα.

Έτσι, για να γίνει πράξη η θεωρία υγιεινής – παρακίνησης από τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών ο Herzberg αποτυπώνει επτά βασικές αρχές – οδηγίες εμπλουτισμού, ως ακολούθως:

1. Κατάργηση ορισμένων μηχανισμών ελέγχου χωρίς φυσικά να καταργείται η δυνατότητα επιβεβαίωσης. Παράγοντες παρακίνησης: ευθύνη, προσωπική ολοκλήρωση.
2. Αύξηση των υποχρεώσεων του ατόμου για να ανταποκριθεί στην εργασία του. Παράγοντες παρακίνησης: ευθύνη, αναγνώριση.

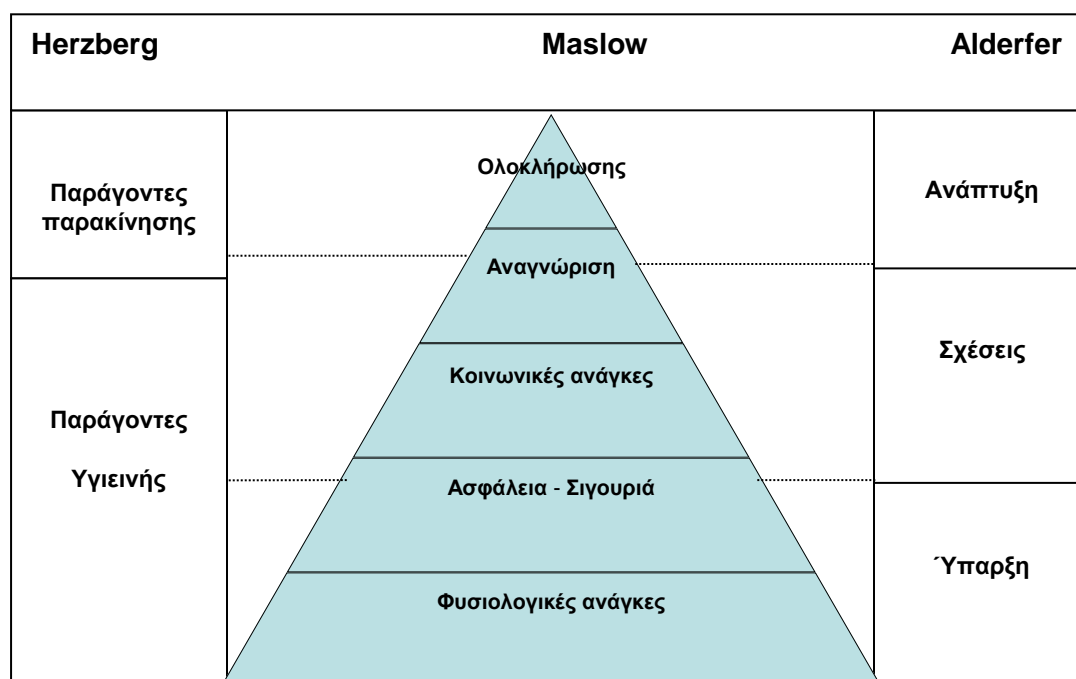
3. Ανάθεση στο άτομο μιας φυσικής και πλήρης μονάδας εργασίας και όχι κατακερματισμένα και ξεκομμένα καθήκοντα. Παράγοντες παρακίνησης: ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση.
4. Παραχώρηση μεγαλύτερης εξουσίας σε κάθε εργαζόμενο στα πλαίσια των καθηκόντων του και μεγαλύτερης ελευθερίας και αυτονομίας δράσεων. Παράγοντες παρακίνησης: ευθύνη, ολοκλήρωση, αναγνώριση.
5. Σε τακτά χρονικά διαστήματα, στη διάθεση των εργαζομένων και όχι μόνο στον προϊστάμενο τους, εκθέσεις σχετικές με την εργασία. Παράγοντας παρακίνησης: αναγνώριση.
6. Διάθεση καθηκόντων μεγαλύτερης ποικιλίας και δυσκολίας. Παράγοντες παρακίνησης: ανάπτυξη, γνώσεις.
7. Ανάθεση σε άτομα ιδιαίτερα ή εξειδικευμένα, καθηκόντων που θα τους επιτρέψουν να γίνουν ειδικοί στη δουλειά τους. Παράγοντες παρακίνησης: ευθύνη, ανάπτυξη, προαγωγές.

Η θεωρία του Herzberg παρόλο που δέχτηκε αυστηρές κριτικές καθώς δεν ισχύει στην περίπτωση των εργατών, βοήθησε τα στελέχη να κατανοήσουν ότι για να δραστηριοποιηθούν οι υποκινητικοί παράγοντες, οι παράγοντες διατήρησης πρέπει να βρίσκονται σε ικανοποιητικό επίπεδο. (Λεωνίδας Χυτήρης, 2001)

3.4.3 Η θεωρία Ύπαρξης, Κοινωνικών σχέσεων, Ανάπτυξης - ERG (Alderfer, 1969)

Η θεωρία ERG αποτελεί εξέλιξη της θεωρίας του Maslow. Ο Alderfer ταξινομεί τις ανάγκες του ατόμου σε τρεις κατηγορίες. Στην πρώτη εντάσσει όλες τις ανάγκες που έχουν σχέση με την ύπαρξη του ανθρώπου και τις ονομάζει «υπαρξιακές ανάγκες» (**Existence**). Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τις ανάγκες αυτές που αναφέρονται στις διαπροσωπικές και κοινωνικές σχέσεις και τις ονομάζει «ανάγκες σχέσεων» (**Relatedness**). Τέλος, η τρίτη κατηγορία που ονομάζεται «ανάγκες ανάπτυξης» (**Growth**) και αναφέρεται στις ανάγκες εσωτερικής επιθυμίας του ανθρώπου για ανάπτυξη.

ΣΧΗΜΑ 3.5: Σχέση μεταξύ θεωριών Herzberg - Maslow - Alderfer



Υπάρχουν διαφοροποιήσεις της θεωρίας του Alderfer από αυτή του Maslow. Ο Alderfer υποστηρίζει ότι υπάρχει ταυτόχρονη ύπαρξη αναγκών χωρίς να αποδίδει μεγάλη σημασία στην ιεράρχησή τους και πιστεύει ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών, για να παίξει κύριο ρόλο παρακίνησης μια ανώτερη κατηγορία. Επίσης, υποστηρίζει ότι όταν υπάρξουν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών τότε η έντασή τους αυξάνεται. Αντίθετα με τον Maslow ο οποίος υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους (Κουφίδου Σ. 1998).

Κατά τον Alderfer όταν το άτομο διαπιστώσει ότι μια ανάγκη του είναι αδύνατον να ικανοποιηθεί, τότε οι «προσπάθειές» του είναι δυνατόν να στραφούν προς ικανοποίηση άλλων αναγκών ενώ ο Maslow πιστεύει ότι το άτομο επιμένει, καταβάλλοντας συνέχεια προσπάθειες, στην ικανοποίηση μιας ανάγκης.

Η θεωρία ERG δίνει έμφαση στον εργασιακό χώρο και υποστηρίζει ότι τα διοικητικά στελέχη μπορούν πιο συγκεκριμένα να κατανοήσουν ότι η παρακίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των «υπαρξιακών αναγκών», των «αναγκών σχέσεων» και των «αναγκών ανάπτυξης». (Λ. Χυτήρης 2001)

3.4.4 Η θεωρία των προσδοκιών του (V. Vroom, 1964)

Η ανάπτυξη της θεωρίας του Vroom βασίζεται στον συλλογισμό ότι οι άνθρωποι αναμένουν πως συγκεκριμένες πράξεις οδηγούν σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα και πως τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν είτε με έντονη προσπάθεια, είτε αποφεύγοντας συγκεκριμένες πράξεις και καταστάσεις.

Η θεωρία των προσδοκιών προσπαθεί να περιγράψει το πώς παρακινείται ο εργαζόμενος και θεωρεί ότι η αποτελεσματική παρακίνηση εξαρτάται από τη δύναμη της προσδοκίας του ατόμου για ένα δεδομένο αποτέλεσμα αλλά και την ελκυστικότητα του.

Βασικές υποθέσεις της θεωρίας αυτής είναι:

- Σχέση απόδοσης-ανταμοιβής (συντελεστικότητα - instrumentality), όπου αποφαινεται κατά πόσο η αυξημένη απόδοση θα οδηγήσει σε αυξημένες ανταμοιβές. Οι εργαζόμενοι, έτσι, αντιλαμβάνονται αν το επίπεδο της απόδοσής τους συνδέεται με τις εξωτερικές και εσωτερικές ανταμοιβές τους. Εσωτερικές ανταμοιβές είναι αυτές που έχουν αξία οι ίδιες και προσδιορίζονται από το άτομο αυτό καθαυτό, ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές προσδιορίζονται από εξωτερικούς παράγοντες και αποτελούν μέσα για την απόκτηση άλλων αξιών. Ο Vroom θεωρεί τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μια διαπραγμάτευση μεταξύ εργαζομένου και της επιχείρησης, η οποία εξαρτάται από αυτά που ο εργαζόμενος πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει.
- Σχέση προσπάθειας - απόδοσης (προσδοκία-expectancy), όπου γίνεται αντιληπτό κατά πόσο η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει και σε αυξημένη απόδοση. Οι εργαζόμενοι κατανοούν αν μπορούν να φτάσουν στο προσδοκώμενο επίπεδο απόδοσης. Εφόσον υπάρξει ξανά η συγκεκριμένη απόδοση, το επιθυμητό αποτέλεσμα μπορεί να επαναληφθεί. Έτσι, όσο μεγαλύτερη είναι η βεβαιότητα πως οι συγκεκριμένες πράξεις – δραστηριότητες επιφέρουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσδοκία.
- Σχέση ανταμοιβών-ελκυστικότητας των ανταμοιβών (προτίμηση-valence) όπου αποφαινεται κατά πόσο οι αυξημένες ανταμοιβές είναι οι επιθυμητές

από το άτομο και οι εργαζόμενοι αισθάνονται αν οι προσφερόμενες ανταμοιβές από την επιχείρηση έχουν αξία γι' αυτούς. Συγκεκριμένα, αναφέρεται στους συναισθηματικούς προσανατολισμούς προς αξιόλογα αποτελέσματα αλλά και στην προβλέψιμη αξία ενός αντικειμένου, ενός γεγονότος, ενός στόχου. Αντιστοιχεί, δηλαδή, στο βαθμό επιθυμίας του ατόμου για συγκεκριμένα αποτελέσματα ή στο βαθμό προτίμησης για επίτευξη ενός αποτελέσματος που είναι πιο επιθυμητό ανάμεσα σε άλλα.

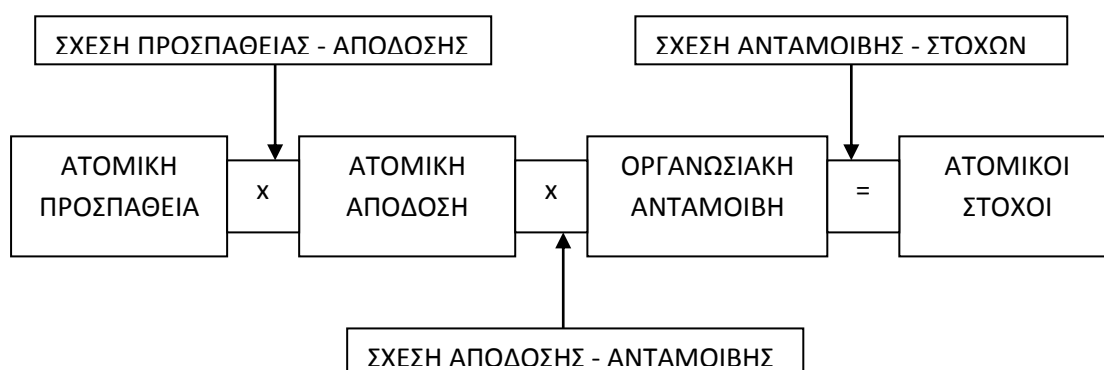
Σύμφωνα με το Vroom υπάρχει διαφορά μεταξύ της πραγματικής αξίας και της αναμενόμενης αξίας (val) κατά την εξαγωγή ενός αποτελέσματος. Η αξία αυτή μπορεί να είναι θετική, αρνητική ή ουδέτερη, με τιμές από -1 έως 1. Η επιθυμία για την επίτευξη στόχου έχει θετική αξία, όταν ένας εργαζόμενος είναι αδιάφορος ως προς το στόχο έχει ουδέτερη και όταν δεν επιθυμεί την επίτευξη του έχει αρνητική αξία. Η υποκίνηση εξαρτάται από το πόσο έντονα το άτομο προσδοκά το στόχο και πόσο αυτός είναι σημαντικός για εκείνον. (R.M.Steers,R.T. Mowday, D.L.Shapiho, 2004)

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, δεν υπάρχει υποκίνηση μόνο όταν η αξία είναι ουδέτερη, καθώς το άτομο αδιαφορεί. Όταν όμως είναι θετική ή αρνητική το άτομο υποκινείται για την επίτευξη του στόχου ή την αποφυγή κάποιας κατάστασης/εμποδίου, αντίστοιχα.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι ο εργαζόμενος παρακινείται όταν πιστεύει ότι η αύξηση των προσπαθειών του θα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσής του, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει στην απόκτηση ανταμοιβών που έχουν αξία γι' αυτόν.

Η παρακίνηση εξαρτάται από τις σχέσεις που το άτομο πιστεύει ότι υπάρχουν μεταξύ των τριών μεταβλητών: επιθυμία ανταμοιβών, προσδοκία ανταμοιβών και προσδοκία απόδοσης. Για να επιτευχθεί η παρακίνηση του ατόμου θα πρέπει και οι τρεις σχέσεις-παράγοντες να βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα και να μην είναι ανύπαρκτες.

ΣΧΗΜΑ 3.6: Θεωρία προσδοκιών



Βασική αδυναμία της θεωρίας των προσδοκιών είναι η υπόθεση που κάνει ότι οι εργαζόμενοι πριν καταβάλλουν κάθε προσπάθεια υπολογίζουν την πιθανότητα της απόδοσης και της ανταμοιβής τους, κάτι που στην πραγματικότητα δεν μπορεί να μετρηθεί ποσοτικά.

Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι ανταμοιβές των εργαζομένων εξαρτώνται και ελέγχονται σε σημαντικό βαθμό από την επιχείρηση, πρέπει η πολιτική της διοίκησης να προσαρμόζεται όσο είναι δυνατόν στις «επιθυμίες» τους, προσπαθώντας πάντα να πληροφορείται για την αξία που κάθε ανταμοιβή έχει για τον κάθε εργαζόμενο. (Χυτήρης Λ., 2001)

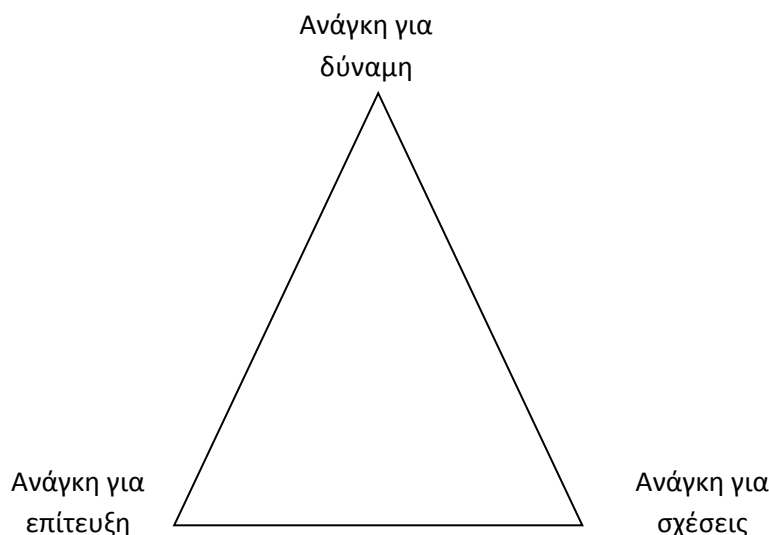
3.4.5 Θεωρία των επίκτητων αναγκών (D. Mc Clelland, 1953)

Σύμφωνα με την θεωρία του McClelland οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι επίκτητες, τις αποκτά δηλαδή το άτομο κατά τη διάρκεια της ζωής του. Υπάρχουν τρία είδη βασικών αναγκών, η ανάγκη για επίτευξη, η ανάγκη για δύναμη και η ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών δεσμών.

Στην πρώτη κατηγορία εμπεριέχεται η ανάγκη του ατόμου να επιτυγχάνει τους στόχους του και να αριστεύει. Τα άτομα με τέτοιου είδους ανάγκη αναζητούν καταστάσεις με προσωπική ευθύνη και άμεση ανατροφοδότηση και δεν αφήνουν τα πράγματα στην τύχη τους. Τα καταφέρνουν καλύτερα στην καριέρα τους και μάλιστα στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Αυτό πηγάζει καθώς η ανάγκη για επίτευγμα μπορεί να ικανοποιηθεί από την ίδια τη φύση της εργασίας. Τα άτομα αυτά είναι εκείνα που πετυχαίνουν τελικά τα πράγματα που επιδιώκουν, υλοποιούν τους στόχους

των επιχειρήσεων, λύνουν τα προβλήματα και οδηγούνται στα επιθυμητά αποτελέσματα.

ΣΧΗΜΑ 3.7: Βασικές ανάγκες κατά Mc Clelland



Η δεύτερη κατηγορία, περιλαμβάνει την ανάγκη να κάνεις τους άλλους να συμπεριφέροντε με τρόπο διαφορετικό από αυτόν που θα συμπεριφέρονταν και εν γένει να τους επηρεάζεις. Τέτοια άτομα απολαμβάνουν να είναι υπεύθυνοι στην εργασία τους, αναζητούν έντονα ανταγωνιστικές καταστάσεις και ενδιαφέρονται για απόκτηση εξουσίας και επιρροής. Τα άτομα που έχουν την ανάγκη για δύναμη και επιρροή συχνά συνδέονται με επιτυχείς ενέργειες και αποτελέσματα στα ανώτερα διοικητικά επίπεδα.

Τέλος, στην τρίτη κατηγορία εμπεριέχεται η ανάγκη για φιλικές και διαπροσωπικές σχέσεις όπου τα άτομα προτιμούν τη συνεργασία και επιθυμούν εργασιακές σχέσεις που χαρακτηρίζονται από αμοιβαία κατανόηση. Τα άτομα που έχουν ανάγκη για σχέσεις είναι καλοί συντονιστές και τα καταφέρνουν στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων/ διευθύνσεων και γενικά μεταξύ ατόμων και ομάδων.

Ο McClelland υποστηρίζει ότι περίπου το 10% του πληθυσμού είναι άτομα που νιώθουν την ανάγκη για επίτευξη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό. Η ανάγκη αυτή όμως μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί σε όλα τα άτομα και αυτό επιτυγχάνεται ως ακολούθως:

- Οι στόχοι και τα τελικά αποτελέσματα πρέπει να είναι σαφή.
- Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να έχουν ένα μέτριο βαθμό κινδύνου, καθώς το μεγάλο ρίσκο φοβίζει και εμποδίζει τα άτομα να εμπλακούν στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων.
- Οι στόχοι να είναι σχεδιασμένοι έτσι ώστε εφόσον απαιτηθεί να δύναται να τροποποιηθούν.
- Τα άτομα πρέπει να μπορούν να δουν και να εκτιμήσουν τα αποτελέσματα της προσπάθειας τους, λαμβάνοντας ακριβή και αμερόληπτη πληροφόρηση για την απόδοσή τους.
- Μια ενθαρρυντική και υποβοηθητική ατμόσφαιρα θα βοηθήσει τα άτομα να γίνουν πιο υπεύθυνα έτσι πρέπει να δίνετε η ανάλογη υπευθυνότητα για την επιτυχία των προσπαθειών τους.
- Οι ανταμοιβές και οι πιθανές τιμωρίες που σχετίζονται με την επιτυχημένη ή όχι απόδοση, πρέπει να σχετίζονται κατάλληλα με τους στόχους. Δηλαδή να δίνεται υψηλή ανταμοιβή για μια σημαντική επιτυχία και αντίστροφα μια μικρή «τιμωρία» για μια ανούσια αποτυχία.

Κατόπιν των ανωτέρω, συμπεραίνουμε ότι η παρακίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί. Τα άτομα μαθαίνουν καλύτερα όταν παρακινούνται για την επίτευξη ενός έργου και τέλος, τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, δέχονται σε μεγάλο βαθμό την παρακίνηση και έτσι είναι δεκτικά σε συμβουλές και προτάσεις για τη βελτίωση της απόδοσής τους.

3.4.6 Θεωρία X και Ψ (Douglas McGregor, 1960)

Ο D. McGregor υποστηρίζει ότι υπάρχουν δύο διακριτές αντιλήψεις των ανθρώπων η αρνητική αντίληψη (X) και η θετική (Ψ). Στην αρνητική αντίληψη (X), ο εργαζόμενος έχει μία εγγενή αντιπάθεια προς την εργασία, αποφεύγει τις ευθύνες, δεν έχει φιλοδοξίες ενώ στην θετική αντίληψη ο εργαζόμενος αρέσκειται στην εργασία, επιζητά ευθύνες και πρωτοβουλίες, έχει φιλοδοξία.

Σύμφωνα με τη θεωρία όσοι εργαζόμενοι έχουν αρνητική αντίληψη υποκινούνται κυρίως από τις κατώτερες ιεράρχησης ανάγκες (φυσιολογικές) ενώ αυτοί με τη θετική αντίληψη υποκινούνται από τις ανώτερες ανάγκες (αυτοπραγμάτωσης). (Stephen P. Robbins, 2002)

3.4.7 Θεωρία της Ισότητας - Δικαιοσύνης (Adams, 1965)

Σύμφωνα με την θεωρία της ισότητας το άτομο υπολογίζει και συγκρίνει τις εισροές και τις εκροές από την εργασία του με τις αντίστοιχες συναδέλφων, φίλων του κ.λ.π.. Με τον όρο εισροές εννοούνται όλα όσα προσφέρει το άτομο στην εργασία του (προσπάθεια, γνώσεις, δεξιότητες, διάθεση) ενώ με τον όρο εκροές εννοούνται όλα όσα λαμβάνει το άτομο από την εργασία του (αμοιβές, προαγωγές, επιπλέον παροχές).

Όταν υπάρχει ισότητα ή μικρή ανισότητα από τις συγκρίσεις το άτομο νιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν προβλέπεται καμία αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά ή απόδοση του. Όταν υπάρχει ανισότητα λόγω χαμηλότερων εκροών ή ανισότητα λόγω υψηλότερων εκροών, δύναται το άτομο να προβεί στα εξής:

- Σε ενέργειες που μεταβάλλουν τις εισροές, όπως μικρότερη προσπάθεια αν υποαμείβεται και μεγαλύτερη αν υπεραμείβεται.
- Σε ενέργειες που μεταβάλλουν τις εκροές, κυρίως να ζητήσει αύξηση.
- Σε αλλαγή προτύπου σύγκρισης.
- Σε παραίτηση ή και αλλαγή εργασίας.

Η συγκεκριμένη θεωρία αποτελεί προπομπό της οργανωσιακής δικαιοσύνης καθώς ενισχύει την αίσθηση ακριβοδικίας του ατόμου αναφορικά με την κατανομή των εκροών (διανεμητική-distributive), την αντίληψη περί ακριβοδικίας της διαδικασίας που χρησιμοποιείται για τον καθορισμό της (διαδικαστική - procedural) και την αλληλεπίδραση με τον φορέα που λαμβάνει τις σχετικές αποφάσεις (διεπιδραστική - interactional).

Σύμφωνα με τον Adams, λοιπόν, όταν οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές, ενισχύεται η δυσαρέσκεια τους η οποία μπορεί να οδηγήσει στη μείωση της προσπάθειας τους και στην εγκατάλειψη της εργασίας τους. Δεν έχει σημασία γι' αυτούς το μέγεθος της ανταμοιβής τους, αλλά το μέγεθος της αμοιβής συγκριτικά με άλλους εργαζόμενους παρόμοιου αντικειμένου. Σπουδαία γι' αυτούς είναι η διαπροσωπική σύγκριση και όχι το απόλυτο μέγεθος των αμοιβών. (Χυτήρης Λ., 2001)

3.4.8 Υπόδειγμα της προσδοκίας (W. Porter & E. Lawler, 1968)

Οι W.Porter και E.Lawler (1968) εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom, αναγνωρίζοντας τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε ατόμου και διευκρινίζοντας την σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλλει ο εργαζόμενος και της επίδοσης του.

Η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μίας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων. Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρεται στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή. Για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου θα πρέπει το άτομο να διαθέτει την ικανότητα αλλά και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις της εργασίας του. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ. αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση) αλλά και εξωτερικές (όπως αύξηση μισθού, μόνους). Ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι οι προσδοκώμενες. (Σ. Κουφίδου, 2001)

3.4.9 Θεωρία της Στοχοθέτησης (Locke, 1968)

Σύμφωνα με τον Locke οι συγκεκριμένοι και δύσκολοι στόχοι σε συνδυασμό με ανατροφοδότηση οδηγούν σε αυξημένη απόδοση. Τα ατομικά χαρακτηριστικά όπως π.χ. η δέσμευση στο στόχο και η αυτόεκτίμηση καθώς επίσης και οι παράγοντες του εργασιακού χώρου επηρεάζουν τη σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης.

Η θεωρία της στοχοθέτησης εδράζεται στην αντίληψη ότι όταν το άτομο εργάζεται προς ένα συγκεκριμένο στόχο τότε παρακινείται περισσότερο αποτελεσματικά. Οι στόχοι πρέπει να είναι «έξυπνοι» - S.M.A.R.T., εννοώντας να είναι συγκεκριμένοι (Specific), μετρήσιμοι (Measurable), επιτεύξιμοι (Achievable) και ρεαλιστικοί (Realistic) καθώς και χρονικά καθορισμένοι (Time specific).

Όσο αυξάνεται η δυσκολία επίτευξης του στόχου και όσο αυξάνεται η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων τόσο αυξάνεται και η καταβληθείσα προσπάθεια.

Σημαντικό στοιχείο αποτελεί η ανατροφοδότηση, ώστε να γνωρίζουν οι εργαζόμενοι τυχόν αποκλίσεις από το στόχο.

Ο Locke ανέφερε πως κάποια ερεθίσματα-κίνητρα (incentives) που έχουν αξία για τα άτομα μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση των ατόμων αλλά και του ίδιους τους στόχους. Τα ερεθίσματα μπορούν όχι μόνο να αυξήσουν τις προσπάθειες των ατόμων αλλά και να οδηγήσουν σε μεγαλύτερους στόχους. Τα κίνητρα αυτά μπορεί να είναι χρήματα, χρονοδιαγράμματα επίτευξης, πληροφόρηση-ανατροφοδότηση για την πρόοδο, συμμετοχή στον καθορισμό στόχων, ανταγωνισμός, χρήση επιδοκίμασας-αποδοκίμασας.

Η δέσμευση προς το στόχο, τα χαρακτηριστικά της δραστηριότητας, η ύπαρξη υψηλής αυτοδραστηριοποίησης και η κουλτούρα των εργαζομένων αποτελούν παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση μεταξύ στόχου και απόδοσης εργαζομένων. Οι στόχοι είναι σε θέση να κινητοποιούν, να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν την διατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, λειτουργώντας σαν απαραίτητο αλλά όχι μοναδικό στοιχείο της υποκινητικής διαδικασίας, η οποία φιλοδοξεί να προσεγγίσει το σύνολο του προσωπικού ενός οργανισμού με σκοπό την υλοποίηση των δικών του στρατηγικών στόχων. (Σ. Κουφίδου, 2001)

3.4.10 Θεωρία του λειτουργικού εθισμού (B. Skinner)

Ο Skinner υποδεικνύει παραδείγματα θετικών ενισχύσεων παρακίνησης των εργαζομένων. Ειδικότερα προτείνει ενίσχυση πάνω σε θέματα της εργασίας όπως η ευελιξία ωραρίου και πάνω σε θέματα του περιεχομένου εργασίας όπως για παράδειγμα η αύξηση ευθύνης, η συμμετοχή σε ομάδες και η εκπαίδευση. Σημαντικός παράγοντας ενίσχυσης της παρακίνησης του εργαζομένου αποτελεί και το ίδιο περιβάλλον της εργασίας όπως ο χώρος εργασίας, διαλλείματος και οι απολαβές που λαμβάνει από αυτή (επιδόματα, παροχές, προμήθειες). Ένα άτομο παρακινείται για εργασία αν αυτή του προσφέρει κοινωνική ενίσχυση (π.χ. αναγνώριση, έπαινος). Τέλος σε προσωπικό επίπεδο το άτομο παρακινείται ευκολότερα εάν ενισχυθεί το «εγώ» του (π.χ. όνομα στην πόρτα – γραφείο, αυτοκίνητο) και αν ενισχυθούν κάποια «εσωτερικά» του αισθήματα όπως αυτά της

αυτοπραγμάτωσης, της επίτευξης και της αξιοποίηση των ικανοτήτων του. (Λ. Χυτήρης, 2006)

ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2: Θετικές ενισχύσεις παρακίνησης εργαζομένων (Λ. Χυτήρης, 2006)

Ενίσχυση	Παράδειγμα
Έλεγχος πάνω στην εργασία	Εύκαμπτο ωράριο, επιλογή υπερωριών, προγραμματισμός χρόνου εκτέλεσης της εργασίας, κλπ.
Περιεχόμενο εργασίας	Περισσότερη ευθύνη, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, αντιπροσώπευση του τμήματος σε συναντήσεις – συσκέψεις, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, δυνατότητα εκμάθησης νέας δεξιότητας.
Περιβάλλον εργασίας	Συστήματα κλιματισμού, χώροι αναψυχής, λιγότερος θόρυβος, σύστημα επίβλεψης, σύνθεση ομάδων εργασίας κλπ.
Χρήματα	Επιδόματα, πρόσθετες παροχές, προμήθειες, αυξήσεις λόγω καλής απόδοσης.
Κοινωνική ενίσχυση	Αναγνώριση για καλή απόδοση, έπαινος, βραβεία.
Τόνωση του Εγώ	Όνομα στην πόρτα του γραφείου, εφημερίδες, παροχή αυτοκινήτου, ιδιαίτερος γραμματέας, κλπ.
“Εσωτερικές” ενισχύσεις (έργου)	Ικανοποίηση λόγω καλής εκτέλεσης μιας εργασίας, αίσθηση επίτευξης, δυνατότητα να δει κανείς τα αποτελέσματα της εργασίας του, αξιοποίηση ικανοτήτων, κλπ.

3.4.11 Θεωρία της Αυτοδιάθεσης (Deci & Ryan, 1985)

Η Θεωρία της αυτοδιάθεσης αναφέρεται στην αντίληψη ότι το άτομο επιθυμεί να αισθάνεται ότι έχει τον έλεγχο των ενεργειών του. Βασίζεται κυρίως στην υπόθεση ότι οι εξωγενείς ανταμοιβές μειώνουν το ενδογενές ενδιαφέρον για μια δουλειά. Η ανάπτυξη και η υποκίνηση του ατόμου για εργασία πυροδοτούνται από τρεις βασικές εσωτερικές ανάγκες του – την ανάγκη για αυτονομία, την ανάγκη για απόκτηση ικανοτήτων καθώς και την ανάγκη για θετικούς δεσμούς. (Χυτήρης Λ., 2001)

3.4.12 Θεωρία της Αυτό-αποτελεσματικότητας (Bandura, 1977)

Η θεωρία του Bandura αναφέρεται στην πεποίθηση ενός ατόμου ότι είναι ικανό να ολοκληρώσει επιτυχώς ένα έργο. Όσο υψηλότερη αυτό-αποτελεσματικότητα στην επιτυχή ολοκλήρωση του έργου τόσο μεγαλύτερη πίστη στην ικανότητα του ατόμου αλλά και θετική ανταπόκριση στην επαναπληροφόρηση του. Η αυτό-αποτελεσματικότητα επιτυγχάνεται με τέσσερις τρόπους. Με την πραξιακή γνώση (enactive mastery), την έμμεση μοντελοποίηση (vicarious experience), την πειθώ (Verbal Persuasion) καθώς και την διέγερση (Arousal). (Χυτήρης Λ.,2001)

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα πολύπλοκο φαινόμενο που απασχολούσε και θα απασχολεί τον χώρο των οργανισμών. Δεν υπάρχει μια καθολική θεωρία η οποία θα μπορούσε να περιγράψει καθαρά τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Έτσι, ο συνδυασμός των ανωτέρω θεωριών μπορεί να οδηγήσει στην κατανόηση της έννοιας της παρακίνησης και κατά συνέπεια στην ορθή αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, ως προς όφελος του αλλά κυρίως ως προς την επίτευξη των στρατηγικών στόχων και σκοπών του εκάστοτε οργανισμού.

Από την ανάπτυξη των ανωτέρω θεωριών γίνεται φανερή η στενή σχέση σύνδεσης της παρακίνησης με τα κίνητρα. Τα κίνητρα επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και η γνώση τους είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την κατανόηση της.

Οι ανθρώπινες ανάγκες παράγουν κίνητρα και τα κίνητρα παράγουν στόχους και ενέργειες για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση του στόχου ταυτίζεται και με την εξάλειψη του κινήτρου. Όλες οι θεωρίες παρακίνησης πηγάζουν από μια σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη, τη δημιουργία, την ιεράρχηση, τις σχέσεις των κινήτρων, τους τρόπους και την διαδικασία εξάλειψής τους.

3.5 Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο

Τα αίτια που προκαλούν και οι λόγοι που εξηγούν πολλές φορές την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι τα κίνητρα των ατόμων. Κίνητρο είναι κάτι που δημιουργεί θετικό κλίμα ή παρέχει σε κάποιον θετικούς λόγους για να κάνει μια ορισμένη ενέργεια. Διαφορετικά, κίνητρο είναι μια ψυχολογική διαδικασία η οποία διεγείρει, κατευθύνει και διατηρεί μια συμπεριφορά προς ένα στόχο (Κωσταρίδου-Ευκλείδη, 1997).

Στον εργασιακό χώρο, σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον και σε μια ανταγωνιστική αγορά εργασίας τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων συμβάλουν δραστικά στην επιβίωση και επιτυχία των οργανισμών. Στη γλώσσα της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει, ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους.

3.5.1 Κατηγορίες κινήτρων

Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε "εσωτερικά" και "εξωτερικά". Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα τέτοιων κινήτρων αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση, το κύρος θα μπορούσαν να χαρακτηριστούν ως εξωτερικά κίνητρα. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση τα οποία επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά. (Μπουραντάς Δ., 2002)

Μια γενικότερη διχοτόμηση των κινήτρων αποτελεί η διάκριση τους σε χρηματικά (οικονομικά) και μη χρηματικά (μη οικονομικά), ανάλογα με το αν ενέχουν παροχή ή όχι χρημάτων:

- Χρηματικά κίνητρα:

Οι οργανωτικοί στόχοι συνδέονται με τις ατομικές ανάγκες των εργαζομένων εξαιτίας του ανταλλάγματος που λαμβάνουν, ήτοι την ανταμοιβή. Για να αποτελέσει όμως η αμοιβή κίνητρο πρέπει να συνδέεται άμεσα με την απόδοση του εργαζόμενου. Έτσι, η σύνδεση των αμοιβών με την επίτευξη οργανωτικών στόχων και με την υιοθέτηση οργανωσιακών αξιών παρέχει αυξημένο κίνητρο στους εργαζόμενους για υψηλή απόδοση για την παραμονή τους στον οργανισμό. Επιπλέον πολλές φορές οι οργανισμοί με στόχο την παρακίνηση του προσωπικού τους χρησιμοποιούν συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση (PRP).

Τα χρηματικά κίνητρα διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε ομαδικά κίνητρα συμμετοχής στο αποτέλεσμα.

Τα ατομικά κίνητρα είναι χρήσιμα όταν η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι μετρήσιμη και πετυχαίνουν να παρακινήσουν για την απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης απόδοσης – απολαβών. τα πιο σημαντικά κίνητρα τέτοιου είδους είναι:

A) Τα κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων (πριμ-μπόνους): Ο εργαζόμενος για κάθε μία μονάδα παραγωγής, πέραν του συνόλου που όφειλε να παραδώσει, λαμβάνει ένα συγκεκριμένο επιπλέον χρηματικό ποσό. Έτσι, σκοπός των κινήτρων αυτών είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα.

B) Τα κίνητρα ποιότητας: Τα κίνητρα αυτά χρησιμοποιούνται όταν η ποιότητα έχει οργανωσιακή σημασία. Έτσι, ανταμείβουν τους εργαζόμενους για την ποιοτική τους εργασία και προσοχή.

Γ) Τα κίνητρα παρουσίας: Σκοπός των κινήτρων αυτών η αντιμετώπιση των απουσιών του προσωπικού. Έτσι ο εργαζόμενος που δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθοριζόμενο χρονικό διάστημα λαμβάνει ένα χρηματικό ποσό.

Δ) Τα κίνητρα βελτιώσεων: Τα κίνητρα αυτά παρακινούν τους εργαζομένους να επεμβαίνουν βρίσκοντας τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών ροής των εργασιών, χρήσης υλικών και μηχανημάτων κλπ.

Ε) Τα κίνητρα συμπεριφοράς: Σκοπός των κινήτρων αυτών, είναι η ανταμοιβή των εργαζομένων που ενισχύουν, ως προς την αποτελεσματικότητά, τη συνεργασία, το ηθικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις μέσα στον εργασιακό χώρο.

Τα ατομικά χρηματικά κίνητρα αν και συμβάλουν στην παρακίνηση των εργαζομένων, δημιουργούν πολλές φορές και αντίθετα αποτελέσματα. Συγκεκριμένα μπορεί να εμποδίζουν τη συλλογικότητα, να ενθαρρύνουν βραχυχρόνιες σκοπιμότητες σε βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού, να δημιουργούν λανθασμένες εντυπώσεις για το ύψος των

αμοιβών ότι είναι ανάλογο των κοινωνικών κριτηρίων των εργαζομένων. (Μπουραντάς Δ., 2002)

Τα ομαδικά κίνητρα-συμμετοχή στο αποτέλεσμα συνδέουν και πάλι την απόδοση με την αμοιβή, η απόδοση όμως δεν αναφέρεται σε ατομικό επίπεδο αλλά αφορά την συνολική απόδοση της ομάδας. Τα σημαντικότερα ομαδικά χρηματικά κίνητρα είναι (Παπαλεξανδρή Ν. – Μπουραντάς Δ., 2003):

A) Η διανομή κερδών: Με την επίτευξη του οργανωσιακού στόχου ένα ποσοστό των κερδών μοιράζεται στους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι έτσι γνωρίζουν την ανταγωνιστικότητα του οργανισμού στον κλάδο και λειτουργούν σε μια ατμόσφαιρα πλήρους συνεργασίας.

B) Το σύστημα συμμετοχής στα οφέλη: λειτουργεί όπως η διανομή κερδών πλην όμως το ποσοστό των κερδών μοιράζεται στην εμπλεκόμενη ομάδα και όχι στο σύνολο του οργανισμού. Έτσι ενισχύονται οι ομαδικές προσπάθειες, βελτιώνονται οι εργασιακές σχέσεις, μειώνεται το κόστος εργασίας και τέλος αυξάνεται η παραγωγικότητα και η απόδοση των εργαζομένων.

Γ) Σχέδια διάθεσης μετοχών: Το κίνητρο αυτό, αφορά την κατοχή μετοχών από τους εργαζόμενους του οργανισμού. Έτσι, εκτός από τη συμμετοχή του εργαζόμενου στη διοίκηση του οργανισμού, προκύπτει και απαίτηση, εκ μέρους του κατόχου, διανομής μερίσματος. Ενισχύουν τη δέσμευση και την πίστη ως προς τον οργανισμό, λειτουργώντας ταυτόχρονα παρακινητικά ως προς τους κατόχους.

Τα ομαδικά χρηματικά κίνητρα «δεν είναι μαγικά το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν μια κουλτούρα ανάμειξης του προσωπικού με πλειάδα ευκαιριών, ώστε οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στις μεγάλες αποφάσεις της εταιρίας» (επικεφαλής Ε.Κ.Υ.Σ. Κόρι Ρόζεν, άρθρο Economist αναδημοσιευμένο στην Καθημερινή).

– **Μη χρηματικά κίνητρα:**

Είναι καθολικά αποδεκτό ότι η εργασία συνδέεται σε πρώτο βαθμό με την ικανοποίηση των υλικών αναγκών των εργαζομένων. Έτσι, τα κίνητρα που δεν αποφέρουν οικονομικό όφελος στους εργαζομένους δεν μπορούν να λειτουργήσουν παρακινητικά εφόσον δεν ικανοποιηθούν οι υλικές τους

ανάγκες. Τα μη χρηματικά κίνητρα για να είναι αποτελεσματικά ενισχύοντας την απόδοση πρέπει να εφαρμόζονται όταν υπάρχει μέτρο σύγκρισης καθώς και αξιολόγηση που προκύπτει από τη συνεχή σύγκριση των εργαζομένων μεταξύ τους. Τέλος, τα κίνητρα αυτά έχουν αποτελεσματικότερη εφαρμογή σε εργαζομένους που ασκούν επαγγέλματα τα οποία χαρακτηρίζονται ως λειτουργήματα. Τα σημαντικότερα μη χρηματικά κίνητρα είναι (Μπουραντάς Δ., 2005):

A) Ιδιοσυγκρασία: Στον εργασιακό χώρο, η ιδιοσυγκρασία του εργαζόμενου αποτελεί παράγοντα προδιάθεσης απέναντι στην εργασία, η οποία εφόσον είναι θετική και χαρακτηρίζεται από συναισθηματική σταθερότητα, αισιοδοξία, εξωστρέφεια αποφέρει θετικά εργασιακά αποτελέσματα. Από την άλλη πλευρά η αρνητική προδιάθεση λειτουργεί ως αντικίνητρο.

B) Δίκαιη μεταχείριση: Η ορθή αξιοποίηση των ικανοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού σε συνδυασμό με τους διαφανείς κανόνες, τα σαφή κριτήρια και τα αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού ενισχύουν το αίσθημα της δικαιοσύνης το οποίο από μόνο του λειτουργεί παρακινητικά για τους εργαζομένους.

Γ) Αυτοσεβασμός: Ο αυτοσεβασμός του εργαζόμενου αποτελεί κίνητρο παρακίνησης και επηρεάζει τη στάση και τη συμπεριφορά του στον εργασιακό χώρο. Δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αύξηση της διάθεσης για εργασία και κατά συνέπεια αυξημένη απόδοση. Διαμορφώνεται από τα σιωπηρά σήματα που στέλνονται από τις οργανωτικές δομές, τα μηνύματα της διοίκησης καθώς και από τα συναισθήματα του εργαζόμενου για την αποτελεσματικότητα και ικανότητα του.

Δ) Αίσθημα Επιτυχίας: Οι άνθρωποι όταν επιτυγχάνουν ενεργοποιείται έντονα το αίσθημα της ικανοποίησης. Κάθε επιτυχία ωθεί το άτομο στην επιδίωξη μιας νέας επιτυχίας γεγονός που δείχνει πως το αίσθημα της επιτυχίας είναι ένας καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης. Η πρόκληση της επιτυχίας εντός του εργασιακού χώρου συντελείτε με τις εξής μεθόδους: στοχοθεσία, αναπληροφόρηση εργαζομένων σχετικά με την απόδοσή τους, επιβράβευση-αναχώρηση.

Ε) Πρωτοβουλίες: Εξ ορισμού, πρωτοβουλία είναι η ενέργεια που γίνεται μετά από αυτόνομη σκέψη και απόφαση. Στον εργασιακό χώρο με την έννοια των πρωτοβουλιών, εννοείται η συμμετοχή, η διαχείριση και η ελεύθερη έκφραση επί των εργασιακών θεμάτων, με την απουσία στενού ελέγχου της διοίκησης, έχοντας παράλληλα οι εργαζόμενοι την ευθύνη του αποτελέσματος. Η λήψη πρωτοβουλιών εκλαμβάνεται ως εμπιστοσύνη, εκτίμηση και σεβασμό του οργανισμού στους εργαζόμενους και λειτουργεί αυτόματα ως παράγοντας παρακίνησης.

ΣΤ) Ανάπτυξη και εξέλιξη εργαζομένων: Εξέλιξη του εργαζόμενου με την έννοια της ανάπτυξης των γνώσεων και των ικανοτήτων του ατόμου μέσα στον εργασιακό χώρο. Η ανάπτυξη του φέρει ικανοποίηση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό στον εργαζόμενο, καθώς του προσδίδει ακόμη και προοπτικές προαγωγών- γεγονός που αποτελεί ισχυρό κίνητρο (κίνητρο εκπαίδευσης, κίνητρο ικανοποίησης από τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά προγράμματα, παραγωγή γνώσεις ως κίνητρο αύξησης της απόδοσης).

Ζ) Το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας: Όσο πιο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας του τόσο παρακινείται για μεγαλύτερες επιδόσεις. Το ενδιαφέρον που παρουσιάζει εξαρτάται από την προσωπικότητά του και τις κλίσεις του και επιτυγχάνεται συνήθως με εναλλαγές θέσεων εργασίας, συχνό εμπλουτισμό της εργασίας, ενέργειες για καταπολέμηση της ρουτίνας στον εργασιακό χώρο.

Η) Το εργασιακό περιβάλλον: Ένα ευχάριστο και ποιοτικό περιβάλλον εργασίας, σε συνδυασμό με την διάθεση συνεργασίας αποτελεί ιδανικό παράγοντας παρακίνησης των εργαζομένων.

Θ) Η δύναμη του οράματος και η συμβολή του Ηγέτη: Το όραμα περιγράφει πλήρως τη δράσης του οργανισμού και συνδράμει στην παρακίνηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Επιπλέον, οι έχοντες αυτοθυσία ηγέτες επηρεάζουν θετικά τα συναισθήματα, ενισχύοντας συνεπώς τα εγγενή κίνητρα των εργαζομένων.

Ι) Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (Corporate Social Responsibility): Η δέσμευση με την κοινωνία στον εκάστοτε οργανισμό

ορίζεται με την πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης η οποία περιγράφει τη διαδικασία ανάπτυξης εταιρικής κουλτούρας και κοινωνικής συνείδησης. Λειτουργεί ως παράγοντας παρακίνησης καθώς θεωρείται ηθικό κίνητρο και συνδέεται άμεσα με το «περί δικαίου αίσθημα» του κάθε ατόμου.

ΙΑ) Δέσμευση: Με τον όρο δέσμευση εννοείται το ατομικό ψυχολογικό δέσιμο με τον οργανισμό σχετικά με την αφοσίωση του και την πίστη στις αξίες του. Η δέσμευση είναι μια ιδέα που δεν είναι ορατή στους εξωτερικούς παρατηρητές και αποτελεί παράγοντα παρακίνησης (δέσμευση με τον οργανισμό, με το αντικείμενο της δουλειάς, με την καριέρα).

3.5.2 Αντικίνητρα

Στον εργασιακό χώρο, ασχέτως με τα κίνητρα που εφαρμόζει που εφαρμόζει ο εκάστοτε οργανισμός, υπάρχουν καταστάσεις και συνθήκες οι οποίες αποτρέπουν τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους ή διαφορετικά αποτρέπουν να αναζητήσει ο εργαζόμενος μέσα στο περιβάλλον εργασίας κίνητρα που θα τον οδηγήσουν στην αποτελεσματικότερη απόδοση. Τα συνηθέστερα αντικίνητρα των εργαζομένων είναι τα εξής: αίσθηση αδικίας, κακές σχέσεις και κλίμα, κακές συνθήκες εργασίας, ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, μη αποτελεσματική και γραφειοκρατική οργάνωση και πολιτικές, τα κρυφά κόστη των ανταμοιβών και των τιμωριών.

3.6 Παρακίνηση εργαζομένων στον δημόσιο τομέα

Σύμφωνα με τους James L.Perry και Lois R.Wise (1990) παρακίνηση στο δημόσιο τομέα ορίζεται η ατομική προδιάθεση να ανταποκριθεί κάποιος σε κίνητρα που δημιουργούνται αρχικά ή αποκλειστικά σε δημόσιες υπηρεσίες και οργανισμούς. Οι παραπάνω ερευνητές διακρίνουν τρεις κατηγορίες κινήτρων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των δημόσιων υπαλλήλων:

Α) Τα ορθολογικά κίνητρα τα οποία συνδέονται με την τάση του εργαζομένου να αυξήσει το προσωπικό του όφελος. Αποτελεί κινητήριο δύναμη για απόδοση των

εργαζομένων που πιστεύουν ότι το προσωπικό τους όφελος συμπίπτει με αυτό του κοινωνικού συνόλου. Έτσι, δεσμεύονται με την αποστολή και τους στόχους της υπηρεσίας τους.

Β) Τα κίνητρα που βασίζονται σε πρότυπα τα οποία περιγράφουν την επιθυμία του εργαζομένου να εξυπηρετήσει το δημόσιο συμφέρον. Συνδέονται με παράγοντες όπως το καθήκον, η πίστη προς την δημόσια διοίκηση και το ενδιαφέρον για κοινωνική ισότητα.

Γ) τα συναισθηματικά κίνητρα τα οποία χαρακτηρίζονται από την θέληση και την επιθυμία του εργαζομένου να βοηθήσει άλλα άτομα.

Έτσι, οι αξίες του δημόσιου τομέα αποτελούν ένα σημαντικό παράγοντα που επηρεάζει την οργανωσιακή «δέσμευση», την παρακίνηση και την συμπεριφορά των δημοσίων υπαλλήλων. Επομένως, οι οργανισμοί του δημόσιου τομέα έχουν περισσότερες πιθανότητες να απασχολήσουν άτομα των οποίων οι ανάγκες και οι αξίες είναι συμβατές με την αποστολή του δημόσιου οργανισμό.

Από την άλλη πλευρά, σύμφωνα με τον Wright (2003), οι δημόσιοι υπάλληλοι παρακινούνται από την επιθυμία να ικανοποιήσουν ανώτερου ιεραρχικά επιπέδου ανάγκες και ότι τα κίνητρα τους είναι περισσότερο αλτρουιστικά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους.

Εντούτοις, η παρακίνηση στο δημόσιο τομέα συνδέεται με την αναζήτηση των παραγόντων που αποτελούν κίνητρα για τους εργαζόμενους. Σε σύγκριση τον ιδιωτικό τομέα, αντιμετωπίζει περισσότερα εμπόδια στη χρήση ανταμοιβών προκειμένου να παρακινήσει την απόδοση των υπαλλήλων, γεγονός που αποδεικνύει την μεγάλη διαφορά τους.

Σύμφωνα με τα πορίσματα έρευνας των Mark Buelens και Herman Van den (2007) οι δημόσιοι υπάλληλοι δίνουν μικρότερη έμφαση στις οικονομικές ανταμοιβές από τους ιδιωτικούς υπαλλήλους, καθώς τις περισσότερες φορές είναι συγκεκριμένες και δεν σχετίζονται με την απόδοσή τους. Επίσης η δυνατότητα για προσωπική εξέλιξη και η ανάληψη μεγαλύτερων ευθυνών δεν αποτελούν ισχυρά κίνητρα για τους δημόσιους υπαλλήλους.

Από την άλλη πλευρά σύμφωνα με τον Houston (2000) το ενδιαφέρον αντικείμενο της εργασίας αποτελεί τον πρώτο ιεραρχικά παράγοντα παρακίνησης και για τους δύο τομείς. Το δεύτερο στη σειρά κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους η ευκαιρία για προαγωγή ενώ στους ιδιωτικούς η αμοιβή του. το τρίτο κίνητρο για τους δημόσιους υπαλλήλους η ασφάλεια που τους προσφέρει η εργασία τους ενώ οι εξωτερικές ανταμοιβές λαμβάνουν την τέταρτη θέση. Ο Houston επίσης υποστήριξε ότι οι δημόσιοι και ιδιωτικοί υπάλληλοι δεν παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες αλλά απλώς προσαρμόζουν τις επιθυμίες τους στην πραγματικότητα που βιώνουν μέσα από την εργασία τους.

Σε γενικές γραμμές, στο δημόσιο τομέα απουσιάζουν σχεδόν τα χρηματικά κίνητρα και κυριαρχούν σχεδόν ολοκληρωτικά τα μη χρηματικά κίνητρα. Η αποδοτικότητα επιτυγχάνεται με την ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού και τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που επιτυγχάνουν την παρακίνηση, με κυρίαρχο κίνητρο την ικανοποίηση που προκύπτει από την εκτέλεση της εργασίας που είναι σημαντική για το κοινωνικό σύνολο. Το άτομο εισπράττει ικανοποίηση και ταυτόχρονα ενεργοποιείται το αίσθημα υπερηφάνειας και σεβασμού του λειτουργήματος του, παράγοντας έτσι ένα ισχυρότατο κίνητρο.

3.7 Έρευνες και συμπεράσματα παρακίνησης εργαζομένων

Συμπερασματικά με τα ανωτέρω προαναφερόμενα, μια βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης των εργαζομένων με τις ανταμοιβές, ανεξάρτητα αν είναι η όχι χρηματικές. Η πρακτική αυτή έχει την έννοια της αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζομένου για τα αποτελέσματα του και τη συνεισφορά αυτών στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Όχι μόνο οι χρηματικές αμοιβές αλλά και τα μη χρηματικά κίνητρα ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το ωθούν στην αφοσίωση και τη δέσμευση στους στόχους του οργανισμού.

Επίσης, μια άλλη πρακτική παρακίνησης συνδέει την απόδοση του ατόμου με την συνολική του αποζημίωση με την έννοια ότι ένα μεγαλύτερο κίνητρο κάνει τον εργαζόμενο να εργαστεί σκληρά. Τα κίνητρα μεγάλης ισχύος προσελκύουν τα πιο

ταλαντούχα και παραγωγικά άτομα τα οποία εργάζονται κάτω από το πρίσμα απόδοσης - ανταμοιβής.

Από την άλλη όψη τα χρηματικά κίνητρα πολλές φορές μπορούν να έχουν πολύ μικρή παρακινητήρια δύναμη στους εργαζομένους, ως προς το να εργαστούν σκληρά για την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται όταν ταυτίζονται με τους οργανωτικούς στόχους σε βαθμό που η επίτευξή τους ταυτίζεται με την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών τους. Έτσι, τη θέση των ανταμοιβών λαμβάνουν η εμπιστοσύνη, η αυτονομία και η ικανοποίηση από την εργασία.

Για να εξασφαλιστεί όμως η περαιτέρω απόδοση των εργαζομένων, πρέπει να αναπτυχθεί εντός των οργανισμών ένα σύστημα κινήτρων, το οποίο θα είναι σύμφωνο τη στρατηγική του και θα επιβραβεύει την απόδοσή τους. Επιπλέον, πρέπει να ληφθεί υπόψη ότι οι ανάγκες, οι αξίες, οι προτιμήσεις και οι χαρακτήρες των εργαζομένων δεν είναι ομοιογενείς. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος κινήτρων εξαρτάται από την αξία και τη σημαντικότητα που έχουν τα κίνητρα για τους εργαζόμενους και σε συνδυασμό με τις προαναφερόμενες μεταβλητές μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την τοποθέτηση των εργαζόμενων με ποικίλους τρόπους και σε διαφορετικό βαθμό.

Στο σημείο αυτό, αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα πρόσφατων ερευνών που πραγματοποίησε το Harvard (Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, 2008) πάνω σε μεγάλες εταιρείες, οι οποίες αποδεικνύουν ότι κάθε οργανισμός για να βελτιώσει την παρακίνηση των εργαζομένων του και συνεπώς να σχεδιάσει αποτελεσματικά το σύστημα κινήτρων, θα πρέπει να δώσει έμφαση σε τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα:

- Στο κίνητρο της απόκτησης, που συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων για υλικά αγαθά αλλά και εμπειρίες που δύναται να βελτιώσουν την κοινωνική τους θέση.
- Στο κίνητρο του δεσμού, που είναι αποτέλεσμα της ανάγκης του ατόμου για δημιουργία δεσμών με άλλα άτομα και ομάδες, στοχεύοντας στην ενίσχυση του συναισθήματος ότι το άτομο ανήκει σε μία ομάδα για την οποία ικανοποίηση και περηφάνια.
- Στο κίνητρο της κατανόησης, που συνδέεται με την ανάγκη του ατόμου να κατανοήσει το περιβάλλον του.

- Στο κίνητρο της υπεράσπισης, της ανάγκης του ατόμου να προστατευτεί από εξωτερικούς κινδύνους και να είναι δίκαιο.

Τέλος, αναγκαίος είναι ο έλεγχος της απόδοσης των συστημάτων παρακίνησης και η διαπίστωση των θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων. Ο έλεγχος αυτός πραγματοποιείται με συγκεκριμένους δείκτες, οι οποίοι μετράνε την απόδοση των εργαζομένων, καθώς και την προσπάθεια τους. Το πιο κατάλληλο σύστημα στοχοθεσίας και μέτρησης επιδόσεων είναι η εξισορροπημένη αξιολόγηση - Balanced Scorecard, ανάλυση της οποίας ακολουθεί στο επόμενο κεφάλαιο. (Carolyn J. Heinrich 2007)

Κεφάλαιο 4^ο: Η Μέθοδος Balanced Scorecard ως ένα στρατηγικό εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης

4.1 Περιγραφή μεθόδου Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων).

Το Balanced Scorecard αναπτύχθηκε από τους Robert Kaplan και David Norton την δεκαετία του 1990 και έρχεται να συμπληρώσει τις παλαιές διοικητικές μεθόδους με δείκτες που μετρούν τέσσερις πτυχές. Θεωρείται ένα σύστημα στρατηγικής διοίκησης που επιτρέπει στα στελέχη των επιχειρήσεων να παρακολουθούν και να είναι ενημερώνονται για την πορεία της εκτέλεσης/υλοποίησης της στρατηγικής που επέλεξαν να ακολουθήσουν. Η καταγραφή και η σύγκριση των δεδομένων που συλλέγονται από την χρήση της μεθόδου Balanced Scorecard είναι το «εργαλείο» των διοικήσεων για να επιλέξουν ποιες δράσεις είναι επιτυχημένες και ποιες χρήζουν αντιμετώπισης.

Αποτελεί ένα στρατηγικό εργαλείο για τη διαχείριση της απόδοσης που υποστηρίζεται από δοκιμασμένες μεθόδους σχεδιασμού (π.χ. δράσεις) και εργαλεία αυτοματισμού (π.χ. καταγραφή δεδομένων/λήψη μετρήσεων). Έτσι, τα παραπάνω μπορούν να χρησιμοποιηθούν ώστε να παρακολουθούνται η εκτέλεση των δραστηριοτήτων του προσωπικού, της παραγωγής, των πελατών και της αγοράς. Επιπλέον, έχουν τη δυνατότητα να παρακολουθούν και να ελέγχουν τις συνέπειες που προκύπτουν από τις παραπάνω ενέργειες. Το Balanced Scorecard θεωρείται η πιο διαδεδομένη και αναγνωρισμένη μέθοδος από τις επιχειρήσεις σε παγκόσμιο επίπεδο και ειδικότερα στο πλαίσιο της διαχείρισης των επιδόσεων σε έρευνες ετήσιας βάσης.

Αρχικά, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων απευθύνθηκε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις, στη συνέχεια, όμως, δοκιμάστηκε και συνεχίζει να εφαρμόζεται σε δημόσιους οργανισμούς. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων θεωρείται ο συνδυαστικός κρίκος των παραδοσιακών λογιστικών και χρηματοοικονομικών μεθόδων μέτρησης απόδοσης και των σύγχρονων μεθόδων αξιολόγησης των αποτελεσμάτων (outcomes) με τη διαμόρφωση της στρατηγικής (Ferlie et al, 2007).

Έτσι, το σύστημα Balanced Scorecard χαρακτηρίζεται ως ένα επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης που προέρχεται από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται μετατρέπουν τη μέθοδο σε εργαλείο που χρησιμεύει στην

επικοινωνία, τόσο με τους υπάλληλους όσο και με τους εξωτερικούς συμμετέχοντες ώστε να γίνεται εφικτή η μετάδοση των αποτελεσμάτων και των οδηγιών απόδοσης, μέσω των οποίων η εταιρεία θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους. Ωστόσο, ο ορισμός δεν μπορεί να αποδώσει πλήρως την έννοια του Balanced Scorecard. Το εργαλείο αυτό έχει τρίπτυχη μορφή και συνδυάζει το σύστημα μέτρησης επίδοσης και το στρατηγικό σύστημα ελέγχου, αποτελώντας ταυτόχρονα εργαλείο επικοινωνίας.

Επίσης, η συγκεκριμένη μέθοδος, υιοθετεί πλήρως τον προσανατολισμό της σύγχρονης Δημόσιας Διοίκησης ως προς την ικανοποίηση των πολιτών της. Μέσα από τις τέσσερις κύριες προσεγγίσεις, η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων εξισορροπεί τη λογιστική – χρηματοοικονομική αποτίμηση (financial perspective), την καταγραφή των διαδικασιών που λαμβάνουν χώρα σε κάθε διοικητική μονάδα (internal business perspective), την ικανότητα διαρκούς επιμόρφωσης και εκσυγχρονισμού (learning perspective) και τέλος, την ανάλυση της πελατειακής βάσης της (customer perspective) (Kaplan and Norton, 2001).

Παρατηρείται, λοιπόν, πως το σύστημα Balanced Scorecard περιέχει τόσο οικονομικούς δείκτες επίδοσης οι οποίοι είναι δείκτες αποτελεσμάτων όσο και δείκτες που οδηγούν σε μακροπρόθεσμη οικονομική επίδοση. Αυτοί οι δείκτες απορρέουν από την στρατηγική της εταιρείας και αποτελούν πηγή αυτής. Στο σύστημα αυτό διαφαίνεται πως το όραμα και η στρατηγική είναι στο κέντρο του συστήματος και όχι οι οικονομικοί έλεγχοι όπως συναντάται σε πολλές επιχειρήσεις (Kaplan and Norton, 1996).

Το Balanced Scorecard, όπως έχει αναφερθεί, αποτελεί εργαλείο επικοινωνίας, αφού έχει την ικανότητα να μεταφράζει την στρατηγική της εταιρείας και να την περιγράφει σε όλους τους υπαλλήλους της. Είναι ένας ρόλος που συνεισφέρει στη βασική ανάπτυξη ολόκληρου του συστήματος. Έχει τη δυνατότητα να κατανοήσει τη στρατηγική του οργανισμού καθώς οι εργαζόμενοι δύναται να αναδείξουν πολλές οργανωτικές ικανότητές τους, αφού γνωρίζουν την πορεία και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να γίνουν αρωγοί για την επίτευξη του οράματος (Mary A. Malina, Frank H. Seito, 2000).

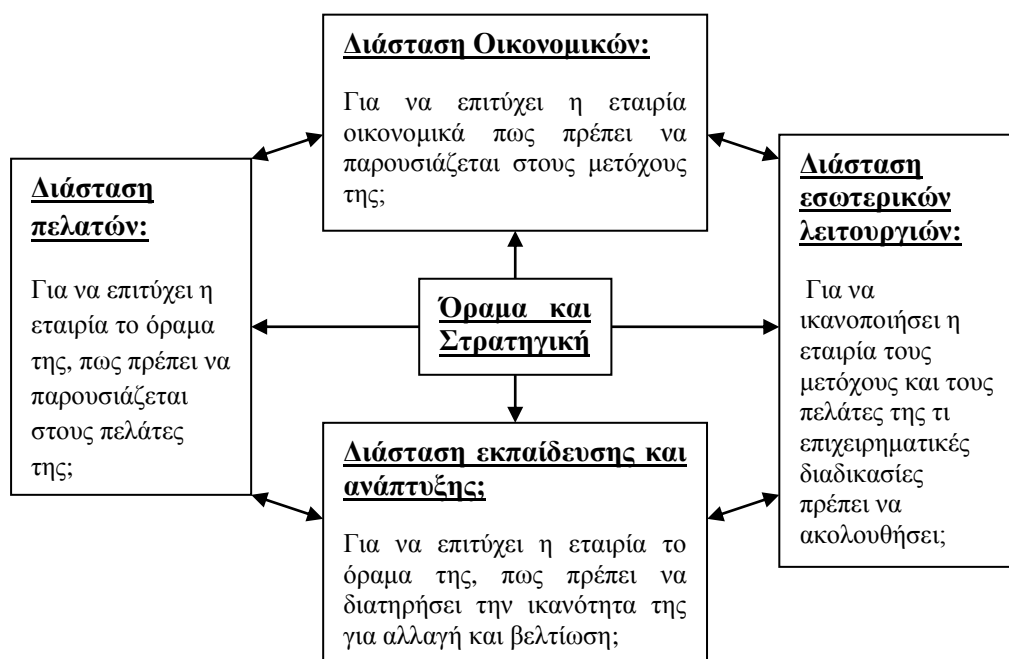
Με το σύστημα αυτό, δίνεται η δυνατότητα σε κάθε εταιρεία να αποδώσει το όραμα και τη στρατηγική της, μέσω ενός νέου πλαισίου πτυχών – αντικειμενικών στόχων –

δεικτών και δράσεων. Αντί να εστιάζει μόνο σε οικονομικούς δείκτες, οι οποίοι συμβάλλουν ελάχιστα στην λήψη μακροπρόθεσμων αποφάσεων, το Balanced Scorecard χρησιμοποιεί νέους δείκτες για να περιγράψει τα βασικά στοιχεία στην επίτευξη της αποστολής του εκάστοτε οργανισμού.

4.2 Ανάλυση πτυχών και διαστάσεων της μεθόδου Balanced Scorecard

Στην διαρκή προσπάθεια να παραμείνουν ανταγωνιστικές οι επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να υιοθετούν μεθόδους αποτίμησης των επιδόσεων τόσο σε εταιρικό επίπεδο όσο και σε επίπεδο επιμέρους διαδικασιών. Ωστόσο οι επιδόσεις αυτές είναι αποτέλεσμα επιλογών και αποφάσεων που λήφθηκαν κατά το παρελθόν. Είναι γνωστό ότι οι εταιρείες αντιμετωπίζουν πολλά εμπόδια στην ανάπτυξη συστημάτων μέτρησης επίδοσης, τα οποία πραγματικά μετρούν τα κατάλληλα μεγέθη. Αυτό που απαιτείται είναι ένα σύστημα που εξισορροπεί την ιστορική ακρίβεια των οικονομικών μεγεθών με κρίσιμα στοιχεία μελλοντικής απόδοσης, ενώ επίσης βοηθά τις εταιρείες στην εφαρμογή των διαφοροποιημένων στρατηγικών τους.

ΣΧΗΜΑ 4.1: Διαστάσεις μεθόδου Balanced Scorecard



Οι τέσσερις πτυχές, λοιπόν, που συνήθως διατηρεί η μέθοδος Balanced Scorecard είναι η οικονομική διάσταση, η διάσταση των πελατών, η διάσταση των εσωτερικών

διαδικασίες, και η διάσταση της εκπαίδευση και ανάπτυξη/ καινοτομίας (Kaplan and Norton, 1992).

Συγκεκριμένα (ΣΧΗΜΑ 4.1):

- Η οικονομική διάσταση ενημερώνει σχετικά με την πορεία της εκτέλεσης στρατηγικής που έχει επιλεγεί και αν αυτή οδηγεί σε βελτιωμένα αποτελέσματα. Για να γίνει η κατάλληλη επιλογή στρατηγικών στόχων και δεικτών επίδοσης είναι αναγκαίο να διερευνηθούν ποια είναι εκείνα τα απαραίτητα οικονομικά βήματα που πρέπει να πραγματοποιήσει η εταιρεία ώστε να διασφαλίσει την εκτέλεση της στρατηγικής της.
- Η διάσταση των πελατών αποτυπώνει την εικόνα της εταιρίας προς τους πελάτες της. Σε αυτήν την διάσταση, αρχικό μέλημα κάθε εταιρείας αποτελεί ο καθορισμός της αγοράς στην οποία απευθύνεται και η επιλογή μιας αρχής που την διέπει για την καλύτερη εξυπηρέτησή της (Niven, 2002), ήτοι την αρχή της λειτουργικής τελειότητας (χαμηλές τιμές, ευκολία και αποφυγή σπατάλης ενέργεια σε μη απαραίτητες ενέργειες και διαδικασίες), την αρχή της ηγεσίας προϊόντων (καινοτόμοι ηγέτες προϊόντων- προσφορά καλύτερων προϊόντων στην αγορά) ή την αρχή της οικειότητας πελατών (παροχή λύσεων στις ξεχωριστές ανάγκες των πελατών, διατήρηση στενών σχέσεων με πιστούς πελάτες).
- Η διάσταση των εσωτερικών διαδικασιών προσδιορίζει τις διαδικασίες-κλειδιά που πρέπει να ακολουθήσει η εταιρεία έχοντας ως στόχο να συνεχίσει να προδίδει αξία στους πελάτες και τελικά στους μέτοχούς της. Ο στόχος σε αυτήν την διάσταση είναι να προσδιοριστούν εκείνες οι διαδικασίες και να αναπτυχθούν οι κατάλληλοι δείκτες επίδοσης που θα καθορίσουν την πρόοδό της εταιρείας. Έχοντας ως στόχο την ικανοποίηση των πελατών και των μετόχων αναπτύσσονται εξ ολοκλήρου νέες εσωτερικές διαδικασίες αντί να εστιάζονται οι προσπάθειες στην βελτίωση των υπαρχουσών δραστηριοτήτων.
- Η διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης παρουσιάζει την ικανότητα της εταιρείας για αλλαγή και βελτίωση. Αποτελεί τη βάση της μεθόδου Balanced Scorecard καθώς αυτό το σημείο καθίστανται ικανοί όλοι οι υπόλοιποι

στόχοι των προαναφερόμενων διαστάσεων. Για να αναπτυχθεί αρκεί να καθοριστούν οι ικανότητες και τα εργαλεία που καθιστούν τους υπαλλήλους μιας εταιρείας ικανούς να συνεισφέρουν στην εκτέλεση της στρατηγικής της.

4.3 Διαδικασίες-Λειτουργίες της μεθόδου **Balanced Scorecard**

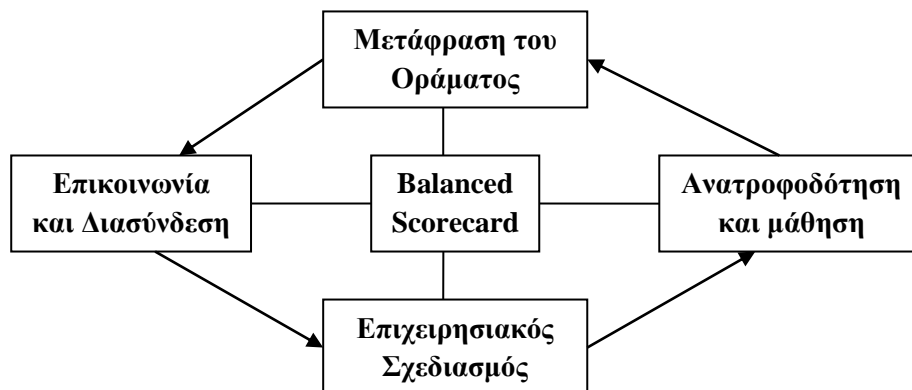
Η χρήση της μεθόδου **Balanced Scorecard** είναι το επίκεντρο μιας διαδικασίας τεσσάρων βημάτων, όπως περιγράφονται από τους Kaplan και Norton το 1996 για την ολοκλήρωση του πλαισίου διοικητικής στρατηγικής.

- **Πρώτο βήμα - Μετάφραση του οράματος:** Είναι η διαδικασία που χρησιμοποιούν οι μάνατζερς, ώστε να διαδώσουν το όραμα και την στρατηγική της επιχείρησης στους εργαζομένους. Αυτό, όμως, πρέπει να εκφράζεται μέσα από ένα πλαίσιο στόχων και δεικτών, το οποίο επιλέγεται από τα ανώτερα στελέχη.
- **Δεύτερο βήμα - Επικοινωνία και διασύνδεση:** Είναι η διαδικασία μέσα από την οποία επικοινωνείτε η στρατηγική στους υφισταμένους, διασυνδέοντας τους επιμέρους στόχους των οργανωτικών επιπέδων των τμημάτων και των στελεχών.
- **Τρίτο βήμα - Επιχειρησιακός σχεδιασμός:** Με αυτή τη λειτουργία οι επιχειρήσεις και κατ' επέκταση οι διοικούντες αυτών, επιτυγχάνουν την ολοκλήρωση των επιχειρηματικών και χρηματοοικονομικών σχεδιασμών τους.
- **Τέταρτο βήμα - Ανατροφοδότηση και μάθηση:** Είναι η διαδικασία με την οποία τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι σε θέση να παρακολουθούν την πρόοδο των τεσσάρων προαναφερθεισών πτυχών και να αξιολογούν τις επιλογές/δράσεις τους και την πορεία επίτευξης των μακροπρόθεσμων στόχων τους. Η λειτουργία της ανατροφοδότησης και μάθησης είναι εξαιρετικά σημαντική, διότι δείχνει την αλληλεπίδραση μεταξύ των πτυχών της μεθόδου.

Για να είναι η επιχείρηση αποτελεσματική και να αποφέρει κέρδος, πρέπει να προσελκύει πελάτες και να τους διατηρεί «πιστούς». Για να είναι πιστός ένας πελάτης πρέπει να αναπτύσσει άριστα προϊόντα/υπηρεσίες. Τα άριστα προϊόντα/υπηρεσίες προέρχονται από τους ανθρώπους του οργανισμού. Έτσι, ένας οργανισμός πρέπει

συνεχώς να εκπαιδεύεται και να αναπτύσσεται σε νέες τεχνικές, διαδικασίες (διοικητικές, παραγωγικές, εμπορικές κ.ο.κ.) και τεχνολογίες.

ΣΧΗΜΑ 4.2: Οι τέσσερις διαδικασίες σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (1996)



Κάθε δείκτης της μεθόδου Balanced Scorecard πρέπει να είναι κρίκος σε μία αλυσίδα σχέσεων, αιτίας και αποτελέσματος, οι οποίες επικοινωνούν το νόημα της στρατηγικής της κάθε οργανωτικής μονάδας στο σύνολο του οργανισμού. (Kaplan and Norton 1996).

4.4 Στρατηγικός Χάρτης της μεθόδου Balanced Scorecard

Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard δεν μπορεί να πραγματοποιηθεί χωρίς την σχεδίαση του στρατηγικού χάρτη του οργανισμού. Ο στρατηγικός χάρτης αποτυπώνει το όραμα και την αποστολή του οργανισμού, μέσα από διαφορετικούς αντικειμενικούς σκοπούς στις τέσσερις προαναφερόμενες διαστάσεις - πτυχές.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, για την διευκόλυνση και διασφάλιση της επιλογής των σωστών αντικειμενικών σκοπών για την απόδοση του οργανισμού, απαιτείται ο ορισμός και η διατύπωση των στρατηγικών στόχων που έχει θέσει εξ αρχής, οι οποίοι πρέπει να προηγούνται της επιλογής αυτής. Έτσι, οι αντικειμενικοί σκοποί συναρτώνται με τους στρατηγικούς στόχους και επιλέγονται οι σχετικές δράσεις των οποίων η πρόοδος υλοποίησης τους παρακολουθείτε με καθορισμένους δείκτες. Ταυτόχρονα, εξασφαλίζεται εάν κάποια δράση είναι ακατάλληλη, έτσι ώστε να αναιρεθεί από την μέθοδο και να αντικατασταθεί από κάποια άλλη χωρίς αυτό να

επηρεάσει τους στρατηγικούς στόχους και κατ' επέκταση τους αντικειμενικούς σκοπούς.

Εφαρμόζοντας, έτσι, την μέθοδο Balanced Scorecard παρατηρούμε πως ο κάθε ένας από τους αντικειμενικούς σκοπούς των διαστάσεων – πτυχών έχει τον δικό του ρόλο, πλην όμως υφίστανται και αλληλοσύνδεση μεταξύ τους. Οι συνδέσεις παρουσιάζουν αλληλουχία και εμφανίζονται από τα κατώτερα στα ανώτερα επίπεδα ή ακόμη και μεταξύ του ίδιου επιπέδου. Η κατάληξη των συνδέσεων οδηγεί στην επίτευξη του οράματος και της αποστολής του οργανισμού, δημιουργώντας ταυτόχρονα και το σχηματισμό του στρατηγικού χάρτη.

Πιο συγκεκριμένα, η κάθε διάσταση αποτελείται από τους αντικειμενικούς σκοπούς οι οποίοι περιλαμβάνουν δράσεις που αποσκοπούν στην εκπλήρωση ενός στρατηγικού στόχου. Η πορεία των δράσεων παρακολουθείται με συγκεκριμένους δείκτες, οι οποίοι ελέγχονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Το σύνολο των συνδέσεων καταλήγει στο όραμα και την αποστολή του εκάστοτε οργανισμού.

Αρχικά στην πτυχή της εκπαίδευση και ανάπτυξη στόχος για την υλοποίηση του οράματος του οργανισμού, είναι να βρεθούν τρόποι που θα διατηρήσουν την ικανότητα του για αλλαγή και διαρκή βελτίωση. Στην πτυχή των εσωτερικών διαδικασιών, η εταιρία ορίζει τις επιχειρηματικές διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν. Στην πτυχή των πελατών ο οργανισμός καθορίζει πως πρέπει να παρουσιάζεται στους πελάτες του. Τέλος, στη πτυχή των οικονομικών, η εταιρία αποφασίζει πως πρέπει να παρουσιάζεται στους μετόχους της ώστε να επιτύχει οικονομικά.

Εν κατακλείδι, η μέθοδος Balanced Scorecard περιγράφεται ως ένα προσεκτικά επιλεγμένο σύνολο δεικτών επίδοσης από τη στρατηγική μιας εταιρείας. Οι δείκτες επίδοσης που επιλέγονται για την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αντιπροσωπεύουν ένα εργαλείο για τους ειδικούς ώστε να το χρησιμοποιηθεί στην επικοινωνία με τους υπάλληλους και τους πελάτες - να υπάρχει ενημέρωση για τα αποτελέσματα - και τους οδηγούς απόδοσης μέσω των οποίων ο οργανισμός θα πετύχει την αποστολή της και τους στρατηγικούς της στόχους.

4.5 Ανάλυση S.W.O.T. ως ένα υποστηρικτικό εργαλείο της μεθόδου

Balanced Scorecard

Η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα από τα στρατηγικά εργαλεία που υποστηρίζουν την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard. Η χρησιμοποίηση της S.W.O.T. ανάλυσης επιτρέπει τον προσδιορισμό των πιο σημαντικών παραγόντων και στρατηγικών επιτυχίας. Με οδηγό την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης η S.W.O.T. ανάλυση συμπληρώνει τις δυνάμεις, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές του οργανισμού. Με βάση αυτή την πληροφόρηση, πραγματοποιείται η δημιουργία του στρατηγικού χάρτη της μεθόδου Balanced Scorecard, ορίζονται οι αντικειμενικοί σκοποί και επιλέγονται οι ορθές δράσης.

Η ανάλυση S.W.O.T., λοιπόν, είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο χρησιμοποιείται κατά κύριο λόγο για την ανάλυση του περιβάλλοντος ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει όταν πρέπει να ληφθεί μία απόφαση σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί ή ακόμη για τον σκοπό της επίτευξής τους. Αποτελεί, επίσης, το καθοριστικής σημασίας σημείο εκκίνησης του στρατηγικού σχεδιασμού το οποίο σε συνδυασμό με τη χρησιμοποίηση και άλλων συμπληρωματικών εργαλείων, επιβεβαιώνεται ή αναπροσαρμόζεται η αποστολή του οργανισμού, διαμορφώνονται και προσαρμόζονται οι στρατηγικοί στόχοι, εκπονούνται οι πολιτικές και δράσεις για την υλοποίηση των στόχων.

Η ανάλυση S.W.O.T. αντιπροσωπεύει τα δυνατά στοιχεία (Strengths), τις αδυναμίες (Weaknesses), τις ευκαιρίες (Opportunities) και τις απειλές (Threats) μιας εταιρεία ή ενός οργανισμού και αποτελεί ένα αναλυτικό πλαίσιο, το οποίο τους βοηθά να αντιμετωπίσουν τις μεγαλύτερες προκλήσεις τους.

Ειδικότερα:

(S) Τα δυνατά σημεία είναι οι εσωτερικές ικανότητες του οργανισμού που αυξάνουν την δυνατότητα και προοπτική του να λειτουργήσει σύμφωνα με τα προβλεπόμενα πρότυπα.

(W) Οι αδυναμίες είναι χαρακτηριστικά του οργανισμού που μπορούν να μειώσουν το μέγεθος και την ένταση των ικανοτήτων του σε σύγκριση με

τους ανταγωνιστές του, μειώνοντας παράλληλα τη δυνατότητα παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων.

(O) Οι ευκαιρίες είναι ένας συνδυασμός καταστάσεων και συγκυριών οι οποίες συνοδευόμενες από συγκεκριμένες δράσεις του οργανισμού είναι πιθανό να δημιουργήσουν αξιοσημείωτα οφέλη.

(T) Ως απειλές θεωρούνται τα ενδεχόμενα γεγονότα που μπορεί να αντιμετωπίσει ένας οργανισμός κι τα οποία αν συμβούν θα δημιουργήσουν προβλήματα.

Αξίζει να διευκρινισθεί πως τα δυνατά σημεία και οι αδυναμίες αφορούν συνήθως καταστάσεις και παράγοντες του εσωτερικού περιβάλλοντος του φορέα σε αντίθεση με τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντικατοπτρίζουν γεγονότα του εξωτερικού περιβάλλοντος.

Με λίγα λόγια στόχος της ανάλυσης, είναι να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες, να παρακάμψει τις απειλές, καθώς επίσης και να αξιολογήσει τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία. Αξιοσημείωτο είναι πως η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί στιγμιαία απεικόνιση και γι' αυτό πρέπει να ανανεώνεται.

Το βασικό μειονέκτημα, όμως, της εν λόγω ανάλυσης είναι ότι μπορεί να μην αντιπροσωπεύει τα πραγματικά δυνατά και αδύνατα σημεία και τις πραγματικές ευκαιρίες και απειλές του κλάδου αλλά μόνο τις ανησυχίες του διαχειριστή (Stevenson 1995). Προτέρημα της, όμως, είναι ότι εξετάζει μόνο τους συνδυασμούς των εξωτερικών και των εσωτερικών παραγόντων, γιατί μόνο αυτοί συμβάλλουν στη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής και την ορθή λήψη αποφάσεων.

4.6 Δυνατά σημεία μεθόδου Balanced Scorecard

Η ανάγκη χρησιμοποίησης εξαιρετικά μεγάλου αριθμού μετρήσεων είναι ένα συνηθισμένο πρόβλημα των διοικήσεων των οργανισμών καθώς το γεγονός αυτό αυξάνει το κόστος παρακολούθησης τους αλλά και δυσχεραίνει τη διάκριση των σημαντικών δεικτών που είναι κρίσιμοι για την πορεία της επιχείρησης (Partridge & Perrens1997). Έτσι ένα από τα δυνατότερα σημεία της μεθόδου Balanced Scorecard

είναι η δυνατότητα που έχει να αποφεύγει την υπερπληροφόρηση, περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται, με αποτέλεσμα την πιο ακριβή ανάλυση.

Η μέθοδος Balanced Scorecard συνδυάζει στοιχεία του οργανισμού όπως είναι ο προσανατολισμός προς την ικανοποίηση του πελάτη, η ομαδική εργασία, η μείωση του κόστους, ο μακροχρόνιος προγραμματισμός κ.α., τα οποία αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητα μεταξύ τους. Έτσι, η απεικόνιση των θετικών ή αρνητικών συσχετισμών βοηθά στην ορθότερη λήψη των αποφάσεων, αφού δίνεται μια σχετική πρόβλεψη για τις συνέπειες τους με αποτέλεσμα τη λήψη ορθότερων αποφάσεων.

Στην ακαδημαϊκή κοινότητα μελέτες που πραγματοποιήθηκαν, έδειξαν την ύπαρξη τάσης χρησιμοποίησης χρηματοοικονομικών δεικτών, κοινών σε όλα τα τμήματα του οργανισμού, προς διευκόλυνση των συγκρίσεων. Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard αναγκάζει τους οργανισμούς να χρησιμοποιούν μη κλασικούς δείκτες μέτρησης αλλά βασικούς παράγοντες απόδοσης τους, αποτρέποντας την ανωτέρω τάση.

Η μέθοδος Balanced Scorecard παρόλο που αποτελεί ένα σύστημα μέτρησης της απόδοσης ενός οργανισμού, παράλληλα μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο υλοποίησης της στρατηγικής του. Έτσι αντιμετωπίζει ένα πρόβλημα των παραδοσιακών συστημάτων, την αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής του οργανισμού με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες του. Η μέθοδος Balanced Scorecard δίνει μία ολοκληρωμένη εικόνα του οργανισμού, συγκεντρώνοντας τους σημαντικότερους δείκτες, με το τελικό αποτέλεσμα να είναι θετικό για τον οργανισμό. Η εφαρμογή της μεθόδου, καθιστά γνωστά, σε όλο το προσωπικό, τη στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού και έτσι επιτυγχάνεται καλύτερος συντονισμός των ενεργειών τόσο της διοίκησης, όσο και των εργαζομένων της επιχείρησης για την υλοποίησή τους (Partridge & Perrens 1997).

4.7 Χρήση του BSC από οργανισμούς του ιδιωτικού τομέα.

Η μέθοδος Balanced Scorecard είναι ένα απολύτως αναγκαίο εργαλείο για τις επιχειρήσεις. Είναι μια φιλοσοφία, από έννοιες-ιδέες-σχέδια που επιτρέπουν σε έναν οργανισμό να μετατρέψει τους μακροπρόθεσμους σχεδιασμούς του, σε

βραχυπρόθεσμες δράσεις καθώς λαμβάνει μία δράση για ένα μικρό χρονικό διάστημα με σκοπό να έρθει ένα βήμα πιο κοντά στην επίτευξη ενός βραχυπρόθεσμου στόχου.

Κάθε οργανισμός, που αποσκοπεί στο οικονομικό κέρδος χρειάζεται μια μέθοδο η οποία δίνει την δυνατότητα μέτρησης αποτελεσμάτων των δράσεων που λαμβάνει καταλήγοντας σε συμπεράσματα για τη στρατηγική που ακολουθεί. Δίνοντας ταυτόχρονα την απάντηση αν θα πρέπει να συνεχίσει στους ίδιους ρυθμούς ή να προβεί σε αλλαγές στρατηγικής προς επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να συνδέουν τους μακροπρόθεσμους στόχους με τις βραχυπρόθεσμες δράσεις τους και να διαμορφώνουν τη στρατηγική τους σύμφωνα με τα αποτελέσματα αυτών, γεγονός στο οποίο συμβάλει δραστικά η μέθοδος Balanced Scorecard.

Το περιβάλλον που δραστηριοποιείται ένας οργανισμός ποικίλει, όσον αφορά την αναγκαιότητα μετάλλαξης του στρατηγικού σχεδιασμού. Παράγοντες όπως η βεβαιότητα ή η αβεβαιότητα, το σταθερό ή το ευμετάβλητο περιβάλλον καθώς και η συνθετότητα στη λήψη των αποφάσεων, σχετίζονται άμεσα με την στρατηγική. Ένας οργανισμός που δραστηριοποιείται σε ένα δυναμικό-ευμετάβλητο περιβάλλον, θα πρέπει να υιοθετεί της κατάλληλες στρατηγικές - δράσεις και να τις μεταβάλλει σε συχνή βάση. Γεγονός που, για άλλη μια φορά, καθιστά απαραίτητη η χρήση της μεθόδου Balanced Scorecard.

Το ασταθές περιβάλλον, οι συνεχείς εξελίξεις σε όλους τους τομείς, η αναγκαιότητα εκπαίδευσης και συνεχούς μάθησης, η εξειδίκευση, η διαχείριση του προσωπικού, των πελατών-ωφελομένων, αλλά και η ανάγκη για την διαχείριση των οικονομικών του οργανισμού καθιστούν τη μέθοδο Balanced Scorecard ιδανικό εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης.

4.8 Εφαρμογή Μεθόδου Balanced Scorecard στον Ιδιωτικό Τομέα - Μελέτη περίπτωσης «ΑΚΜΩΝ Α.Ε.»

Η εταιρία ΑΚΜΩΝ ιδρύθηκε το έτος 1988 στην Αθήνα και το όνομα της προέρχεται από την αρχαία ελληνική λέξη για το αμόνι, σύμβολο της παραγωγής, της δημιουργίας και της σταθερότητας. Η εταιρεία στεγάζεται σε ένα σύγχρονο ιδιόκτητο

εργοστάσιο στο ΒΙΟ.ΠΑ. Άνω Λιοσίων και ειδικεύεται στην κατασκευή καλωδιώσεων, ηλεκτρονικών και τηλεπικοινωνιακών συστημάτων παντός τύπου.

Πρόκειται για μία επιχείρηση του δευτερογενούς τομέα και αποτελεί αναγνωρισμένο συνεργάτη υποκατασκευαστή των μεγαλύτερων αμυντικών βιομηχανιών ανά την υφήλιο. Η εταιρία ΑΚΜΩΝ προμηθεύεται τις πρώτες ύλες (parts/positions) κυρίως από την ευρωπαϊκή αγορά και κατασκευάζει ολοκληρωμένα συστήματα καλωδιώσεων σύμφωνα με τα σχέδια που έχουν εκπονηθεί σε συνεργασία με τους εξειδικευμένους μηχανικούς των εταιρειών κολοσσών (Rheinmetall, Bboeing, Glenair, KMW, Taurus, LFK/EADS, Intracom κτλ) της συγκεκριμένης βιομηχανίας. Είναι μία εταιρεία με ιδιαίτερη εξειδίκευση στον αμυντικό τομέα, έχοντας λάβει τις απαραίτητες πιστοποιήσεις κατά ISO-9001 και AS/EN-9100 που της επιτρέπουν να δραστηριοποιείται σε προγράμματα κατασκευής σύγχρονων οπλικών συστημάτων στα πλαίσια της ατλαντικής συμμαχίας «ΝΑΤΟ». Σημειώνεται ότι, χωρίς την πιστοποίηση AS/EN-9100 καμία επιχείρηση δεν πληρεί τις προδιαγραφές για να συμμετέχει στην υλοποίηση αεροδιαστημικών προγραμμάτων (aerospace industry).

Έτσι, η ΑΚΜΩΝ χαίρει εμπιστοσύνης των εταιρειών που καταλαμβάνουν ηγετική θέση στην συγκεκριμένη αγορά και δραστηριοποιείται σε ένα ευρύ φάσμα εξοπλιστικών προγραμμάτων, κυρίως με την κατασκευή τύπων καλωδιώσεων αεροσκαφών EUROFIGHTER, καλωδιώσεων αυτοκινούμενου πυροβόλου PzH-2000, καλωδιώσεων αεροσκαφών και RADAR των Ελληνικών Ε.Δ., καλωδιώσεων οπλικών συστήματα TAURUS KEPD – 350 της Γερμανικής Πολεμικής Αεροπορίας Κ.Α. .



Πρόκειται για μία επιχείρηση χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς καθώς δραστηριοποιείται όχι μόνο στον ευρωπαϊκό χώρο αλλά και σε καινούρια προγράμματα προηγμένων χωρών (Ασία, Μέση Ανατολή, Αραβική χερσόνησο).

Απασχολώντας σαράντα άτομα προσωπικό υψηλής εξειδίκευσης και μακροχρόνιας εμπειρίας η διοίκηση της εταιρείας βασίζεται στην πυραμίδα ιεραρχίας.

1. Πρόεδρος
2. Ανώτερα Στελέχη (Αντιπρόεδρος & Διευθυντής Παραγωγής)
3. Μεσαία Στελέχη (Project Managers)
4. Εργαζόμενοι

Όσον αφορά την προσέλκυση επενδύσεων και τη σύναψη νέων συνεργασιών, στυλοβάτης της όλης προσπάθειας αποτελεί ο Πρόεδρος της εταιρείας, έχοντας συχνά ταξίδια και συνεχείς συναντήσεις - επαφές με εν δυνάμει πελάτες. Συχνές είναι και οι επισκέψεις επενδυτών στις υποδομές τις επιχείρησης προς επιθεώρηση και οριστικοποίηση μίας συνεργασίας.

Σχετικά με τις αρμοδιότητες των ανώτερων στελεχών, ο Αντιπρόεδρος ασχολείται με τα οικονομικά θέματα, με την ολοκλήρωση των παραγγελιών καθώς και με την παραλαβή/αποστολή των εμπορευμάτων, ενώ ο διευθυντής παραγωγής ασχολείται με την οργάνωση των τρεχόντων προγραμμάτων, την επίλυση των ζητημάτων που προκύπτουν με τους υφισταμένους καθώς και με την επικοινωνία με τα αντίστοιχα τμήματα παραγωγής των συνεργαζόμενων εταιρειών.

Οι project managers είναι υπεύθυνοι για την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, την συνεχή ροή υλικών στους εργαζομένους, την επίλυση των προβλημάτων που προκύπτουν, τον έλεγχο των αποθεμάτων, την πλήρη τήρηση των χρονοδιαγραμμάτων καθώς και την ακρίβεια των καλωδίων σύμφωνα με τα σχέδια κατασκευής. Το κυριότερο μέλημα τους όμως είναι ο ποιοτικός έλεγχος, ήτοι να μην διοχετευτεί στην αγορά προϊόν το οποίο δεν πληρεί τις υψηλές προδιαγραφές που έχουν τεθεί.

Οι εργαζόμενοι είναι επιφορτισμένοι με το έργο της συναρμολόγησης δεκάδων διαφορετικών υλικών, εντός χρονικών πλαισίων, με ποιότητα και ακρίβεια και με

σκοπό την κατασκευή ενός τελικού προϊόντος που θα ανταπεξέλθει στις πιο δύσκολες συνθήκες.

Για την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων της εταιρείας δεν έχει συσταθεί συγκεκριμένο τμήμα και ως εκ τούτου τα θέματα που χρήζουν επίλυσης ή προκύπτουν ανά διαστήματα σε αυτόν τον τομέα επιβαρύνουν τους project managers και αν κριθεί σκόπιμο με ιεραρχική πρόοδο τον διευθυντή παραγωγής.

Παρόλο που οι συνθήκες που επικρατούν στα θέματα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων είναι ομαλές και τα ζητήματα που προκύπτουν αντιμετωπίζονται με ήπιους τόνους, υπάρχει και η αρνητική πλευρά καθώς απασχολούνται στελέχη τα οποία δεν έχουν τις ειδικές γνώσεις επί του θέματος και σπαταλάνε πολύτιμο χρόνο από τις κυρίες τους αρμοδιότητες της παραγωγικής διαδικασίας.

Προσλήψεις προσωπικού στην εταιρεία πραγματοποιούνται εφόσον υπάρξει ανάγκη αύξησης παραγωγής λόγω ανάληψης μεγάλων προγραμμάτων. Σπάνια πραγματοποιούνται προσλήψεις λόγω πλήρωσης κενής θέσης, καθώς οι εργαζόμενοι απασχολούνται στην εταιρεία έως την συνταξιοδότησή τους και εφόσον αυτό προκύψει τα στελέχη προτείνουν άτομα του κύκλου τους (οικογενειακού, φιλικού) και στη συνέχεια η πρόταση αξιολογείται από τα ανώτερα στελέχη, τα οποία θα λάβουν και την τελική απόφαση.

Ακολουθεί η ανάλυση S.W.O.T. η οποία αναδεικνύει τα δυνατά (strengths) και αδύνατα (weaknesses) σημεία της ΑΚΜΩΝ Α.Ε. ενώ παράλληλα εντοπίζει τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον του οργανισμού. (ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1)

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 : Ανάλυση S.W.O.T. ΑΚΜΩΝ Α.Ε.

Εσωτερικό περιβάλλον	
Δυνατά σημεία - Strengths	Αδυναμίες – Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εμπειρία και τεχνογνωσία σε θέματα κατασκευής ειδικών αμυντικών ηλεκτρολογικών-ηλεκτρονικών συστημάτων. ▪ Σύγχρονα μέσα παραγωγής. ▪ Συνεργασίες – συνέργειες σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο για θέματα επιχειρησιακού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα. ▪ Συνεργασίες με εγχώριους οργανισμούς. ▪ Εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό. ▪ Ιδιόκτητες και νεόδμητες εγκαταστάσεις. ▪ Η εταιρεία κατέχει τις απαραίτητες πιστοποιήσεις. ▪ Συνεχής προσπάθεια για εύρεση νέων αγορών. ▪ Οικονομική ευρωστία. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Έλλειψη στελεχών στα τμήματα του marketing και της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων. ▪ Υψηλό κόστος αποστολής προϊόντων. ▪ Τα κατασκευαστικά λάθη κοστίζουν ακριβά. ▪ Φαινόμενα μη τήρησης του ωραρίου εργασίας από εργαζομένους. ▪ Μη ορθή κατανομή του ανθρώπινου δυναμικού. ▪ Μη κεφαλαιοποίηση γνωστικών ικανοτήτων προσωπικού. ▪ Μειωμένες μισθολογικές αποδοχές προσωπικού.
Εξωτερικό περιβάλλον	
Ευκαιρίες - Opportunities	Απειλές - Threats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μέγιστη αξιοποίηση συνεργασιών στην αμυντική βιομηχανία. ▪ Συμφωνίες με ξένα κράτη και εταιρείες με ρήτρες που δεν επηρεάζονται από την εγχώρια οικονομική κατάσταση. ▪ Τεχνογνωσία και εμπειρία άλλων εταιρειών σε τεχνικά θέματα. ▪ Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών. ▪ Κάθε πρόγραμμα που αναλαμβάνει η εταιρεία στην αμυντική βιομηχανία, έχει την αποκλειστικότητά του έως την ολοκλήρωση. ▪ Αύξηση σε παγκόσμιο επίπεδο των δαπανών σε εξοπλιστικά προγράμματα. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οικονομική κρίση και επιβολή ελέγχου κεφαλαίων. ▪ Δεν υπάρχει δυνατότητα δανεισμού ▪ Υπερφορολόγηση. ▪ Συχνές απεργίες σε τελωνεία και λιμάνια. ▪ Ανταγωνιστικές εταιρείες σε λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες με χαμηλούς μισθούς & φορολογία. ▪ Έλλειψη εξοπλιστικών προγραμμάτων από τον Ε.Σ. ▪ Αυστηρά χρονοδιαγράμματα παράδοσης. ▪ Συνεχής αύξηση απαιτήσεων κατασκευαστριών εταιρειών. ▪ Ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας ▪ Εμφάνιση νέων ανταγωνιστών.

Το όραμα και η στρατηγική της ΑΚΜΩΝ Α.Ε. αποτυπώνεται στους κάτωθι πυλώνες:

- συνεχής βελτίωση και εξέλιξη των λειτουργιών της επιχείρησης,
- προσαρμογή στις σύγχρονες τεχνολογικές απαιτήσεις,
- καλύτερη δυνατή εξυπηρέτηση των πελατών.

Στα πλαίσια αυτά, πρωταρχικός σκοπός αποτελεί η προσέλκυση νέων κατασκευαστικών προγραμμάτων. Έχοντας υπόψη την προαναφερόμενη ανάλυση S.W.O.T., το όραμα και την αποστολή της εταιρίας ΑΚΜΩΝ θα επιχειρηθεί η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard.

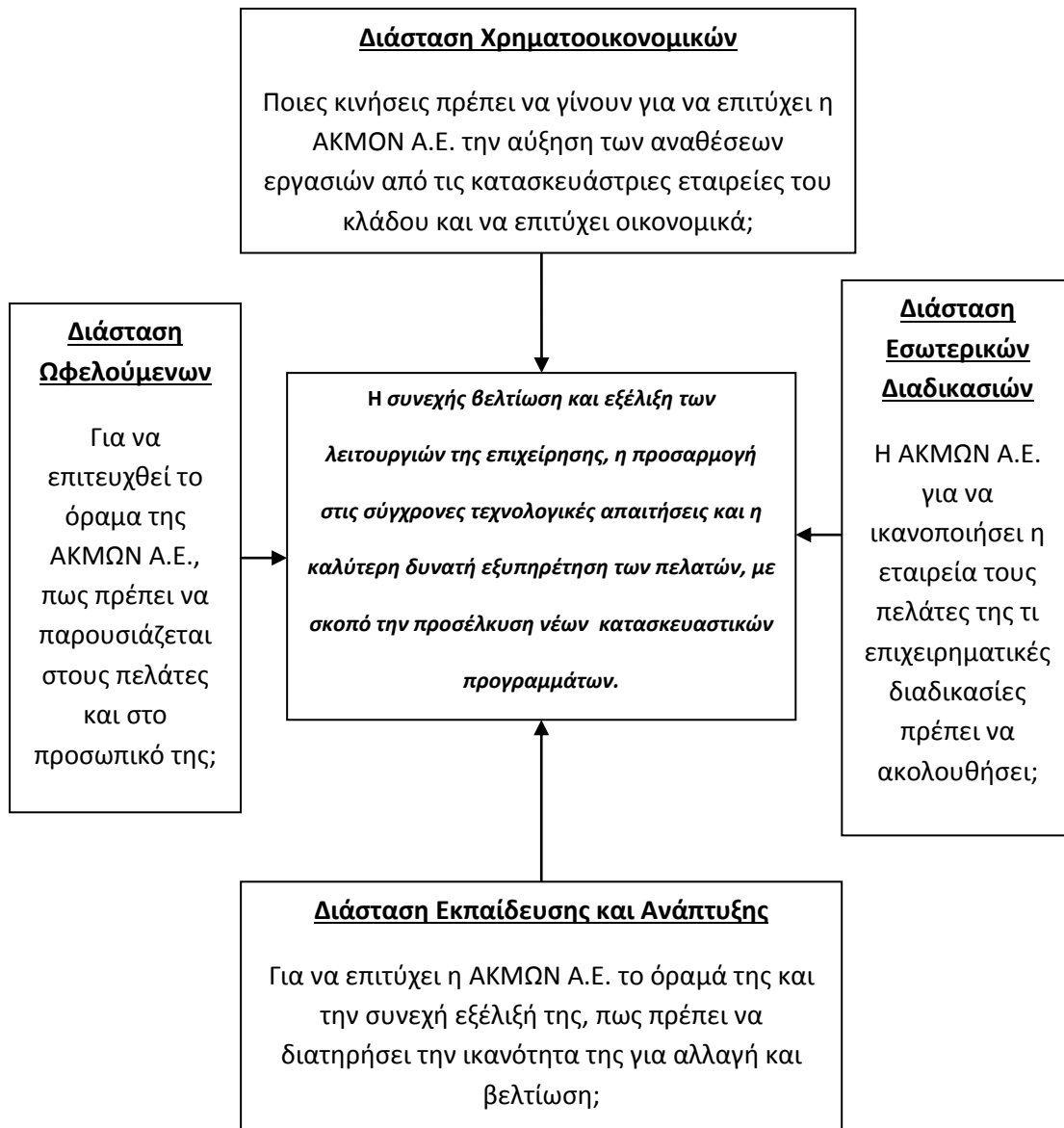
Οι διαστάσεις του Συστήματος Balanced Scorecard της ΑΚΜΩΝ Α.Ε. είναι οι ακόλουθες (ΣΧΗΜΑ 4.3):

- Διάσταση χρηματοοικονομικών
- Διάσταση ωφελούμενων
- Διάσταση εσωτερικών διαδικασιών
- Διάσταση ανάπτυξης και καινοτομίας

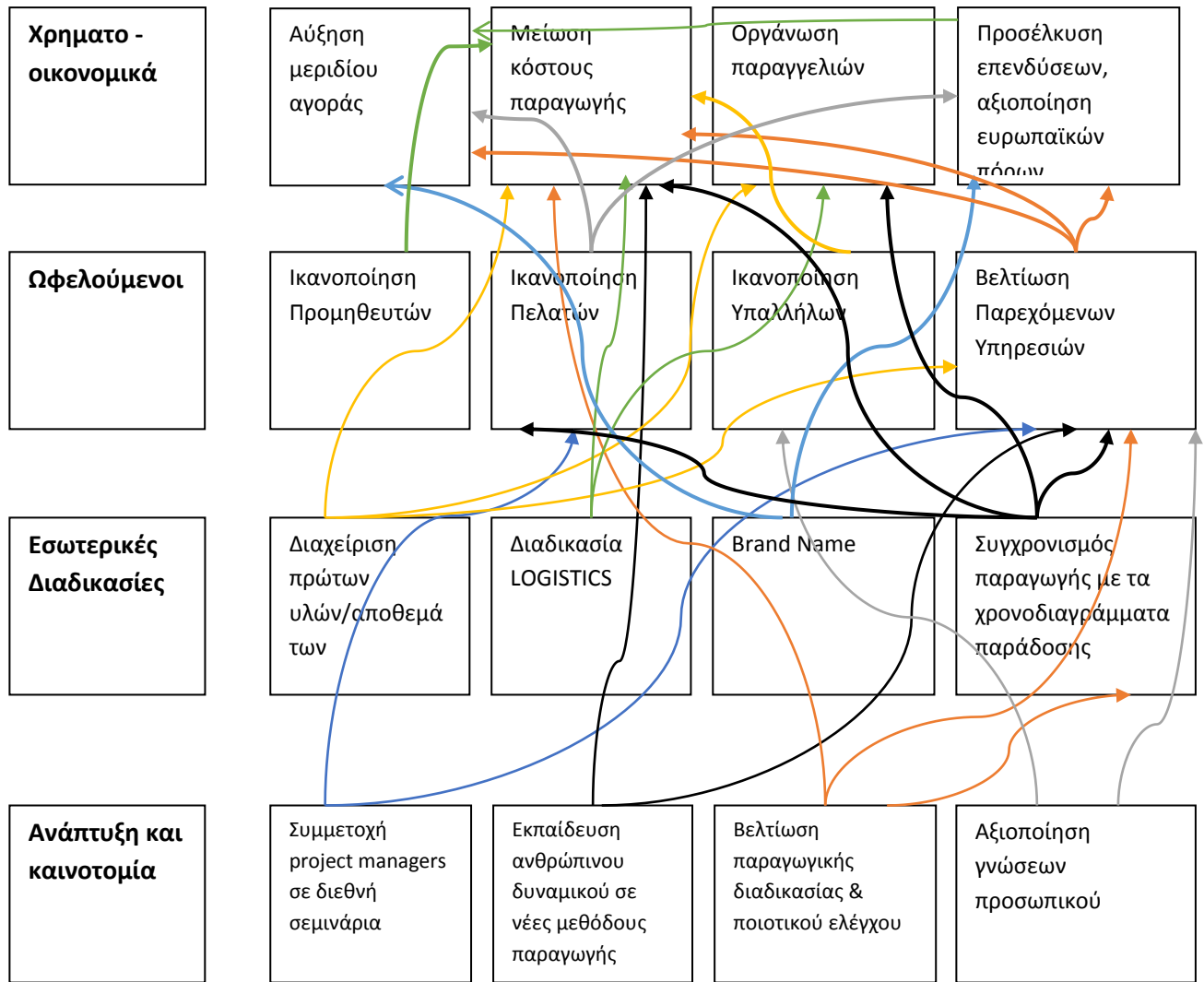
Στη συνέχεια, ακολουθεί ο στρατηγικός χάρτης της ΑΚΜΩΝ Α.Ε. οπού αποτυπώνονται σε κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις οι αντικειμενικοί-στρατηγικοί στόχοι καθώς και οι συνδέσεις των αντικειμενικών σκοπών μεταξύ τους ως προς την επίτευξη του οράματος της εταιρίας. (ΣΧΗΜΑ 4.4)

Τα συστατικά ανάπτυξης ενός επιτυχημένου συστήματος Balanced Scorecard για την ΑΚΜΩΝ Α.Ε., το όραμα και η στρατηγική της καθώς και η προσεκτική μελέτη αυτών, οδήγησαν στην επιλογή και χρήση από το σύστημα δεκαέξι (16) στρατηγικών στόχων για τις τέσσερις (4) βασικές διαστάσεις του και προτείνονται πέντε (5) ή τέσσερις (4) δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό. Η αξιολόγηση των δράσεων στην εφαρμογή της μεθόδου θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση δεκαέξι (16) συγκεκριμένων δεικτών, οι οποίοι θα παρακολουθούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα.

ΣΧΗΜΑ 4.3: Οι τέσσερις (4) διαστάσεις της ΑΚΜΩΝ ΑΕ



ΣΧΗΜΑ 4.4: Στρατηγικός χάρτης ΑΚΜΩΝ Α.Ε. – Εφαρμογή Balanced Scorecard



Ακολουθούν οι αναλυτικοί πίνακες δράσεων των τεσσάρων πτυχών (ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2, ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3, ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4, ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 : Δράσεις πτυχής ανάπτυξης και καινοτομίας

ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Συμμετοχή project managers σε διεθνή σεμινάρια	Πιστοποιήσεις	Διεύρυνση γνωστικού πεδίου	Σεμινάρια επιμόρφωσης στις εξελίξεις της τεχνολογίας και των σύγχρονων απαιτήσεων
			Εκπαιδευτικά ταξίδια σε συνεργαζόμενες κατασκευάστριες εταιρείες.
			Εκπαίδευση στην αντιμετώπιση σφαλμάτων κατά τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας.
			Σεμινάρια ανάπτυξης οργανωτικών ικανοτήτων.
Εκπαίδευση ανθρώπινου δυναμικού σε νέες μεθόδους παραγωγής	Αποδοτικότητα	Βελτίωση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	Καθιέρωση ημέρας εκπαίδευσης σε νέα προγράμματα από τους project managers κάθε μήνα.
			Παρότρυνση για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
			Συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης
			Παραχώρηση ηλεκτρονικών βοηθημάτων διδασκαλίας τεχνικών κατασκευής από τους προμηθευτές.
Βελτίωση παραγωγικής διαδικασίας & ποιοτικού ελέγχου	Ρυθμός παραγωγής	Βελτιστοποίηση ακριβείας & αύξηση παραγωγής	Ανάπτυξη νέων – ανασχεδιασμός μηχανογραφικών εφαρμογών.
			Αναβάθμιση μηχανών παραγωγής και αντικατάσταση φθορών σε εργαλεία.
			Ανανέωση τεχνολογικού εξοπλισμού στον ποιοτικό έλεγχο (testers)
			Αναβάθμιση προγραμμάτων (software)
			Αγορά μηχανών παραγωγής με περισσότερες δυνατότητες, για μεγάλα προγράμματα.
Αξιοποίηση γνώσεων προσωπικού	Αναφορές των project managers	Διάθεση προσωπικού ανά στάδιο παραγωγής σύμφωνα με τις ικανότητές του	Προσλήψεις προσωπικού σε τομείς που απαιτείται εξειδίκευση.
			Τοποθέτηση προσωπικού ανά τομέα σύμφωνα με τις ικανότητές του.
			Κίνητρα εξέλιξης εργαζομένων εντός της εταιρείας
			Επιβράβευση εργαζομένων τα οποία επιτυγχάνουν πρόοδο στον τομέα τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3: Δράσεις πτυχής Εσωτερικών Διαδικασιών

ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ Σ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Διαχείριση πρώτων υλών/ αποθεμάτων	Απογραφή	Έλεγχος κινήσεων – Αποφυγή κακοδιαχείρισης	Καταγραφή υλικών σε πεπερασμένο χρόνο
			Μηχανογράφηση αποθήκης
			Διασταύρωση παραγγελιών – αποθεμάτων
			Σύστημα κάθετης ολοκλήρωσης (E.R.P.)
Διαδικασία LOGISTICS	Ταχύτητα & κόστος παράδοσης	Άμεση και ασφαλής αποστολή προϊόντων σε συμφέρουσα τιμή	Συνεργασία με περισσότερες από μία μεταφορικές εταιρείες.
			Οργάνωση μαζικής αποστολής παραγγελιών, όταν πρόκειται για μία χώρα.
			Υψηλές προδιαγραφές στην ασφάλεια της συσκευασίας των προϊόντων
			Τήρηση στο ακέραιο των χρονοδιαγραμμάτων αποστολής της παραγγελίας.
Brand Name	Brand Awareness	Εξασφάλιση εμπιστοσύνης κατασκευαστών και Brand Awareness	Διατήρηση επαφών σε κοινωνικό επίπεδο με managers κατασκευαστριών εταιρειών (networking)
			Διατήρηση επαφών και ενημέρωσης εγχώριων φορέων στον κλάδο (lobbying)
			Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις.
			Δημιουργία τμήματος marketing.
			Ενημέρωση των εν δυνάμει πελατών για τυχόν νέες πιστοποιήσεις ή παραγωγικές δυνατότητες της εταιρείας.
Συγχρονισμός παραγωγής με τα χρονοδιαγράμματα παράδοσης	Εγκαιρώς ολοκληρωμένα προγράμματα	Ενίσχυση της αξιοπιστίας της εταιρείας	Αναδιανομή εργαζομένων σε προγράμματα που έχουν μείνει χρονικά πίσω.
			Χρηματική επιβράβευση για τους εργαζομένους οι οποίοι ολοκληρώνουν νωρίτερα από το προβλεπόμενο το πρόγραμμα στο οποίο απασχολούνταν.
			Επίτευξη συμφωνιών για παραδόσεις σε λογικά πλαίσια.
			Εύρεση μεθόδων επιτάχυνσης παραγωγικής διαδικασίας από τους project managers.

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Ι ΠΤΥΧΗ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ			
Προμηθευτών	ικανοποίησης	ικανοποίηση αναγκών αστυνομικού προσωπικού	Έγκαιρη κατάθεση παραγγελιών Διατήρηση επικοινωνίας και μακροχρόνιας συνεργασίας. Αύξηση όγκου παραγγελιών
Ικανοποίηση Πελατών	Βαθμός ικανοποίησης	Διατήρηση της προτίμησης των πελατών για την ΑΚΜΩΝ Α.Ε.	Κατάθεση ελκυστικών προσφορών Εξυπηρέτηση κατασκευαστικών αναγκών και μετά το πέρας του προγράμματος Άμεση εξεύρεση λύσεων σε προβλήματα που δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν στον σχεδιασμό και προκύπτουν στην εξέλιξη του προγράμματος. Ανάληψη συντήρησης και επισκευής μετά την ολοκλήρωση του προγράμματος.
Ικανοποίηση Υπαλλήλων	Ερωτηματολόγιο	Ικανοποιημένοι εργαζόμενοι	
Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	Ανανεώσεις συμβολαίων	Προσέλκυση νέων πελατών & διατήρηση συνεργασιών.	Μείωση χρόνου κατασκευής φορμών καλωδιώσεων. Επίτευξη μέγιστης ακρίβειας με χρήση υπαρχόντων μηχανημάτων, αντί της χειρονακτικής διαδικασίας. Άμεση αντικατάσταση φθαρμένων προϊόντων. Σύσταση συνεργείου άμεσης αντιμετώπισης βλαβών και συντήρησης σε συστήματα τηλεπικοινωνιών ανά την Ελλάδα.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4: Δράσεις πτυχής Ωφελούμενων

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.5: Δράσεις πτυχής Χρηματοοικονομικών

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Αύξηση μεριδίου αγοράς	Δείκτης περιθωρίου κέρδους (καθαρό κέρδος/ πωλήσεις)	Αύξηση μεριδίου αγοράς	Διείσδυση σε νέες αγορές.
			Αλλαγή τιμολογιακής πολιτικής.
			Αύξηση μέσης συναλλαγής υφιστάμενων πελατών.
Μείωση κόστους παραγωγής	Μέσο κόστος (συνολικό κόστος/ ποσότητα παραγωγής)	Μείωση μέσου κόστους διατηρώντας την ποιότητα	Εξοικονόμηση πόρων από αναλώσιμα που δεν επηρεάζουν την ποιότητα.
			Χρήση πράσινης τεχνολογίας παραγωγής ή μείωσης κατανάλωσης ηλεκτρικής ενέργειας στις εγκαταστάσεις.
			Καλύτερη διαχείριση αποθεμάτων, εργαλείων και πρώτων υλών.
			Αποθήκευση περισευούμενων υλικών μετά τη λήξη προγράμματος για πιθανή μελλοντική χρήση.
Οργάνωση παραγγελιών	Ολοκλήρωση παραγγελιών εντός χρονικών ορίων.	Τήρηση χρονο-διαγραμμάτων.	Διαπραγμάτευση μεγαλύτερων χρονικών ορίων σε μελλοντικές παραγγελίες.
			Πρόσληψη και εκπαίδευση προσωπικού για την διεκπεραίωση των παραγγελιών.
			Απασχόληση προσωπικού που εργάζονται σε άλλα προγράμματα, σε αυτά που πρέπει να παραδοθούν συντομότερα.
			Οργάνωση παραλαβής υλικών εγκαίρως από τους προμηθευτές, ώστε να μην μένει η παραγωγή χωρίς εργασία.
Προσέλκυση επενδύσεων, αξιοποίηση ευρωπαϊκών πόρων	Αύξηση κεφαλαίων (%)	Συνεχή Ανάπτυξη	Εξειδικευμένη διαφημιστική καμπάνια στον χώρο της αμυντικής βιομηχανίας.
			Συμμετοχή σε διεθνείς εκθέσεις.
			Επίτευξη συνεργασιών ανάπτυξης προγραμμάτων με για τον Ε.Σ.
			Συμμετοχή σε στους μέγιστους δυνατούς διαγωνισμούς ανάληψης έργων.

Για την επιλογή των δράσεων στον αντικειμενικό σκοπό της πτυχής των Οφελουμένων «Ίκανοποίηση Υπαλλήλων» που απώτερο στόχο έχει την αύξηση της παραγωγικότητάς τους στα πλαίσια της διατήρησης υψηλής ποιότητας του παραγόμενου αγαθού, θα ανατρέξουμε στο κεφάλαιο της παρακίνησης.

Οι ανάγκες ή οι επιθυμίες που δημιουργούνται στο άτομο, διαταράσσουν το «εσωτερικό ισοζύγιο» αυτού και το προσανατολίζουν στο να βρει τρόπο να τις καλύψει και να επαναφέρει την ισορροπία. Αυτές οι ανάγκες για να καλυφθούν εκτός από τα οικονομικά κίνητρα, απαιτούνται και άλλες δράσεις, οι οποίες καθορίζονται από κοινωνικούς και οικογενειακούς παράγοντες αλλά και από παράγοντες αυτοολοκλήρωσης του ατόμου.

Για αυτόν τον λόγο, προτείνονται μία σειρά δράσεων οι οποίες θα αξιολογηθούν και θα καταταχθούν με σειρά προτίμησης, μέσω έρευνας με τη μορφή ερωτηματολογίου σε εργαζομένους στην εταιρεία ΑΚΜΩΝ Α.Ε. αλλά και γενικότερα σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα.

Οι δράσεις που προτείνονται είναι οι εξής:

- 1. Μπόνους παραγωγικότητας:** Ένα σημαντικό κίνητρο για τον εργαζόμενο, αφού οι χρηματικές απολαβές είναι ο κύριος λόγος της εργασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται η προσφορά του στην επιχείρηση και του ανταποδίδεται μέρος των κερδών.
- 2. Ελαστικό ωράριο:** Η επιχείρηση λειτουργεί κατά τις ώρες 08:00 – 18:00 και τις ημέρες Δευτέρα έως Παρασκευή. Προτείνεται η εφαρμογή του ελαστικού ωραρίου έτσι ώστε οι υπάλληλοι να εργασθούν το προβλεπόμενο οράριό τους, με μία ελαστικότητα σύμφωνη με τις προσωπικές τους ανάγκες.
- 3. Υπάλληλος της χρονιάς:** Η δράση αυτή αποδεικνύει στους εργαζομένους πως η επιχείρηση αναγνωρίζει την εργατικότητα και επιβραβεύει την προσπάθεια. Η αναγνώριση του ατόμου στα πλαίσια μιας ομάδας, σύμφωνα με τον Maslow είναι μια ανάγκη που πρέπει να καλυφθεί σε οργανωτικό επίπεδο.
- 4. Εσωτερική εξέλιξη:** Σημαντικός παράγοντας παρακίνησης κατά τον Herzberg είναι η ανάθεση καθηκόντων και η εξέλιξη του εργαζόμενου, μέσα στην επιχείρηση και στον τομέα κατάρτισής του. Για τον λόγο αυτόν προτείνεται να αξιολογούνται και να προάγονται εργαζόμενοι από τα «σπλάχνα» της εταιρίας, οι οποίοι θα έχουν αναπτύξει ισχυρότερους

δεσμούς με την ΑΚΜΩΝ από στελέχη όπου το μόνο κίνητρό τους είναι οι απολαβές.

5. Θέση υπεύθυνου προσωπικού (ίδρυση): Μία επιχείρηση η οποία συνεχώς εργάζεται για την ανάπτυξή της σε όλους τομείς δεν μπορεί να απασχολεί τα μεσαία στελέχη της παραγωγής (project managers) με θέματα που αφορούν την διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων. Η δημιουργία θέσης υπεύθυνου προσωπικού που θα ασχολείται αποκλειστικά με αυτόν τον τομέα είναι μία πρόταση προς αξιολόγηση.

6. Εταιρικό πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης: Στις μέρες μας η ανασφάλεια είναι μεγάλη και τα πολλά προβλήματα στους τομείς δημόσιας υγείας και κοινωνικής ασφάλειας πολύ σοβαρά, με γραφειοκρατία και τεράστιες αναμονές, με αποτέλεσμα να επιδεινώνουν την κατάσταση περισσότερο. Η δημιουργία ενός εταιρικού προγράμματος ιδιωτικής ασφάλισης αποτελεί ένα εξαιρετικό κίνητρο.

7. Δράσεις σύσφιξης σχέσεων: Το καλό κλίμα μεταξύ των εργαζομένων - συνεργατών σε έναν εργασιακό φορέα είναι ίσως από τους πιο σημαντικούς παράγοντες επιτυχίας. Η συνεργασία, η ευγενής άμιλλα, ο υγιής ανταγωνισμός και οι διαπροσωπικές σχέσεις χτίζονται με τον καιρό και είναι απαραίτητα συστατικά στην εταιρική κουλτούρα μιας επιχείρησης που επιδιώκει την συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από εταιρικές κοινωνικές δράσεις (π.χ. αιμοδοσία), εργασιακά γεύματα και λοιπά events.

8. Συμμετοχικότητα: Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διοίκηση αποτελεί ταμπό για τις περισσότερες μικρομεσαίες και οικογενειακές επιχειρήσεις. Όμως στην δεδομένη χρονική στιγμή, με την παρούσα οικονομική κρίση, την έλλειψη ρευστότητας και την μη έκδοση δανείων, μία επιχείρηση θα μπορούσε να διανείμει μετοχές (με τη μορφή των stock options) στους εργαζομένους της εταιρείας, όχι μόνον σαν πρόσθετη αμοιβή, αλλά και σαν αναγνώριση των προσπαθειών τους και τη συμβολή τους στην πρόοδο της εταιρείας. Σε διαφορετική περίπτωση, έναντι κάποιου τιμήματος διανομή μετοχών, ώστε να αντλήσει και κεφάλαια για επενδύσεις από τους ίδιους του εργαζομένους.

Αναμένεται ότι οι εργαζόμενοι θα επιλέξουν πρωτίστως τα οικονομικά κίνητρα και έπειτα την ελαστικότητα ωραρίου. Οι τελικές δράσεις του αντικειμενικού σκοπού Ικανοποίηση Υπαλλήλων της πτυχής των Ωφελουμένων οι οποίες θα προταθούν για την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard θα προκύψουν από τα αποτελέσματα της προαναφερόμενης σχετικής έρευνας.

Η ερευνά πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1), σε συγκεκριμένο δείγμα, ήτοι σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα και απαρτιζόταν από δέκα (10) ερωτήσεις κλειστού τύπου. Η κεντρική ιδέα των ερωτήσεων εστιαζόταν στην κατάταξη των οκτώ (8) προτεινόμενων δράσεων του αντικειμενικού σκοπού Ικανοποίηση Υπαλλήλων. Το ερωτηματολόγιο περιέχει έξι (6) δημογραφικές ερωτήσεις, οι οποίες είναι ενδεικτικές της κατάστασης που επικρατεί στην χώρα την δεδομένη χρονική περίοδο και θα παράσχουν συμπεράσματα για τις προτιμήσεις του δείγματος όπως φύλο, ηλικία, εργασιακή εμπειρία, οικογενειακή κατάσταση και μόρφωση καθώς και με τρεις (3) ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό ικανοποίησης της εργασίας τους και των συνθηκών αυτής. Η συγκομιδή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω της εφαρμογής docs.google.com κατά το χρονικό διάστημα 8 έως 13 Ιουνίου 2017.

Το δείγμα αποτελείται από 104 εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα από τους οποίους οι 53 είναι άντρες (51%) και οι 51 γυναίκες (49%). Η ηλικία του 80,6% του δείγματος κυμάνθηκε από 26 έως 55 έτη, το 35,6% του δείγματος είναι έγγαμοι και περίπου το 29% γονείς.. Η εργασιακή εμπειρία του δείγματος ποικίλει με το 61,5% του δείγματος να εργάζεται έως δέκα έτη στον ιδιωτικό τομέα. Το επίπεδο των σπουδών, επίσης ποικίλει, με το 34,6% του δείγματος να είναι κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2)

Σημειώνεται ότι, λόγω του περιορισμένου αριθμού υπαλλήλων της εταιρείας ΑΚΜΩΝ Α.Ε., η έρευνα πραγματοποιήθηκε γενικά σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα καθώς ένα πιο διευρυμένο δείγμα παράγει ασφαλέστερα συμπεράσματα.

Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση του δείγματος από την εργασία τους και των συνθηκών αυτής. Παρατηρείται μία μετριοπαθής στάση στην γνώμη των ερωτηθέντων ως προς την ικανοποίησή τους από την εργασία τους, με περίπου το 26% του δείγματος να είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο και περίπου το 23% να είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο από τις

συνθήκες εργασίας του. Το αποθαρρυντικό συμπέρασμα είναι πως σε ποσοστό που αγγίζει το 60% του δείγματος οι εργαζόμενοι θεωρούν πως οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται δεν ενδιαφέρονται να τους παράσχουν κίνητρα παραγωγικότητας και πως είναι εμφανής η προσκόλληση τους σε ξεπερασμένες εργασιακές αντιλήψεις και μεθόδους διοίκησης και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού.

Οι απαντήσεις στην ερώτηση σχετικά με την επιλογή των αναφερόμενων δράσεων προκειμένου οριστικοποιηθούν οι δράσεις στον αντικειμενικό σκοπό Ικανοποίηση Υπαλλήλων είναι σύμφωνες με τις αναμενόμενες. Η κατάταξη των δράσεων που επιλέχθηκαν από τους ερωτηθέντες καθώς και το ποσοστό του δείγματος που τις επέλεξε φαίνονται αναλυτικά στον ακόλουθο πίνακα (ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6).

ΠΙΝΑΚΑΣ 4.6: Κατάταξη Δράσεων

Κατάταξη	Προτεινόμενες δράσεις	Ποσοστό επιλογής %
1	Μπόνους παραγωγικότητας	92,3
2	Εσωτερική εξέλιξη	83,7
3	Ελαστικό ωράριο	48,1
4	Εταιρικό πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης	41,3
5	Συμμετοχικότητα	32,7
6	Ίδρυση-Ενεργοποίηση τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	26,9
7	Θεσμός υπαλλήλου της χρονιάς	26
7	Δράσεις σύσφιξης σχέσεων εργαζομένων	26

Σύμφωνα με την ανωτέρω κατάταξη οι τέσσερις (4) επικρατέστερες άρα και προτεινόμενες προς εφαρμογή δράσεις είναι οι παρακάτω:

1. Μπόνους παραγωγικότητας
2. Εσωτερική εξέλιξη
3. Ελαστικό ωράριο
4. Εταιρικό πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης

Όπως αναφέρθηκε παραπάνω, αναμενόμενο ήταν το αποτέλεσμα της συντριπτικής πλειοψηφίας που επέλεξε ένα οικονομικό κίνητρο ως δράση με τη μέγιστη βαρύτητα, όπως επίσης και η επιλογή των λοιπών δράσεων, ήτοι της εσωτερικής εξέλιξης, και του ελαστικού ωραρίου και του εταιρικού προγράμματος ιδιωτικής ασφάλισης. Οι επιλογές αυτές είναι απόρροια των οικονομικών αναγκών των εργαζομένων, των προσωπικών αναγκών της αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης καθώς και των αναγκών που προκύπτουν από το σύγχρονο τρόπο, κατά τον οποίο η ορθή διαχείριση του χρόνου αποτελεί πολυτέλεια. Επιπλέον, η ανασφάλεια για το μέλλον που αισθάνεται ο εργαζόμενος στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με τον οικονομικό μαρασμό των ασφαλιστικών φορέων, η επιλογή ενός προγράμματος ιδιωτικής ασφάλισης ήταν και αυτή αναμενόμενη.

Με την ολοκλήρωση της διαδικασίας επιλογής και αξιολόγησης των προτεινόμενων δράσεων για την συγκεκριμένη εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στην εταιρία ΑΚΜΩΝ Α.Ε., προκύπτουν γενικά συμπεράσματα εφαρμογής δράσεων σε εταιρίες του ιδιωτικού τομέα. Έτσι, προτείνεται ως μέγιστης σημασίας δράση, που επιβάλλεται να λάβει κάθε ιδιωτικός φορέας, από την μεσαία κλίμακα και άνω, η ενεργοποίηση τη θέσης υπεύθυνου προσωπικού και για μεγαλύτερης εμβέλειας επιχειρήσεις η ενεργοποίηση του τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, καθώς αποτελεί το έναυσμα της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού και κατά συνέπεια της παρακίνησης αυτού για εργασία, τόσο προς όφελος τόσο της επιχείρησης όσο και προς όφελος των εργαζομένων.

Εν κατακλείδι, με γνώμονα τη σημαντικότητα του τομέα διοίκησης ανθρωπίνων πόρων κάθε οργανισμός του ιδιωτικού τομέα θα ήταν ορθό να περιλαμβάνει στη λειτουργία του τις εξής δράσεις:

1. Ίδρυση-Ενεργοποίηση θέσης υπεύθυνου προσωπικού
2. Εσωτερική εξέλιξη
3. Μπόνους παραγωγικότητας
4. Ελαστικό ωράριο
5. Εταιρικό πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης

Κεφάλαιο 5^ο: Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στους Ελληνικούς Δημόσιους Οργανισμούς.

5.1 Η θεσμοθέτηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης (Balanced Scorecard) στην Ελληνική Δημόσια Διοίκηση.

Το πρόβλημα της μέτρησης της απόδοσης απασχολεί τους οργανισμούς, τόσο στον ιδιωτικό, όσο και στο δημόσιο τομέα. Αρχικά, το Balanced Scorecard δημιουργήθηκε έχοντας ως στόχο τη μέτρηση της απόδοσης με χρηματοοικονομικά και μη μέτρα. Στην πορεία, όμως, με την εφαρμογή της μεθόδου από πληθώρα δημοσίων οργανισμών, η έννοια της εξελίχθηκε και σύντομα διαπιστώθηκε ότι η Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης επιλύει πολύ πιο σημαντικά προβλήματα, όπως αυτά της περιγραφής, της επικοινωνίας και της υλοποίησης της στρατηγικής.

Έτσι, στην Ελλάδα το 2004 θεσμοθετήθηκε ο Νόμος 3230/2004, στον οποίο καθιερώθηκε η ανάπτυξη και εφαρμογή συστήματος διοίκησης με συγκεκριμένους στόχους. Ο σκοπός της επιλογής αυτής, είναι «η αποτελεσματικότερη λειτουργία των δημόσιων υπηρεσιών και η ανταπόκριση του ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες ανάγκες και τα νέα πρότυπα διοίκησης». Παράλληλα, καθιερώθηκε η υποχρέωση της διοίκησης να μετρά την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της, με προϋπόθεση ότι η διαδικασία καθορισμού των στόχων θα ορίζεται από πάνω προς τα κάτω, με τους στρατηγικούς στόχους να τίθενται από τα ανώτατα όργανα διοίκησης.

Ακολούθησαν μια σειρά εγκυκλίων από το Υπουργείο Εσωτερικών, οι οποίες αποσκοπούσαν στην αποσαφήνιση του παραπάνω νόμου, θέτοντας κάποιες διευκρινήσεις όπως:

- την καθιέρωση Συστήματος Διοίκησης μέσω Στόχων,
- την μεθοδολογία Καθορισμού Δεικτών Μέτρησης της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας της δημόσιας διοίκησης,
- την σύνταξη και υποβολή Εκθέσεων Απολογισμού Δράσης και Εκθέσεων Αποτελεσμάτων επί μέρους αξιολογήσεων/μετρήσεων,
- την Ανάπτυξη Συστήματος Στρατηγικής Διοίκησης, όπου γίνεται ο διαχωρισμός σε δύο φάσεις. Στην πρώτη πραγματοποιείται η διαμόρφωση της στρατηγικής και στην δεύτερη η υλοποίησή της, με χρήση του εργαλείου της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης.

Έτσι, το θεσμικό πλαίσιο που προαναφέρθηκε συνοπτικά, καθορίζει την διαδικασία μέσα από την οποία γίνεται η στοχοθεσία, σε κάθε δημόσια οργάνωση. Η πολιτική ηγεσία θέτει το όραμα και τη στρατηγική, σύμφωνα με την αποστολή της εκάστοτε δημόσιας οργάνωσης.

Παρόλα αυτά, για την εύρυθμη εφαρμογή της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης στους δημόσιους οργανισμούς, είναι επιτακτική ανάγκη να υπάρξουν ορισμένες διευκρινίσεις και μερικές τροποποιήσεις, που θα αφορούν:

1. Την ύπαρξη διαμορφωμένης στρατηγικής, η οποία θα υλοποιηθεί με την Ισορροπημένη Κάρτα Μέτρησης. Συχνά παρατηρείται στις δημόσιες οργανώσεις, το φαινόμενο της πλήρους απουσίας στρατηγικής ή η στρατηγική τους να μην είναι ξεκάθαρη.
2. Την παραγόμενη αξία που συνδέεται με την παροχή υπηρεσιών και αγαθών προς τους πολίτες, η οποία πρέπει να προσδιοριστεί από την αρμόδια θεσμική αρχή. Η αξία αυτή συνίσταται στις ευρύτερες κοινωνικό-οικονομικές επιπτώσεις που προκαλούνται (Pollitt & Bouckaert, 1999).
3. Την διατύπωση στρατηγικών κατευθύνσεων με ορθή πρωτεραιοποίηση, για τις δημόσιες οργανώσεις (Stewart, 1996), καθώς καθίσταται σκόπελος για την χρησιμοποίηση της Ισορροπημένης Κάρτας Μέτρησης ως εργαλείου στρατηγικής διοίκησης.
4. Την μετακίνηση της αποστολής του δημόσιου οργανισμού στην κορυφή του μοντέλου, αφού αυτή λαμβάνεται ως εξωτερικά δοσμένη από το νομοθέτη (Kaplan & Norton, 2001). Αυτό συμβαίνει καθώς μια δημόσια οργάνωση εξυπηρετεί έναν «ανώτερο» σκοπό που συνδέεται με το δημόσιο συμφέρον και όχι την μεγιστοποίηση του κέρδους για τους μετόχους, κάτι που συμβαίνει σε μια επιχείρηση του ιδιωτικού τομέα.
5. Την αναδιάταξη των τεσσάρων πτυχών, καθώς οι δημόσιοι οργανισμοί δεν αποσκοπούν στο κέρδος - οπότε, η χρηματοοικονομική επιτυχία δεν είναι ο κύριος σκοπός τους. Αντιθέτως, είναι η ικανοποίηση των πολιτών (Kaplan & Norton, 2001 καθώς και Kaplan, 2010).
6. Την διάθεση χρηματοοικονομικών πόρων ώστε να λειτουργεί και να πραγματοποιεί την αποστολή της. Μπορεί να μην επιδιώκει το κέρδος, πρέπει

όμως να λειτουργεί στο πλαίσιο ενός προϋπολογισμού, που θέτει συγκεκριμένους περιορισμούς (Niven, 2008).

Παρόλο, λοιπόν, που στη Βόρεια Αμερική και σε πολλές Ευρωπαϊκές χώρες η συγκεκριμένη μέθοδος έχει τύχει ευρείας επιτυχημένης εφαρμογής ως σύστημα στρατηγικής διοίκησης σε οργανισμούς του δημόσιου τομέα, δεν ισχύει το ίδιο και στην Ελλάδα. Η Ελληνική δημόσια διοίκηση δείχνει να μην υιοθετεί το εν λόγω σύστημα, αν και έχει δεσμευτεί στη βάση της συνθήκης της Λισαβώνας και του στρατηγικού στόχου για διοικητική σύγκλιση με τα υπόλοιπα κράτη – μέλη της Ε.Ε. Στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρείται σε θεωρητικό επίπεδο η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στην Ελληνική Αστυνομία, εστιασμένη στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων και με απώτερο σκοπό την παρακίνηση του αστυνομικού προσωπικού. Η εφαρμογή της μεθόδου πραγματοποιήθηκε βάση των τροποποιήσεων που αναφέρονται παραπάνω.

5.2 Η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στην Ελληνική Αστυνομία

Η Ελληνική Αστυνομία με τη σημερινή της μορφή δημιουργήθηκε το 1984, με τη συγχώνευση της Χωροφυλακής και της Αστυνομίας Πόλεων (νόμος 1481/1-10-1984, ΦΕΚ Α΄ - 152). Σύμφωνα με το Νόμο 2800/2000, είναι Σώμα Ασφάλειας και έχει ως Αποστολή:

- Την εξασφάλιση της δημόσιας ειρήνης και ευταξίας και της απρόσκοπτης κοινωνικής διαβίωσης των πολιτών, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας γενικής αστυνόμευσης και τροχαίας.
- Την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος και την προστασία του Κράτους και του δημοκρατικού πολιτεύματος, στα πλαίσια της συνταγματικής τάξης, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας δημόσιας και κρατικής ασφάλειας.
- Την πρόληψη και αποτροπή της παράνομης εισόδου – εξόδου αλλοδαπών στην Ελλάδα και τον έλεγχο της τήρησης των διατάξεων που αφορούν την είσοδο, έξοδο, παραμονή και εργασία των αλλοδαπών στη χώρα, που περιλαμβάνει την άσκηση της αστυνομίας αλλοδαπών και προστασίας συνόρων.

Ο κεντρικός στρατηγικός στόχος και η φιλοσοφία της αντεγκληματικής πολιτικής της Ελληνικής Αστυνομίας αποτυπώνεται στο όραμα για μία Αστυνομία «δίπλα στον πολίτη», η οποία θα παρέχει άμεσα και αποτελεσματικά τις υπηρεσίες της, με «καμία ανοχή στο έγκλημα» και θέτοντας υψηλότερα τον πήχη στην ενίσχυση της εσωτερικής ασφάλειας, τη μείωση της εγκληματικότητας, την αντιμετώπιση της παράνομης μετανάστευσης, καθώς και την εμπέδωση του αισθήματος ασφάλειας των πολιτών.

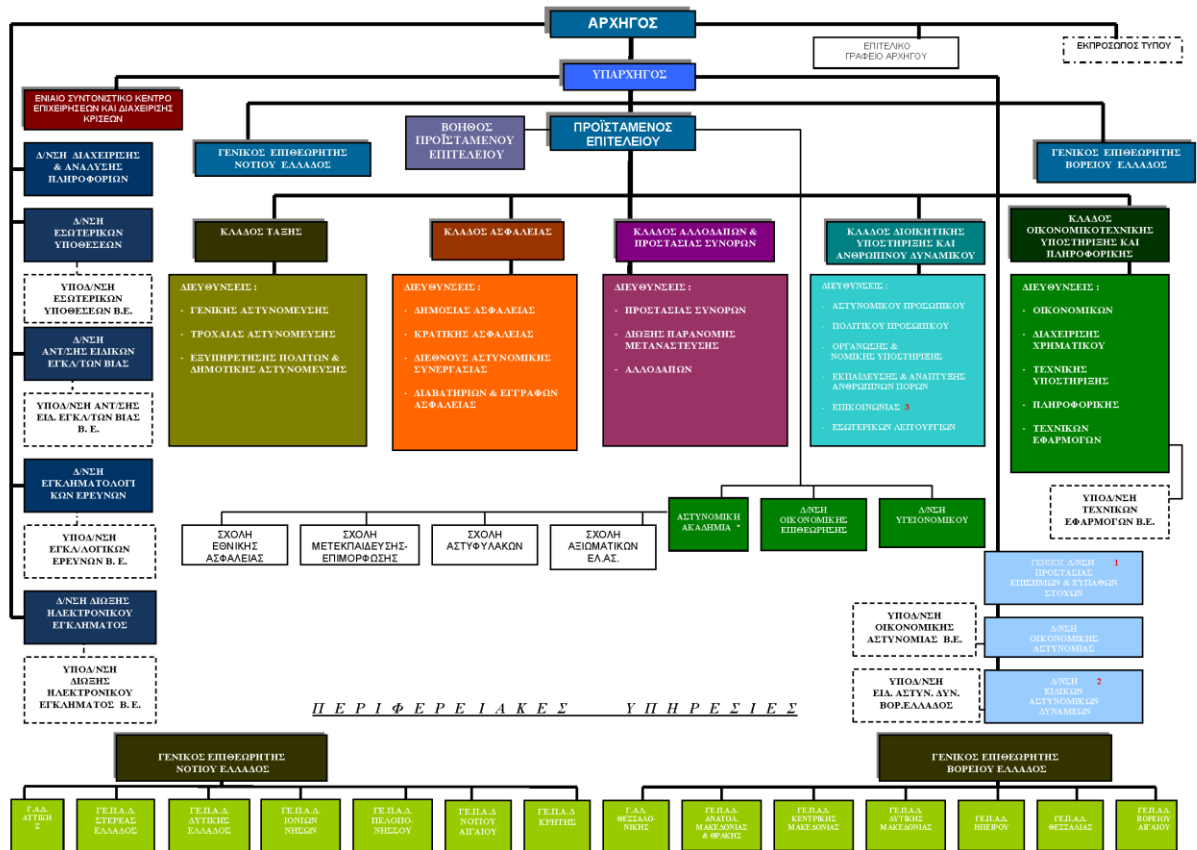
Έτσι, η Ελληνική Αστυνομία, πάντα κοντά στον πολίτη, ανταποκρίνεται στις απαιτήσεις της εποχής, με αναβαθμισμένη εκπαίδευση, με σύγχρονη αντεγκληματική πολιτική, με αξιοποίηση των επιτευγμάτων της επιστήμης και της τεχνολογίας, αλλά και με διεθνή αστυνομική συνεργασία.

Η Ελληνική Αστυνομία συγκροτείται από Κεντρικές και Περιφερειακές Υπηρεσίες. Το Αρχηγείο της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την προϊστάμενη αρχή των Υπηρεσιών αυτών. Το έργο του συνίσταται στη μέριμνα για την εκπλήρωση της αποστολής του Σώματος, στα πλαίσια της πολιτικής του Υπουργείου Προστασίας του Πολίτη. Για το σκοπό αυτό προγραμματίζει, κατευθύνει, παρακολουθεί και ελέγχει τη δράση των Υπηρεσιών του και εξασφαλίζει τις αναγκαίες προϋποθέσεις για την άσκηση των αρμοδιοτήτων τους.

Ο Αρχηγός της Ελληνικής Αστυνομίας φέρει τον βαθμό του Αντιστράτηγου και ασκεί τη Διοίκηση του Σώματος, ως υπεύθυνος έναντι του Αναπληρωτή Υπουργού Προστασίας του Πολίτη για την άσκηση των καθηκόντων του. Στην ιεραρχία του Σώματος ακολουθούν ο Υπαρχηγός, ο Προϊστάμενος του Επιτελείου του Αρχηγείου, ο Γενικός Επιθεωρητής Αστυνομίας Αλλοδαπών και Προστασίας Συνόρων, οι Γενικοί Επιθεωρητές Βορείου και Νοτίου Ελλάδος και οι Προϊστάμενοι των πέντε αυτοτελών Κλάδων του Αρχηγείου, ήτοι:

- Τάξης
- Ασφάλειας
- Αλλοδαπών & Προστασίας Συνόρων
- Διοικητικής Υποστήριξης & Ανθρώπινου Δυναμικού
- Οικονομοτεχνικής Υποστήριξης & Πληροφορικής.

ΣΧΗΜΑ 5.1: Οργανόγραμμα Αρχηγείου Ελληνικής Αστυνομίας



Η Ελληνική Αστυνομία λειτουργεί με τους δικούς της οργανικούς νόμους και το προσωπικό της αποτελείται από αστυνομικό και πολιτικό προσωπικό, τους Συνοριακούς Φύλακες και τους Ειδικούς Φρουρούς.

Το αστυνομικό προσωπικό διακρίνεται σε προσωπικό γενικών καθηκόντων, το οποίο υπηρετεί σε όλες τις Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και σε ειδικών καθηκόντων, το οποίο υπηρετεί σε Υπηρεσίες όπου απαιτούνται εξειδικευμένες γνώσεις. Το πολιτικό προσωπικό διακρίνεται σε μόνιμο και σε επί συμβάσει και ασχολείται με διοικητικής φύσεως ζητήματα. Οι Ειδικό Φρουροί και οι Συνοριακοί Φύλακες αποτελούν ειδικές κατηγορίες προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας και ασχολούνται αντίστοιχα κυρίως, με τη φύλαξη ευπαθών στόχων, τη διενέργεια περιπολιών και τη διαχείριση των μεταναστευτικών ροών.

Την 31-12-2016 το σύνολο του προσωπικού ανήλθε στα -52.662- άτομα και του πολιτικού προσωπικού σε -1.608- άτομα (μόνιμοι, με σχέση εργασίας ιδιωτικού δικαίου αορίστου χρόνου, ιδιαίτερης κατηγορίας ένστολο πολιτικό προσωπικό του άρθρου 19 του ν.4325/2015).

Το αστυνομικό προσωπικό έχει ιδιαίτερη ιεραρχία, αντίστοιχη της στρατιωτικής, και δικούς του κανόνες πειθαρχίας και δεν εφαρμόζονται στο προσωπικό αυτό οι διατάξεις που αφορούν τους δημόσιους πολιτικούς υπαλλήλους. Όλες οι Υπηρεσίες της Ελληνικής Αστυνομίας και το προσωπικό της τελούν σε διαρκή ετοιμότητα για την πρόληψη και καταστολή του εγκλήματος, την προστασία του δημοκρατικού πολιτεύματος και της έννομης τάξης και την αντιμετώπιση έκτακτων αναγκών.

Η Ελληνική Αστυνομία, ως θεματοφύλακας των αρχών του αξιακού συστήματος, μάχεται καθημερινά για την επιβολή του νόμου και την εφαρμογή του δικαίου. Ο ρόλος της δεν περιορίζεται μόνο στο στάδιο της κατοχύρωσης της δημόσιας τάξης και ασφάλειας, αλλά επιδιώκει παράλληλα την ενίσχυση της κοινωνικής ειρήνης και συνοχής στους κόλπους της ελληνικής κοινωνίας. Εξελίσσεται καθημερινά και προσαρμόζεται στα νέα κοινωνικά δεδομένα, προκειμένου να ανταποκρίνεται πλήρως στις απαιτήσεις της σύγχρονης πραγματικότητας.

Η αφοσίωση στο καθήκον που διακρίνει τον κάθε έναν αστυνομικό και ο επαγγελματισμός του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας αποτελεί την κινητήρια δύναμη για την εκπλήρωση της αποστολής της. Έτσι, προκειμένου να καταστεί δυνατή η υλοποίηση των επιχειρησιακών προτεραιοτήτων, το ενδιαφέρον στρέφεται στην προσπάθεια εφαρμογής ενός διευρυνμένου προγράμματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης του αστυνομικού προσωπικού με απώτερο στόχο την κατά το δυνατόν αρτιότερη υποστήριξη του αστυνομικού έργου και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας του αστυνομικού προσωπικού και κατ' επέκταση των παρερχόμενων υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας.

Ο ρόλος της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων της Ελληνική Αστυνομία έχει ανατεθεί στον Κλάδο Διοικητικής Υποστήριξης και Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος πέραν των λοιπών αρμοδιοτήτων του χειρίζεται τα θέματα πρόσληψης προσωπικού, προσδιορισμού των αναγκών εκπαίδευσης και επιμόρφωσης του, πειθαρχίας και εν γένει υπηρεσιακής κατάστασης καθώς και της ανάπτυξης ανθρώπινων πόρων. Ο Κλάδος αυτός διαρθρώνεται σε Διευθύνσεις, εκ των οποίων αρμόδιες για θέματα ανθρωπίνων πόρων είναι οι εξής:

- Διεύθυνση Αστυνομικού Προσωπικού,
 - Τμήμα Αξιωματικών και
 - Τμήμα Κατώτερου Αστυνομικού Προσωπικού.

- Διεύθυνση Πολιτικού Προσωπικού,
- Διεύθυνση Εκπαίδευσης και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων
 - Τμήμα Εκπαιδεύσεων
 - Τμήμα Μετεκπαιδεύσεων και Διεθνών Εκπαιδεύσεων
 - Τμήμα Σχεδιασμού και Ανάπτυξης Ανθρώπινων Πόρων.

Στα Επιτελεία των περιφερειακών Διευθύνσεων Αστυνομίας λειτουργούν Γραφεία Διοικητικής Υποστήριξης και Εκπαίδευσης, τα οποία χειρίζονται θέματα σχετικά με το προσωπικό τους.

Σημαντική συμβολή στην ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων της Ελληνικής αστυνομίας διαδραματίζει η Αστυνομική Ακαδημία, η οποία έχει ως αποστολή την εκπαίδευση, μετεκπαίδευση, επιμόρφωση και εξειδίκευση όλων των κατηγοριών και βαθμών του προσωπικού της. Στο πλαίσιο εκπλήρωσης της αποστολής της η Αστυνομική Ακαδημία αναπτύσσει συνεργασίες με εκπαιδευτικά Ιδρύματα και ερευνητικά κέντρα του εσωτερικού και του εξωτερικού και συμμετέχει σε προγράμματα, δράσεις και πρωτοβουλίες εκπαιδευτικού ή ερευνητικού χαρακτήρα που συμβάλλουν γενικά στην αναβάθμιση της παρεχόμενης από αυτήν επαγγελματικής και ακαδημαϊκής εκπαίδευσης.

Η Αστυνομική Ακαδημία συγκροτείται από το Επιτελείο της και τις ακόλουθες Σχολές:

- Σχολή Αστυφυλάκων Ελληνικής Αστυνομίας,
- Σχολή Αξιωματικών Ελληνικής Αστυνομίας,
- Σχολή Μετεκπαίδευσης και Επιμόρφωσης Ελληνικής Αστυνομίας,
- Σχολή Εθνικής Ασφάλειας.

Η εκπαίδευση είναι θεσμός της πολιτείας με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και περιεχόμενο και έχει καθορισμένη χρονική διάρκεια. Με την ευρεία έννοια περιλαμβάνει όλες τις δραστηριότητες που έχουν σκοπό την επίδραση με συγκεκριμένο τρόπο στη σκέψη, στο χαρακτήρα και στη σωματική αγωγή του ατόμου. Από τεχνικής πλευράς, με τη διαδικασία της εκπαίδευσης, αποκτώνται συγκεκριμένες γνώσεις, αναπτύσσονται δεξιότητες και ικανότητες και διαμορφώνονται αξίες (ηθική, ειλικρίνεια, ακεραιότητα χαρακτήρα, αίσθηση του δικαίου, αφοσίωση, επαγγελματισμός, υπευθυνότητα, κτλ). Η εκπαίδευση γίνεται με βάση συγκεκριμένες μεθόδους (θεωρητική διδασκαλία, επίδειξη, ανάθεση εργασιών,

πρακτική εξάσκηση) σε ένα ειδικά σχεδιασμένο πρόγραμμα, με συγκεκριμένους μαθησιακούς στόχους και είναι οριοθετημένα χρονικά.

Οι κυριότεροι σκοποί της εκπαίδευσης είναι:

- Ο σχηματισμός του χαρακτήρα, που θα βοηθήσει τους εκπαιδευόμενους στις σχέσεις τους με τους συνανθρώπους τους.
- Η ανάπτυξη της ευφυΐας.
- Ο εφοδιασμός των εκπαιδευομένων με γνώσεις και δεξιότητες ανάλογα με τις ικανότητές τους, ώστε να κερδίσουν τα απαραίτητα για τη επιβίωσή τους και να ανταπεξέλθουν στην αποστολή τους.
- Η προσπάθεια να γίνουν ικανοί να προσαρμόζονται στις μεταβαλλόμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.
- Η απόκτηση κριτικής σκέψης.
- Η ηθική εξύψωση του εκπαιδευόμενου, η ανάπτυξη ηθικής συνείδησης και ήθους.

Σήμερα, στην κοινωνία της πληροφορίας, οι συνεχείς αλλαγές των συνθηκών και των απαιτήσεων αναγκάζουν τους οργανισμούς και γενικότερα τους φορείς να επιδιώκουν με όλο και περισσότερο εντατικούς ρυθμούς την ανάπτυξη της γνώσης, των ικανοτήτων και της δημιουργικής σκέψης των στελεχών τους. Σε ένα πλαίσιο συνεχών και σύνθετων αλλαγών οι σύγχρονοι οργανισμοί απαιτείται να είναι ευέλικτοι.

Έτσι, η αναβάθμιση της αστυνομικής εκπαίδευσης αποτελεί μία από τις βασικές προτεραιότητες της Ελληνικής Αστυνομίας. Λαμβάνεται διαρκής μέριμνα για «δια βίου» εκπαίδευση όλου του προσωπικού σε πρακτικό αλλά και θεωρητικό επίπεδο με στόχο την άριστη υπηρεσιακή κατάρτιση, την αύξηση του επιπέδου επαγγελματισμού και τη βέλτιστη προετοιμασία για την αποτελεσματική αντιμετώπιση των σύνθετων μορφών εγκληματικότητας.

Δράσεις σχετικές με το ανθρώπινο δυναμικό της Ελληνικής Αστυνομίας όπως η επαγγελματική του κατάρτιση, η διαρκής εκπαίδευση και μετεκπαίδευση του, η συνεχής καθοδήγηση και υποστήριξή του, η εξεύρεση κινήτρων για την καλύτερη απόδοσή του, καθώς και η επιβράβευση των προσπαθειών του, με παράλληλη πάταξη βίαιων συμπεριφορών και περιστατικών διαφθοράς έχουν ως βασική επιδίωξη τη

δημιουργία κατάλληλων προϋποθέσεων που εξυπηρετούν το υπηρεσιακό συμφέρον και προστατεύουν τον αστυνομικό ως εργαζόμενο.

Η αποστολή της Ελληνικής Αστυνομίας, εξ' ορισμού, επιτάσσει την αντιμετώπιση του εγκλήματος, σε οποιαδήποτε μορφή του και την κατοχύρωση ενός περιβάλλοντος ασφάλειας στην κοινωνία. Η βάση για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων και τον χαρακτήρα των δράσεων της Ελληνικής Αστυνομίας προσδιορίζεται από το στρατηγικό στόχο: «δίπλα στον πολίτη, καμία ανοχή στο έγκλημα».

Βασικοί άξονες δράσης της Ελληνικής Αστυνομίας, λοιπόν, αποτελούν:

- Η αστυνόμευση της Χώρας - Αντιμετώπιση της ανομίας και της εγκληματικότητας.
- Η ενίσχυση της κοινωνικής ειρήνης και συνοχής - Ενίσχυση της εσωτερικής ασφάλειας.
- Η εξυπηρέτηση του ευρύτερου κοινωνικού και δημόσιου συμφέροντος.
- Η ενθάρρυνση της συνδιαμόρφωσης και της συμπαραγωγής της αντεγκληματικής Πολιτικής.
- Ο εκσυγχρονισμός Ελληνικής Αστυνομίας.
- Η επικοινωνία με τους πολίτες - Προβολή του έργου της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η μελέτη και ανάλυση της υφιστάμενης κατάστασης, καθώς και ο εντοπισμός των παραγόντων - εντός του Σώματος άλλα και του εξωτερικού περιβάλλοντος - οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν τη δράση της Ελληνικής Αστυνομίας, αποτελούν βασική προϋπόθεση για τη χάραξη της στρατηγικής της. Στο πλαίσιο αυτό, η ανάλυση S.W.O.T. αποτελεί ένα υποστηρικτικό εργαλείο που συμβάλλει στη μελέτη του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος του οργανισμού. Συγκεκριμένα, αναδεικνύει τα δυνατά (strengths) και αδύνατα (weaknesses) σημεία της Ελληνικής Αστυνομίας, ενώ παράλληλα εντοπίζει τις ευκαιρίες (opportunities) και τις απειλές (threats) που παρουσιάζονται στο εξωτερικό της περιβάλλον, προκειμένου να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο λήψης αποφάσεων και ανάληψης δράσεων (ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1α, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1β).

Εσωτερικό περιβάλλον	
Δυνατά σημεία – Strengths	Αδυναμίες – Weaknesses
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Εμπειρία και τεχνογνωσία σε θέματα που άπτονται του οργανωμένου εγκλήματος, της εσωτερικής ασφάλειας, της παράνομης διακίνησης ναρκωτικών, της τρομοκρατίας και διαχείρισης παράνομων μεταναστευτικών ροών, του ηλεκτρονικού εγκλήματος. ▪ Εφαρμογή εξειδικευμένων σχεδίων δράσης κατά του εγκλήματος. ▪ Συνεργασίες – συνέργειες σε παγκόσμιο και ευρωπαϊκό επίπεδο για θέματα επιχειρησιακού και εκπαιδευτικού χαρακτήρα. ▪ Συνεργασίες με τοπικούς φορείς και οργανισμούς. ▪ Εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό. ▪ Αφοσιωμένο προσωπικό με στοχοπροσήλωση και ανεπτυγμένο αίσθημα δικαίου. ▪ Υιοθέτηση του δόγματος περί της «δια βίου εκπαίδευσης» του ανθρώπινου δυναμικού. ▪ Προβολή του παραγόμενου αστυνομικού έργου (αστυνομική τηλεοπτική εκπομπή, συνεχή και διαδραστική συμμετοχή στα κοινωνικά δίκτυα). ▪ Ανθρωπιστική βοήθεια και εθελοντική δράση. ▪ Ψηφιοποίηση των αρχείων της Ελληνικής Αστυνομίας. (ψηφιακή αστυνομία) - απλούστευση των διοικητικών διαδικασιών. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ανεπαρκείς οικονομικοί πόροι. ▪ Πολυνομία – δαιδαλώδης γραφειοκρατικές διαδικασίες. ▪ Κενές οργανικές θέσεις σε Υπηρεσίες πρώτης γραμμής. ▪ Μη εμφανής αστυνόμευση ▪ Φαινόμενα μη χρηστής άσκησης εξουσίας – Υιοθέτηση κακώς εννοούμενης δημόσιο-υπαλληλικής νοοτροπίας (ετσιθελισμός - ωχαδερφισμός). ▪ Μη ορθή κατανομή - διαχείριση των αστυνομικών πόρων. ▪ Μη κεφαλαιοποίηση γνωστικών ικανοτήτων προσωπικού. ▪ Πεπαλαιωμένος μηχανοκίνητος στόλος.

Εξωτερικό περιβάλλον	
Ευκαιρίες – Opportunities	Απειλές – Threats
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Μέγιστη αξιοποίηση χρηματοδοτήσεων Ε.Σ.Π.Α ▪ Χρηματοδοτικά προγράμματα της Ευρωπαϊκής Ένωσης (Ε.Ε.). ▪ Τεχνογνωσία και εμπειρία άλλων κρατών σε αστυνομικά θέματα ▪ Αξιοποίηση νέων τεχνολογιών ▪ Πληθώρα πηγών πληροφοριών και εργαλείων διαχείρισής τους 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Οικονομική κρίση, η οποία ευνοεί την αύξηση της εγκληματικότητας και μειώνει το αίσθημα ασφάλειας των πολιτών. ▪ Μειωμένες μισθολογικές αποδοχές αστυνομικού προσωπικού. ▪ Ανακατατάξεις στο εγχώριο γεωπολιτικό χώρο. ▪ Πολιτικοοικονομική αστάθεια σε κράτη που περιβάλλουν την Ελλάδα - Μεγάλη κινητικότητα των μεταναστευτικών ροών. ▪ Οικονομικές ανισότητες. ▪ Αυστηρό πλαίσιο Νόμου «περί όπλων». ▪ Έντονη κριτική σχετικά με την αποτελεσματικότητα της Ελληνικής Αστυνομίας. ▪ Εμφάνιση σύγχρονων τρομοκρατικών οργανώσεων. ▪ Νέες μορφές εγκληματικότητας (διεθνές οργανωμένο έγκλημα, οικονομικό έγκλημα κ.λ.π.). ▪ Εκδήλωση εγκλημάτων με ρατσιστικά και ξενοφοβικά κίνητρα.

Η Ελληνική Αστυνομία, αποτελεί ένα οργανισμό με προσωπικό, το οποίο διασυνδέεται με συγκεκριμένες δομές, σχέσεις και ιεραρχίες. Συγκροτούν, δηλαδή, αυτό που λέμε οργάνωση. Η οργάνωση αυτή έχει σκοπό να εξασφαλίζει τη λειτουργικότητα προς την κατεύθυνση της εκπλήρωσης των σκοπών για τους οποίους δημιουργήθηκε. Η αξιοποίηση του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας, όπως και στους οργανισμούς, είναι η μεγαλύτερη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έτσι εξυπηρετεί το όφελος όχι μόνο του δημοσίου και αλλά και του πολίτη. Η πρακτική εφαρμογή λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, όπως η οργάνωση ανθρωπίνων πόρων, η διαχείριση, η εκπαίδευση και η ανάπτυξη προσωπικού, οι αμοιβές, η επικοινωνία και η συμμετοχή, οδηγούν στη βελτίωση της ποιότητας, της παραγωγικότητας και γενικότερα στην αποτελεσματικής λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας.

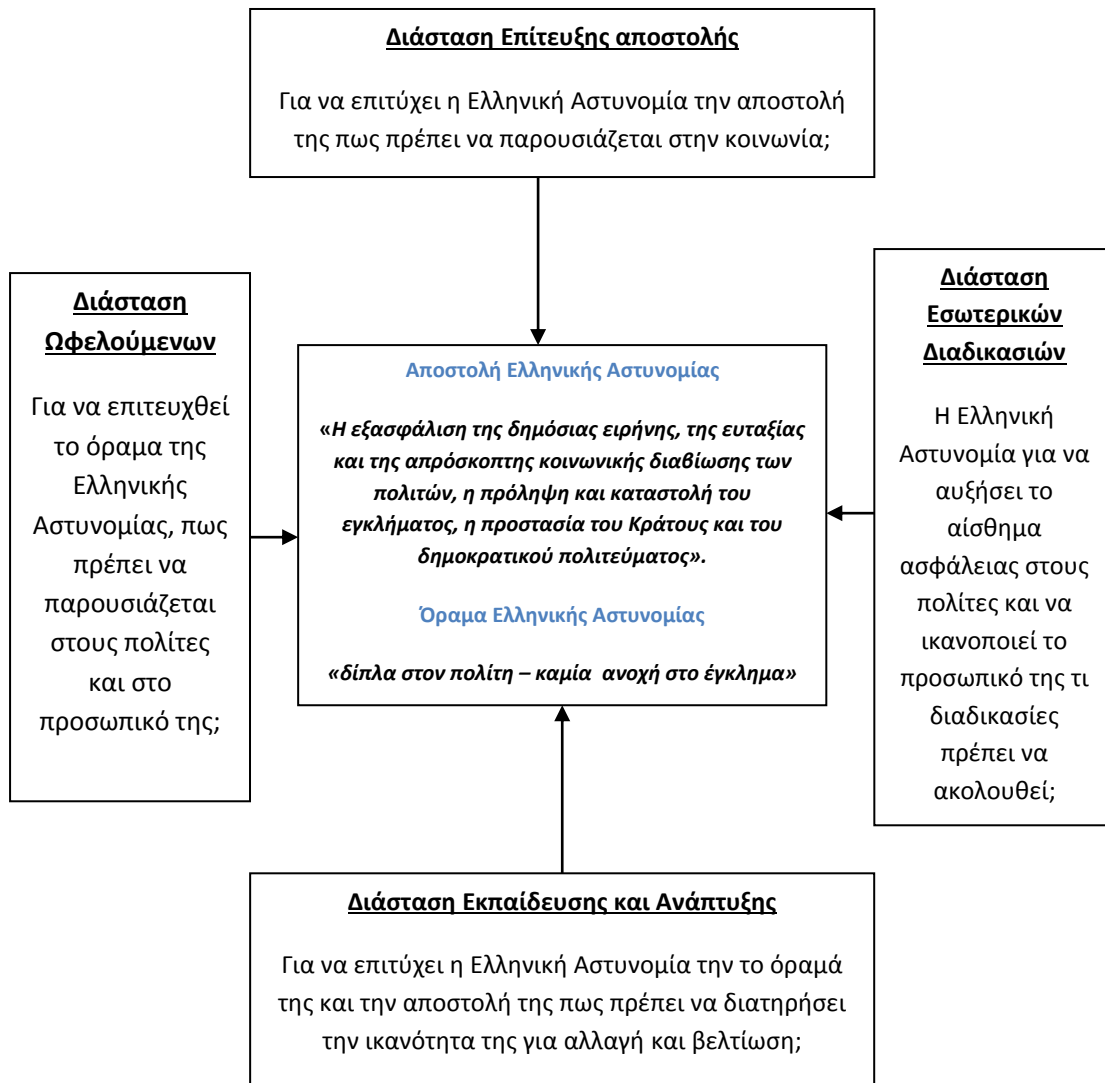
Στο πλαίσιο αυτό θα επιχειρηθεί η εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard, ώστε να πραγματοποιηθεί απολογισμός του έργου των δράσεων της Ελληνικής Αστυνομίας και να κατανοηθεί εάν οδηγούν στην παρακίνηση του προσωπικού για μεγαλύτερη απόδοση στην εργασία τους. Αναπτύσσοντας ένα Balanced Scorecard δίνεται η δυνατότητα να συνδυαστούν άριστα ο στρατηγικός προγραμματισμός της Ελληνικής Αστυνομίας καθώς και να εξεταστούν αυστηρά τα χιλιάδες τρέχοντα στρατηγικά μέτρα που λαμβάνονται στο Σώμα. Το σύστημα Balanced Scorecard είναι βασικός αρωγός στην προσπάθεια να ληφθούν στρατηγικές αποφάσεις που να ερμηνεύουν άριστα την εκάστοτε στρατηγική και οι οποίες να οδηγούν στην επιτυχία.

Έχοντας υπόψη την ανάλυση S.W.O.T. της Ελληνικής Αστυνομίας, το Balanced Scorecard επιτρέπει τη μετάφραση του οράματος και της στρατηγικής του Σώματος μέσω ενός νέου πλαισίου το οποίο την ιστορεί μέσω των αντικειμενικών σκοπών, στρατηγικών στόχων, δεικτών επίδοσης και δράσεων που έχουν επιλεχτεί. Οι διαστάσεις του Συστήματος Balanced Scorecard της Ελληνικής Αστυνομίας είναι τέσσερις (ΣΧΗΜΑ 5.2):

- Πτυχή ανάπτυξης και καινοτομίας
- Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών
- Πτυχή ωφελούμενων (πολίτες – αστυνομικοί υπάλληλοι)
- Πτυχή επίτευξης της αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας

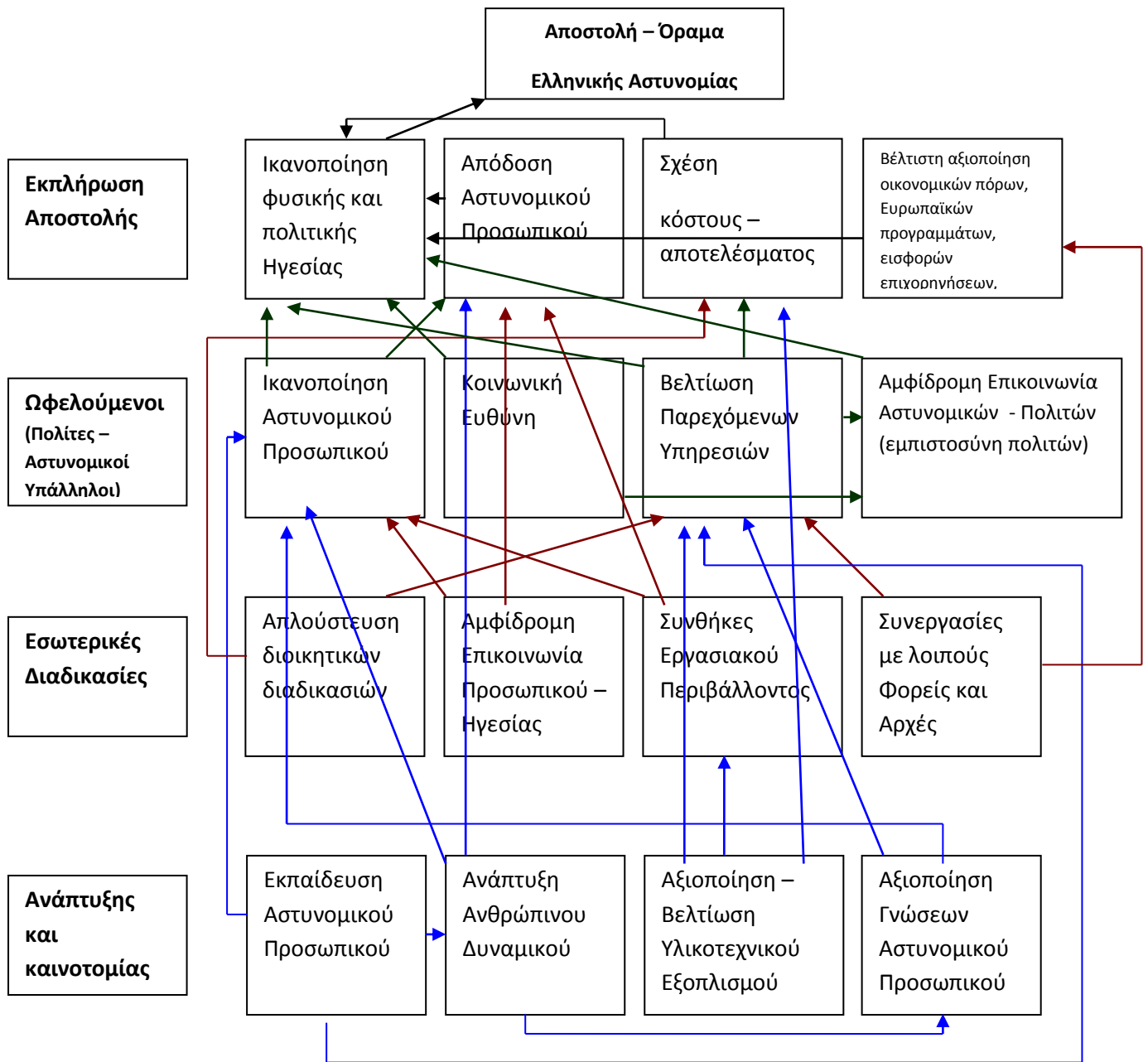
Παρατηρούμε ότι από τις τέσσερις προαναφερόμενες διαστάσεις εκλείπει η χρηματοοικονομική διάσταση, η οποία αντικαθιστάτε από την διάσταση επίτευξης της αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας καθώς η μέθοδος Balanced Scorecard εφαρμόζεται σε δημόσιο – μη κερδοσκοπικό οργανισμό και το οικονομικό όφελος – κέρδος μεταφράζεται σε Επίτευξη της Αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας.

ΣΧΗΜΑ 5.2: Οι τέσσερις (4) διαστάσεις της Ελληνικής Αστυνομίας



Στη συνέχεια, ακολουθεί ο στρατηγικός χάρτης της Ελληνικής Αστυνομίας οπού αποτυπώνονται σε κάθε μια από τις τέσσερις διαστάσεις οι αντικειμενικοί-στρατηγικοί στόχοι. (ΣΧΗΜΑ 5.3)

ΣΧΗΜΑ 5.3: Στρατηγικός χάρτης Ελληνικής Αστυνομίας – Εφαρμογή Balanced Scorecard



Οι αντικειμενικοί στόχοι των διαστάσεων συνδέονται αιτιολογημένα μεταξύ τους από παράλληλες ή ανοδικές συνδέσεις καταλήγοντας με αλληλουχία μεταξύ τους στην επίτευξη της αποστολής και του οράματος της Ελληνικής Αστυνομίας. Στους κάτωθι πίνακες αιτιολογείται η κάθε μια από τις ανωτέρω συνδέσεις των αντικειμενικών στόχων του στρατηγικού χάρτη. (ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας)

Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας		
Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας)	Η εκπαίδευση του αστυνομικού προσωπικού στοχεύει στην απόκτηση γνώσεων, δεξιοτήτων στην εξέλιξη του αστυνομικού αλλά και στην επίτευξη της επιθυμητής συμπεριφοράς, γεγονός που ενισχύει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού.
	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η εκπαίδευση του αστυνομικού υπηρετεί το δόγμα της δια βίου μάθησης και ικανοποιεί την έμφυτη ανάγκη του για συνεχή εξέλιξη.
	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η εκπαίδευση προσδίδει στον αστυνομικό γνωστικές, τεχνικές δεξιότητες αλλά και διοικητικές δεξιότητες προγραμματισμού, λήψης αποφάσεων και ελέγχου εργασίας που δύναται να χρησιμοποιηθούν για την βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών.
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ανάπτυξης και καινοτομίας)	Η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της Ελληνικής Αστυνομίας αποφέρει ειδίκευση σε συγκεκριμένα αντικείμενα, η οποία μπορεί να αξιοποιηθεί διαθέτοντας το προσωπικό σε συγκεκριμένες υπηρεσίες σύμφωνες της ειδίκευσης τους.
	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η συνεχής ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού ικανοποιεί την έμφυτη ανάγκη του για συνεχή πρόοδο και εξέλιξη.
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού επιφέρει βελτίωση των ικανοτήτων με αντίκρισμα

	(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	την βέλτιστη απόδοση του.
Αξιοποίηση – Βελτίωση Υλικοτεχνικού Εξοπλισμού	Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)	Η αξιοποίηση-βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού παρέχει τα εχέγγυα για την παραγωγή του αστυνομικού έργου εντός συνθηκών ασφάλειας και μειωμένου εργατικού κινδύνου.
	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η αξιοποίηση-βελτίωση του υλικοτεχνικού εξοπλισμού παρέχει τις προϋποθέσεις για την προσφορά βέλτιστων αστυνομικών υπηρεσιών.
	Σχέση κόστους – αποτελέσματος (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η άμεση αξιοποίηση των ευεργετημάτων της τεχνολογίας δύναται από τη μία να μειώσει μακροπρόθεσμα τα κόστη λειτουργίας και από την άλλη να αυξήσει δραστικά τα αποτελέσματα του αστυνομικού έργου.
Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του αστυνομικού προσωπικού ικανοποιεί τις φιλοδοξίες και τα «θέλω» του αστυνομικού.
	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η αξιοποίηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων του αστυνομικού προσωπικού δημιουργεί γόνιμο έδαφος προσφοράς βελτιωμένων και εξελιγμένων παρεχόμενων υπηρεσιών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.3: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών)

Πτυχή Εσωτερικών Διαδικασιών		
Απλούστευση διοικητικών διαδικασιών	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας μέσα σε ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από χρονοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες οδηγεί στην παροχή ποιοτικών και άμεσων υπηρεσιών.
	Σχέση κόστους – αποτελέσματος (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η λειτουργία της Ελληνικής Αστυνομίας μέσα σε ένα περιβάλλον απαλλαγμένο από κοστοβόρες γραφειοκρατικές διαδικασίες οδηγεί στην παροχή υπηρεσιών με μειωμένο κόστος χωρίς να υστερούν ποιότητας.
Αμφίδρομη Επικοινωνία Προσωπικού – Ηγεσίας	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Η υιοθέτηση ενός μοντέλου ηγεσίας φιλικού και άμεσου προς τον υφιστάμενο ικανοποιεί την ανάγκη του για επικοινωνία τον προδιαθέτει να προσφέρει περισσότερα.
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η υιοθέτηση ενός μοντέλου ηγεσίας φιλικού και άμεσου προς τον υφιστάμενο ικανοποιεί την ανάγκη του για αναγνώριση των προσπαθειών του και τον προδιαθέτει να αποδίδει περισσότερα.
Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Ωφελούμενοι)	Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος αποτελούν τη βάση για την ικανοποίηση του αστυνομικού προσωπικού καθώς επιχειρεί σε ένα περιβάλλον που του παρέχει όλα τα αναγκαία μέσα.

	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Οι συνθήκες του εργασιακού περιβάλλοντος δημιουργούν παράγοντες που ευνοούν την παραγωγικότητα και τη μέγιστη απόδοση του αστυνομικού προσωπικού
Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών (Πτυχή Ωφελοόμενοι)	Η συνεργασία της Ελληνικής Αστυνομίας με λοιπούς φορείς και αρχές οδηγεί στην παροχή ποιοτικών και άμεσων υπηρεσιών.
	Βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εισφορών επιχορηγήσεων, δωρεών (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η συνεργασία της Ελληνικής Αστυνομίας με λοιπούς φορείς και αρχές αποφέρει άμεσο οικονομικό όφελος.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη (Πτυχή Ωφελοόμενοι)

Πτυχή Ωφελοόμενοι		
Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού	Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η ικανοποίηση του αστυνομικού προσωπικού συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση της Ηγεσίας καθώς αποτελεί πάγια επιδίωξη αυτής.
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού (Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)	Η ικανοποίηση του αστυνομικού προσωπικού και η απόδοση αυτού συνδέονται με σχέση ανάλογη.
Κοινωνική Ευθύνη	Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών (Πτυχή Ωφελοόμενοι)	Οι δράσεις κοινωνικής ευθύνης της Ελληνικής Αστυνομίας οικοδομούν σχέσεις εμπιστοσύνης και εστιάζουν στην αμφίδρομη επικοινωνία αστυνομικών-πολιτών.

	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Ο σχεδιασμός και η ανάληψη δράσεων κοινωνικής ευθύνης εκπληρώνουν το θεσμικό ρόλο της Ελληνικής Αστυνομίας και οδηγούν στην ικανοποίηση της Ηγεσίας.</p>
Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	<p>Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών</p> <p>(Πτυχή Ωφελούμενοι)</p>	<p>Η συναντίληψη της σπουδαιότητας του έργου της Αστυνομίας μετατρέπει τον πολίτη σε αρωγό – υποστηρικτή αυτού.</p>
	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Η συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών και η ικανοποίηση της Ηγεσίας συνδέονται με σχέση ανάλογη.</p>
	<p>Σχέση κόστους – αποτελέσματος</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Η συνεχής βελτίωση των υπηρεσιών της Ελληνικής Αστυνομίας οδηγούν στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών με μειωμένο κόστος.</p>
Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών (εμπιστοσύνη πολιτών)	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Από τη σχέση Αστυνομίας – πολίτη εξαρτάται ο βαθμός επιτυχίας της Ηγεσίας</p>

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5: Συνδέσεις στρατηγικού χάρτη – Πτυχή Εκπλήρωση Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας.

Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας		
Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας	<p>Αποστολή – Όραμα Ελληνικής Αστυνομίας</p>	<p>Ο βαθμός επίτευξης του έργου και της αποστολής της ελληνικής αστυνομίας συνδέεται άρρηκτα με την ικανοποίηση της πολιτικής και φυσικής ηγεσίας.</p>

Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Η απόδοση του αστυνομικού προσωπικού αποτυπώνεται ανάγλυφα στις εκθέσεις εγκληματικότητας γεγονός που συναρτάται με την επιτυχία και το βαθμό ικανοποίησης της Ηγεσίας.</p>
Σχέση κόστους – αποτελέσματος	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Δεδομένων των δυσμενών οικονομικών συγκυριών είναι πάγια στόχευση της ηγεσίας η άσκηση του αστυνομικού έργου με το λιγότερο δυνατό απαιτούμενο οικονομικό κόστος.</p>
Βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εισφορών επιχορηγήσεων, δωρεών	<p>Ικανοποίηση φυσικής και πολιτικής Ηγεσίας</p> <p>(Πτυχή Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας)</p>	<p>Η αποτελεσματική απορρόφηση και μόχλευση πόρων από ευρωπαϊκά προγράμματα και εθνικούς πόρους καθώς και ιδιωτικές παροχές - δωρεές δύναται να υποστηρίξουν τις δράσεις και το έργο της Ελληνικής Αστυνομίας</p> <p>και να συμβάλουν στην αποτελεσματική άσκηση αυτών γεγονός που ανακλάται στην ικανοποίηση της Ηγεσίας.</p>

Τα συστατικά ανάπτυξης ενός επιτυχημένου συστήματος Balanced Scorecard για την Ελληνική Αστυνομία, η αποστολή της, οι αξίες της, το όραμά της και η αντεγκληματική πολιτική της καθώς και η προσεκτική μελέτη αυτών, οδήγησαν στην επιλογή και χρήση από το σύστημα δεκαέξι (16) στρατηγικών στόχων για τις τέσσερις (4) βασικές διαστάσεις του και προτείνονται πέντε (5) δράσεις ανά αντικειμενικό σκοπό.

Στην οργάνωση και εφαρμογή των δράσεων της Ελληνικής Αστυνομίας, συχνά παραβλέπεται η αξιολόγηση, η οποία αποτελεί τη συστηματική διερεύνηση των δράσεων και των αποτελεσμάτων τους. Αν, δηλαδή, είχε ως αποτέλεσμα την γνώση, την απόκτηση δεξιοτήτων ή αν προκάλεσε αλλαγές στη στάση και στη νοοτροπία των

αστυνομικών και στην ταυτόχρονη επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η αξιολόγηση των δράσεων στην εφαρμογή της μεθόδου θα πραγματοποιηθεί με τη χρήση δεκαέξι (16) συγκεκριμένων δεικτών, οι οποίοι θα παρακολουθούνται ανά τακτά χρονικά διαστήματα. Ακολουθούν οι αναλυτικοί πίνακες δράσεων των τεσσάρων πτυχών (ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9).

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.6: Δράσεις πτυχής ανάπτυξης και καινοτομίας

ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΔΕΙΚΤΗΣ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού	Συμμετέχοντες (%)	Συστηματική Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού	Σεμινάρια επιμόρφωσης σε θέματα γενικής αστυνόμευσης, ασφάλειας, αλλοδαπών, τρομοκρατίας κ.λ.π.
			Συντηρητικές εκπαιδεύσεις σε θέματα αυτοπροστασίας-αυτοάμυνας-σκοποβολής οπλοτεχνικής
			Εκπαιδεύσεις με προσομοίωση περιστατικών σε θέματα γενικής αστυνόμευσης, ασφάλειας προστασίας επισήμων προσώπων, κλπ
			Εκπαιδευτικές ημερίδες σε θέματα αποτροπής τρομοκρατικών ενεργειών, διαχείρισης κρίσεων, διαχείρισης μεταναστευτικών ροών, επιμέρους διοικητικά θέματα, κλπ
			Δοκιμαστικές ασκήσεις εκτάκτων αναγκών
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Συμμετέχοντες (%)	Βελτίωση δυνατοτήτων ανθρώπινου δυναμικού	Δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα «δια βίου» εκπαίδευσης σχετικά με τις ανάγκες της εποχής και το έργο της Αστυνομίας.
			Παρότρυνση για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση
			Συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης της

			Αστυνομικής Ακαδημίας
			Συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ευρωπαϊκού περιεχομένου (CEPOL)
			Ημερίδες-σεμινάρια επί θεμάτων ψυχικής υποστήριξης και υγείας
Αξιοποίηση – Βελτίωση Υλικοτεχνικού Εξοπλισμού	Αριθμός συνόλου επιτεύξεων	Εκσυγχρονισμός υλικοτεχνικού εξοπλισμού	Ανάπτυξη νέων – ανασχεδιασμός μηχανογραφικών εφαρμογών
			Συντηρήσεις – επισκευές μεταφορικών μέσων στα συνεργεία της Ελ.Ασ.
			Ανανέωση τεχνολογικού εξοπλισμού στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής
			Προμήθεια τεχνολογικών συστημάτων ασφαλείας στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής
			Παροχή φορητών συσκευών νέας τεχνολογίας εφοδιασμένες με εφαρμογές POL (προς διευκόλυνση των περιπολιών)
Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού	Αριθμός συνόλου ενεργειών	Διάθεση αστυνομικού προσωπικού σύμφωνα με τις ικανότητες του	Αιτήσεις για επικαιροποίηση ατομικών φακέλων (βιογραφικών σημειωμάτων) προσωπικού
			Αιτήσεις για επανατοποθετήσεις σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού
			Μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με σκοπό την αξιοποίησης των γνώσεων τους
			Εξέλιξη του αστυνομικού προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις ως αστυνομικό προσωπικό ειδικών καθηκόντων
			Συμμετοχή αστυνομικού προσωπικού με συναφή γνωστικό αντικείμενο σε Επιτροπές (προμηθειών, ομάδων εργασίας κλπ)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7: Δράσεις πτυχής Εσωτερικών Διαδικασιών

ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Απλούστευση διοικητικών διαδικασιών	Χρόνος διεκπεραίωσης	Μείωση χρόνου διεκπεραίωσης διοικητικών διαδικασιών	Σύστημα ηλεκτρονικών αιτήσεων για τον πολίτη
			Πλήρης εφαρμογή του ηλεκτρονικού συστήματος για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών (εφαρμογή POL)
			Κατάργηση τακτικής αλληλογραφίας μεταξύ αστυνομικών υπηρεσιών
			Διεύρυνση αρμοδιοτήτων του θεσμού του ηλεκτρονικού αστυνομικού τμήματος
			Ενίσχυση δράσεων Κινητών αστυνομικών Μονάδων, Αστυνομικών της γειτονιάς, τοπικού αστυνόμου
Αμφίδρομη Επικοινωνία Προσωπικού – Ηγεσίας	Σύνολο ικανοποιημένου προσωπικού (%)	Συλλογικότητα – Εύρυθμη συνεργασία προσωπικού – Ηγεσίας	Επίσημη διαδουκτιακή πύλη για την εσωτερική επικοινωνία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.
			Διοργάνωση τακτικών συναντήσεων και διεξαγωγή επικαιροποιημένων θεματικών συζητήσεων
			Επισκέψεις ηγεσίας – διοίκησης στις υφιστάμενες Υπηρεσίες
			Πιλοτική εφαρμογή χρήσης κουτιών παραπόνων και προτάσεων για αλλαγή
			Ενίσχυση των συνδικαλιστικών οργάνων
Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος	Σύνολο ικανοποιημένου προσωπικού (%)	Βελτίωση συνθηκών εργασίας	Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας
			Εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών
			Ανακαίνιση, συντήρηση και

			αναβάθμιση εσωτερικών χώρων
			Δημιουργία χώρου εντευκτηρίου αναψυχής ανά Διεύθυνση
			Δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.
Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές	Βαθμός συνεργασίας	Συνεργασίες για τη διευκόλυνση του έργου της Ελληνικής Αστυνομίας.	Συνεργασία Ελληνικής Αστυνομίας και Γ.Ε.Ε.Θ.Α. για την εφαρμογή σχεδίων, διεξαγωγή ασκήσεων και εκπαιδεύσεις σε θέματα Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.)
			Ενίσχυση του θεσμικού φορέα της Διεύθυνσης Διεθνούς αστυνομικής Συνεργασίας (Δ.Δ.Α.Σ.)
			Συναντήσεις εκπροσώπων Ελληνικής Αστυνομίας με άλλους εκπροσώπους φορέων για ανταλλαγή απόψεων-συνεργασία
			Χρήση διαδουκτιακών υπηρεσιών μεταξύ συναφών υπουργείων
			Ενέργειες για δυνατότητα προσβασιμότητας όλων των συναρμόδιων υπηρεσιών του κρατικού μηχανισμού σε ενιαίο σύστημα

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8: Δράσεις πτυχής Ωφελούμενων

ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού	Βαθμός ικανοποίησης	Μέγιστη ικανοποίηση αναγκών αστυνομικού προσωπικού	Επιβράβευση των ενεργειών του αστυνομικού προσωπικού σύμφωνα με το Π.Δ. 622/85«Ηθικές αμοιβές προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Τάξης του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης (Α'231)

			Ενέργειες για εξασφάλιση της προσωπικής σωματικής ακεραιότητας και ασφάλειας του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας
			Χορήγηση και ανανέωση ατομικού εξοπλισμού – χορήγηση υφάσματος στολών
			Δυνατότητα προγραμματισμού του ωραρίου εργασίας πέραν της προβλεπόμενης εβδομαδιαίας ενημέρωσης
			Πλήρης τήρηση χορήγησης ημερησίων αναπαύσεων
Κοινωνική Ευθύνη	Αριθμός δράσεων	Βελτίωση εικόνας της Ελληνικής Αστυνομίας προς τους πολίτες	Εθελοντική συγκέντρωση ειδών από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας για προσφορά σε Ιδρύματα της Χώρας - Προσφορά μερίδων φαγητού σε ευπαθείς ομάδες
			Διεξαγωγή φιλανθρωπικών αθλητικών δραστηριοτήτων με σκοπό την εθελοντική συγκέντρωση ειδών και διάθεσή τους σε Ιδρύματα
			Εθελοντική αιμοδοσία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας
			Τηλεοπτικές καμπάνιες τροχονομικής αστυνόμευσης
			Ημερίδες ενημέρωσης πολιτών για αδικήματα έξαρσης
Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	Αριθμός επιτυχών δράσεων	Συνεχής Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	Απλούστευση των Διαδικασιών και Εκσυγχρονισμός του Θεσμικού Πλαισίου.
			Επιμόρφωση του προσωπικού σε επίκαιρα ζητήματα καθώς και σε θέματα επικοινωνίας
			Εισηγήσεις προτάσεων από τις επιμέρους Δ/νσεις για τη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών
			Προγραμματισμένες συναντήσεις με πολίτες προς συζήτηση ιδεών

			Μείωση του χρόνου εκτέλεσης διαδικασιών
Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών (εμπιστοσύνη πολιτών)	Αριθμός δράσεων	Δημιουργία σχέσεων εμπιστοσύνης πολιτών	Δημιουργία νέων μορφών αστυνόμευσης με κύριο χαρακτηριστικό την ενεργή συμμετοχή του κοινού.
			Ενέργειες προβολής του ανθρώπινου προσώπου της Αστυνομίας στην υπηρεσία του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου με σκοπό την αλλαγή της εικόνας της Αστυνομίας, από μηχανισμό καταστολής σε οργανισμό παροχής κοινωνικών υπηρεσιών στον πολίτη.
			Δραστηριότητες με σκοπό την καλλιέργεια και την ανάπτυξη διαπροσωπικών επαφών μεταξύ αστυνομικών και πολιτών που συμβάλουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.
			Ενεργή συμμετοχή των πολιτών και των κοινοτικών φορέων στα προγράμματα και τις δράσεις της Αστυνομίας στην πρόληψη της εγκληματικότητας
	Αριθμός διεκπεραιώσεων/Αριθμός εισερχομένων αιτημάτων		Άμεσης ανταπόκριση της Αστυνομίας στα αιτήματα και στις ανάγκες των πολιτών και της κοινότητας.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.9: Δράσεις πτυχής Εκπλήρωσης Αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας.

ΠΤΥΧΗ ΕΚΠΛΗΡΩΣΗΣ ΑΠΟΣΤΟΛΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΜΕΤΡΑ	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟΣ ΣΤΟΧΟΣ	ΔΡΑΣΕΙΣ
Ικανοποίηση Φυσικής και Πολιτικής Ηγεσίας	Απολογιστικές εκθέσεις εγκληματικότητας	Μέγιστη ικανοποίηση Ηγεσίας	Επικοινωνία και προβολή του πολυδιάστατου έργου της Αστυνομίας
			Αποδοτικότητα Υπηρεσιών
			Εξάλειψη φαινόμενου εσωτερικής διαφθοράς
			Περιστολή γραφειοκρατικών διαδικασιών

			Ενίσχυση αισθήματος ασφάλειας και εμπιστοσύνης πολιτών
Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	Απολογιστικές εκθέσεις εγκληματικότητας	Μέγιστη απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	Εφαρμογή του Π.Δ. 622/85«Ηθικές αμοιβές προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Τάξης του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης (Α'231).
			Νέα προγράμματα αξιολόγησης προσωπικού σε επίπεδο τμημάτων πέραν της ετήσιας αξιολόγησης.
			Πρόσβαση προσωπικού σε επαρκείς βάσεις δεδομένων για την ορθότερη εκτέλεση των καθηκόντων
			Αλλαγή συστήματος μοριοδότησης – Υπολογισμός βάση επικινδυνότητας θέσεως
			Εφαρμογή προγράμματος ανταποδοτικών κινήτρων προς ενίσχυση απόδοσης
Σχέση κόστους – αποτελέσματος	Απολογιστικές οικονομικές εκθέσεις	Μεγαλύτερο αποτέλεσμα με το μικρότερο κόστος	Μέγιστη αξιοποίηση αποθεμάτων.
			Αξιοποίηση πεπαλαιωμένου υλικοτεχνικού εξοπλισμού (ανταλλακτικά-σκραπ)
			Εφαρμογή σχεδίου αναδιάρθρωσης Υπηρεσιών
			Ορθολογική διάθεση προσωπικού – Αποφυγή διάθεση αυτού σε υπηρεσίες πάρεργα.
			Σύνταξη προϋπολογισμών σε διατμηματικό επίπεδο ως ανεξάρτητες οικονομικές μονάδες
Βέλτιστη αξιοποίηση οικονομικών πόρων, Ευρωπαϊκών προγραμμάτων, εισφορών επιχορηγήσεων, δωρεών	Απολογιστικές οικονομικές εκθέσεις	Μέγιστη Απορρόφηση οικονομικών πόρων	Αποτελεσματική απορρόφηση Ευρωπαϊκών πόρων
			Αποτελεσματική απορρόφηση εσωτερικών οικονομικών κονδυλίων
			Συμπράξεις με ιδιωτική πρωτοβουλία σε επίπεδο δωρεών – χρηματοδοτήσεων
			Μόχλευση επιπλέον οικονομικών πόρων από τον ετήσιο κρατικό προϋπολογισμό
			Άντληση οικονομικών πόρων από ευρωπαϊκούς αστυνομικούς

			οργανισμούς επί τη βάσει της εξάρθρωσης εγκληματικών οργανώσεων με διεθνή-ευρωπαϊκή δράση
--	--	--	---

Η χρονική περίοδος εφαρμογής της μεθόδου Balanced Scorecard ορίζεται το ημερολογιακό έτος 2018 όπου θα πραγματοποιηθούν τρεις (3) διαφορετικές δράσεις, οι οποίες θα στοχεύουν στη μέγιστη δυνατή παρακίνηση του αστυνομικού προσωπικού. Η παρακολούθηση της πορείας των δράσεων (μέτρηση δεικτών) θα πραγματοποιείται σε τρία (3) στάδια, ήτοι ανά τέσσερις (4) μήνες. Για το λόγο αυτό, διενεργήθηκε σχετική έρευνα, αποτελέσματα της οποίας αναφέροντα παρακάτω.

Η ερευνά πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3), το οποίο απαρτιζόταν από τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις κλειστού τύπου και μία (1) ερώτηση ανοιχτού τύπου. Η κεντρική ιδέα των ερωτήσεων εστιαζόταν στην επιλογή τριών (3) εκ των πέντε (5) προτεινόμενων δράσεων ανά αντικειμενικό σκοπό που επηρεάζει άμεσα το αστυνομικό προσωπικό καθώς και στην διαπίστωση εάν οι επιλεγμένοι αντικειμενικοί σκοποί της ανωτέρω αναφερόμενης εφαρμογής της μεθόδου Balanced Scorecard στην Ελληνική Αστυνομία παρακινούν τους αστυνομικούς για εργασία και περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεων τους.

Το ερωτηματολόγιο υποστηρίζεται, επιπλέον, με έξι (6) δημογραφικές ερωτήσεις οι οποίες διαμορφώνουν το προφίλ του ερωτηθέντα όπως φύλο, ηλικία, βαθμό, οικογενειακή κατάσταση και μόρφωση του αστυνομικού προσωπικού καθώς και με τρεις (3) ερωτήσεις που αφορούν το βαθμό ικανοποίησης της εργασίας τους και των συνθηκών αυτής. Τέλος, δόθηκε η δυνατότητα στους ερωτηθέντες να προτείνουν τρόπους που κατά τη γνώμη τους θα παρακινήσουν το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας.

Η συγκομιδή των ερωτηματολογίων πραγματοποιήθηκε ηλεκτρονικά, μέσω της εφαρμογής docs.google.com κατά το χρονικό διάστημα 4 έως 11 Ιουνίου 2017, με αυτόν τον τρόπο χορηγήθηκε ανώνυμα έτσι ώστε να διασφαλισθεί όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη η συμπλήρωση τους από τον κάθε συμμετέχοντα. Το δείγμα αποτελείται από 450 αστυνομικούς από τους οποίους οι 359 είναι άντρες (79,8%) και οι 91 γυναίκες (20,2%). Η ηλικία του 91,5% του δείγματος

κυμάνθηκε από 26 έως 55 έτη. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα καταλαμβάνουν ποικίλες θέσεις στην ιεραρχία του σώματος και συγκεκριμένα το 78,1% είναι Υπαξιωματικοί και το 21,9% Αξιωματικοί. Το επίπεδο των σπουδών ποικίλει, με το 7,3 % του δείγματος να είναι κάτοχος μεταπτυχιακού/διδακτορικού τίτλου. Επίσης ποικιλία παρατηρήθηκε και ως προς την οικογενειακή τους κατάσταση, το 48,7% του δείγματος είναι έγγαμοι και το 33,3% γονείς. (ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4)

Αξιοσημείωτα είναι τα αποτελέσματα στις ερωτήσεις σχετικές με την ικανοποίηση των αστυνομικών από την εργασία τους και των συνθηκών αυτής, με το 39,6% του δείγματος να είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο από την εργασία του και το 61,6% να είναι λίγο ή καθόλου ικανοποιημένο από τις συνθήκες εργασίας του. Οι απαντήσεις στις ερωτήσεις σχετικές με το εάν οι επιλεγμένοι αντικειμενικοί σκοποί της ανωτέρω αναφερόμενης εφαρμογής της μεθόδου Balanced Scorecard στην Ελληνική Αστυνομία παρακινούν τους αστυνομικούς για εργασία και περαιτέρω βελτίωση των επιδόσεών τους είναι σύμφωνες με τις αναμενόμενες. Συγκεκριμένα στις περισσότερες ερωτήσεις οι θετικές απαντήσεις κυμάνθηκαν σε ποσοστό αρκετά μεγαλύτερο, ήτοι από 80,2% έως 97,8% και οι αρνητικές σε πολύ μικρότερο, ήτοι από 2,2% έως 19,8%.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα αποτελέσματα των δύο ερωτήσεων οι οποίες αφορούν τις «Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές» και την «Ικανοποίηση Πολιτικής και Φυσικής Ηγεσίας» που συγκεντρώνουν μεγάλο ποσοστό αρνητικών απαντήσεων που αγγίζει το 26% και 42% αντίστοιχα. Ενδεχομένως, το μεγάλο αρνητικό ποσοστό στις απαντήσεις της ερώτησης «Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές», να οφείλεται στο γεγονός ότι οι προβλεπόμενες συνεργασίες της Ελληνικής Αστυνομίας είναι απαιτούμενες. Παρόλα αυτά, λόγω χρονοβόρων διοικητικών διαδικασιών αντιμετωπίζουν συχνά κωλύματα και από ότι φαίνεται η βελτίωση των συνεργασιών δεν αποτελεί σημαντικό κίνητρο για τους αστυνομικούς. Από την άλλη, το μεγάλο αρνητικό ποσοστό στις απαντήσεις της ερώτησης «Ικανοποίηση Πολιτικής και Φυσικής Ηγεσίας» σε συνάρτηση με τις λοιπές απαντήσεις, οφείλεται στο γεγονός ότι κίνητρα παρακίνησης των αστυνομικών, αποτελούν, επί το πλείστον, οι ουσιαστικές δράσεις - συναφείς με την αποστολή της Ελληνικής Αστυνομίας - και όχι προσωποπαγείς και συναισθηματικοί παράγοντες παρότρυνσης. Ακολουθεί ο

αναλυτικός πίνακας με τα ποσοστά παρακίνησης ανά αντικειμενικό σκοπό.
(ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10)

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.10: Ποσοστά θετικής και αρνητικής παρακίνησης για εργασία ανά αντικειμενικό σκοπό

	Αποτελεί παράγοντα παρακίνησης για εργασία;	Ναι %	Όχι %
Πτυχή ανάπτυξης και καινοτομίας	Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού	86,9	13,1
	Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	82,0	18,0
	Αξιοποίηση – Βελτίωση Υλικοτεχνικού Εξοπλισμού	95,8	4,2
	Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού	92,9	7,1
Πτυχή εσωτερικών διαδικασιών	Απλούστευση διοικητικών διαδικασιών	90,9	9,1
	Αμφίδρομη Επικοινωνία Προσωπικού – Ηγεσίας	90,7	9,3
	Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος	94,7	5,3
	Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές	74,4	25,6
Πτυχή ωφελούμενοι	Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού	97,8	2,2
	Κοινωνική Ευθύνη	83,6	16,4
	Βελτίωση Παρεχόμενων Υπηρεσιών	91,1	8,9
	Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών (εμπιστοσύνη πολιτών)	80,2	19,8
Πτυχή εκπλήρωσης αποστολής Ελληνικής Αστυνομίας	Ικανοποίηση Φυσικής και Πολιτικής Ηγεσίας	<u>58,2</u>	<u>41,8</u>
	Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	85,3	14,7

Τα ερωτηματολόγια αυτά, ήταν αρκετά ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα όσον αφορά την διαμόρφωση της μεθόδου Balanced Scorecard στην Ελληνική Αστυνομία η εφαρμογή της οποίας δύναται να αυξήσουν την παραγωγικότητα. Οι δράσεις που επιλέχθηκαν από το αστυνομικό προσωπικό ανά αντικειμενικό σκοπό για την ολοκλήρωση του σχεδιασμού της μεθόδου Balanced Scorecard στην Ελληνική Αστυνομία καθώς και το ποσοστό του δείγματος που τις επέλεξε φαίνονται αναλυτικά στους κάτωθι πίνακες (ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13, ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14). Σημειώνεται ότι, είναι σημαντικό σε κάθε οργανισμό να επιλέγονται οι δράσεις παρακίνησης από τους ίδιους τους εργαζόμενους καθώς πολλαπλασιάζετε η πιθανότητα επίτευξης του σκοπού τους.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.11: Επιλεγμένων δράσεων από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας στην πτυχή ανάπτυξης και καινοτομίας.

ΠΤΥΧΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ %	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ
Εκπαίδευση Αστυνομικού Προσωπικού	Συντηρητικές εκπαιδεύσεις σε θέματα αυτοπροστασίας-αυτοάμυνας-σκοποβολής οπλοτεχνικής	74,0	333
	Εκπαιδεύσεις με προσομοίωση περιστατικών σε θέματα γενικής αστυνόμευσης, ασφάλειας προστασίας επίσημων προσώπων, κλπ	59,1	266
	Σεμινάρια επιμόρφωσης σε θέματα γενικής αστυνόμευσης, ασφάλειας, αλλοδαπών, τρομοκρατίας κ.λ.π.	53,6	241
Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού	Συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης της Αστυνομικής Ακαδημίας	60,0	270
	Δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα «δια βίου» εκπαίδευσης σχετικά με τις ανάγκες της εποχής και το έργο της Αστυνομίας.	55,1	248
	Ημερίδες-σεμινάρια επί θεμάτων ψυχικής υποστήριξης και υγείας	42,2	190
Αξιοποίηση – Βελτίωση Υλικοτεχνικού Εξοπλισμού	Ανανέωση τεχνολογικού εξοπλισμού στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής	76,7	345
	Παροχή φορητών συσκευών νέας τεχνολογίας εφοδιασμένες με εφαρμογές POL (προς διευκόλυνση των περιπολιών)	69,3	312
	Προμήθεια τεχνολογικών συστημάτων ασφαλείας στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής	65,6	295
Αξιοποίηση Γνώσεων Αστυνομικού Προσωπικού	Μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με σκοπό την αξιοποίηση των γνώσεων τους	69,6	313
	Αιτήσεις για επανατοποθετήσεις σύμφωνα με τις ικανότητες του	56,7	255

	προσωπικού		
	Εξέλιξη του αστυνομικού προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις ως αστυνομικό προσωπικό ειδικών καθηκόντων	55,3	249

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.12: Επιλεγμένων δράσεων από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας στην πτυχή εσωτερικών διαδικασιών.

ΠΤΥΧΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ %	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ
Απλούστευση διοικητικών διαδικασιών	Πλήρης εφαρμογή του ηλεκτρονικού συστήματος για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών (εφαρμογή POL)	69,8	314
	Σύστημα ηλεκτρονικών αιτήσεων για τον πολίτη	60,4	272
	Κατάργηση τακτικής αλληλογραφίας μεταξύ αστυνομικών υπηρεσιών	48,2	217
Αμφίδρομη Επικοινωνία Προσωπικού – Ηγεσίας	Διοργάνωση τακτικών συναντήσεων και διεξαγωγή επικαιροποιημένων θεματικών συζητήσεων	49,6	223
	Επίσημη διαδουκτιακή πύλη για την εσωτερική επικοινωνία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.	47,1	212
	Επισκέψεις ηγεσίας – διοίκησης στις υφιστάμενες Υπηρεσίες	44,2	199
Συνθήκες Εργασιακού Περιβάλλοντος	Εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών	77,6	349
	Ανακαίνιση, συντήρηση και αναβάθμιση εσωτερικών χώρων	76,9	346
	Δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας.	51,8	233
Συνεργασίες με λοιπούς Φορείς και Αρχές	Ενέργειες για δυνατότητα προσβασιμότητας όλων των συναρμόδιων υπηρεσιών του κρατικού μηχανισμού σε ενιαίο σύστημα	56,9	256

	Χρήση διαδικτυακών υπηρεσιών μεταξύ συναφών υπουργείων	52,7	237
	Συναντήσεις εκπροσώπων Ελληνικής Αστυνομίας με άλλους εκπροσώπους φορέων για ανταλλαγή απόψεων-συνεργασία	46,2	208

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.13: Επιλεγμένων δράσεων από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας στην πτυχή ωφελομένων.

ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ %	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ
Ικανοποίηση Αστυνομικού Προσωπικού	Ενέργειες για εξασφάλιση της προσωπικής σωματικής ακεραιότητας και ασφάλειας του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας	70,7	318
	Χορήγηση και ανανέωση ατομικού εξοπλισμού – χορήγηση υφάσματος στολών	66,2	298
	Δυνατότητα προγραμματισμού του ωραρίου εργασίας πέραν της προβλεπόμενης εβδομαδιαίας ενημέρωσης	65,3	294
Κοινωνική Ευθύνη	Ημερίδες ενημέρωσης πολιτών για αδικήματα εξάρσης	70,2	316
	Εθελοντική αιμοδοσία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας	61,8	278
	Τηλεοπτικές καμπάνιες τροχονομικής αστυνόμευσης	50	225
Βελτίωση Παρεχόμενων	Επιμόρφωση του προσωπικού σε επίκαιρα ζητήματα καθώς και σε	64,9	292

Υπηρεσιών	Θέματα επικοινωνίας		
	Μείωση του χρόνου εκτέλεσης διαδικασιών	64	288
	Απλούστευση των Διαδικασιών και Εκσυγχρονισμός του Θεσμικού Πλαισίου.	59,8	269
Αμφίδρομη Επικοινωνία Αστυνομικών - Πολιτών (εμπιστοσύνη πολιτών)	Άμεσης ανταπόκριση της Αστυνομίας στα αιτήματα και στις ανάγκες των πολιτών και της κοινότητας.	55,1	248
	Ενέργειες προβολής του ανθρώπινου προσώπου της Αστυνομίας στην υπηρεσία του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου με σκοπό την αλλαγή της εικόνας της Αστυνομίας, από μηχανισμό καταστολής σε οργανισμό παροχής κοινωνικών υπηρεσιών στον πολίτη.	48,9	220
	Ενεργή συμμετοχή των πολιτών και των κοινοτικών φορέων στα προγράμματα και τις δράσεις της Αστυνομίας στην πρόληψη της εγκληματικότητας	48,4	218

Τονίζεται ότι, στην πτυχή επίτευξης της Αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας, οι δράσεις πρέπει να επιλεγθούν σύμφωνα με την πολιτική που ακολουθεί η εκάστοτε Ηγεσία, πλην όμως ο αντικειμενικός σκοπός «Απόδοση αστυνομικού προσωπικού» αφορά άμεσα τον αστυνομικό και θα ήταν ορθό να ληφθεί υπόψη η άποψη του από την Ηγεσία, έτσι τέθηκε σχετικό ερώτημα τα αποτελέσματα του οποίου αναφέρονται παρακάτω.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5.14: Επιλεγμένων δράσεων από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας στην πτυχή επίτευξης της Αποστολής της Ελληνικής αστυνομίας στον αντικειμενικό σκοπό «Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού».

ΠΤΥΧΗ ΩΦΕΛΟΥΜΕΝΩΝ			
ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΙΚΟΣ ΣΚΟΠΟΣ	ΕΠΙΛΕΓΜΕΝΕΣ ΔΡΑΣΕΙΣ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΕΠΙΛΟΓΗΣ %	ΑΡΙΘΜΟΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ
Απόδοση Αστυνομικού Προσωπικού	Εφαρμογή προγράμματος ανταποδοτικών κινήτρων προς ενίσχυση απόδοσης	69,8	314
	Πρόσβαση προσωπικού σε επαρκείς βάσεις δεδομένων για την ορθότερη εκτέλεση των καθηκόντων	58,4	263
	Αλλαγή συστήματος μοριοδότησης – Υπολογισμός βάση επικινδυνότητας θέσεως	51,3	231

Τέλος, παρατηρήθηκε ότι μόλις το 20% του δείγματος απάντησε στην ανοιχτή ερώτηση περί άλλων προτάσεων παρακίνησης αστυνομικών για εργασία, γεγονός που αποδεικνύει ότι περίπου το 80% του δείγματος καλύφθηκε από τα αναφερόμενα στις κλειστές ερωτήσεις της παρούσας έρευνας.

Η εν λόγω μελέτη μπορεί να είναι το *εναρκτήριο λάκτισμα* για το σχεδιασμό πολιτικής κινήτρων στην Ελληνική Αστυνομία, ο οποίος, πέραν των συμπεριλαμβανομένων προτάσεων της εφαρμογής Balanced Scorecard του Σώματος, πρέπει να εστιάσει και στις εξής κατηγορίες:

- Συναδερφική αλληλεγγύη και συλλογικότητα προς όλες τις βαθμίδες ιεραρχίας.
- Αξιοκρατία – δικαιοσύνη - δικαίωση – ίση μεταχείριση – επιβράβευση.
- Ανανέωση νομικού πλαισίου.
- Εκσυγχρονισμός πειθαρχικού δικαίου.
- Ανανέωση συστήματος βαθμολογικής εξέλιξης βάσει θεσμοθετημένων κριτηρίων.
- Απαλοιφή παρεμβατικού συστήματος.
- Αναγνώριση τίτλων σπουδών αστυνομικών.

- Κοινωνική μέριμνα για το αστυνομικό προσωπικό.
- Δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων.
- Μοριοδότηση μάχιμων υπηρεσιών.
- Απεμπλοκή Ελληνικής Αστυνομίας από πάρεργα.
- Τήρηση προβλεπόμενων ωραρίων εργασίας και αδειών.
- Καθιέρωση νέων θεσμών όπως «συνήγορος του αστυνομικού», «αστυνομικός της χρονιάς» σε κάθε διεύθυνση.
- Δυνατότητα εξάσκησης δεύτερου επαγγέλματος .
- Εκπόνηση προγραμμάτων ανταποδοτικών κινήτρων.
- Ανθρωποκεντρική διοίκηση.
- Ανανέωση μισθολογικού πλαισίου.

Το σημαντικότερο μέσο παρακίνησης του αστυνομικού προσωπικού είναι η σύνδεση της προσωπικότητας του καθενός με την εργασία. Έτσι θα επιτευχθεί η βέλτιστη κατανομή του στις θέσεις εργασίας μέσω ενός αυτοματοποιημένου συστήματος εφαρμογής των εννοιών job description και job specification. Με τον τρόπο αυτό θα εφαρμοστούν οι θεωρίες παρακίνησης προσωπικού αφού έμμεσα θα συνδεθεί ο στόχος - σκοπός - αποστολή αυτών με τις ανάγκες των αστυνομικών.

Εν κατακλείδι, τα στοιχεία που παρατέθηκαν θα πρέπει να αποτελέσουν σημείο αναφοράς για περαιτέρω προβληματισμό, κατά το στάδιο της ανάλυσης και του σχεδιασμού των μελλοντικών δράσεων του Σώματος, με απώτερο στόχο τη διαρκή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών προς τους πολίτες και την ικανοποίηση του αστυνομικού προσωπικού, το οποίο διακρίνει η υπευθυνότητα, ο επαγγελματισμός και το υψηλό αίσθημα καθήκοντος για την εκπλήρωση της αποστολής της Ελληνικής Αστυνομίας.

Συμπεράσματα

Συνοπτικά καταλήγουμε ότι οι πολιτικές των Ανθρώπινων Πόρων έχουν μεγάλη σημασία για μια αποδοτική στρατηγική Διοίκησης και αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για τους σύγχρονους οργανισμούς. Τα συμπεράσματα που έχουν προκύψει υποστηρίζουν, άμεσα, τα περιεχόμενα της βιβλιογραφικής έρευνας καθώς και της έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί με τη χρήση ερωτηματολογίων. Άλλωστε όλο και περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμοί αναγνωρίζουν πως ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποι της και τους αντιμετωπίζουν πλέον ως πηγή πλούτου. Παρατηρείται βέβαια, γενικότερα πως η διοίκηση κι ο προγραμματισμός του ανθρώπινου δυναμικού είναι άμεσα συνδεδεμένος με τις εξελίξεις της κοινωνίας και μεταβάλλονται διαρκώς με τις σύγχρονες προκλήσεις.

Με επίκεντρο λοιπόν την ενίσχυση της ευκινησίας, η στρατηγική διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού διαμορφώνεται έτσι ώστε να στηρίζει και να προωθεί μια δυναμική, ευπροσάρμοστη, εξωστρεφή, προσανατολισμένη στην ποιότητα του παραγόμενου έργου και υπηρεσίας διοίκησης. Διαφαίνεται πως η μετάβαση σε ένα νέο μοντέλο οργάνωσης και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων προϋποθέτει την αξιοποίηση σύγχρονων τεχνικών και μεθόδων, προσαρμοσμένων ωστόσο στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε διοίκησης και διοικητικής κουλτούρας. Προκειμένου να αποτιμηθεί το όφελος από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, προτείνονται μέθοδοι που αφενός κοστίζουν στην επιχείρηση χρόνο και χρήμα, αλλά η εφαρμογή τους επιτυγχάνει την συνεχή αξιολόγηση και βελτίωση των συνθηκών εργασίας αλλά και της παραγόμενης αξίας, βάση τόσο ποσοτικών μεγεθών όσο και αποτελεσμάτων ερευνών.

Από την άλλη με την εισαγωγή της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς, δίνεται η ικανότητα κατανόησης του προφίλ του εργαζόμενου και η σχέση του μέσα στον οργανισμό. Η συμπεριφορά των ατόμων που διέπουν έναν οργανισμό, επηρεάζεται άμεσα από κάθε είδους ενέργεια που λαμβάνει χώρα σε αυτούς. Η κατανόηση των χαρακτήρων και των βλέψεων τους σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων συμβάλουν στην μεγιστοποίηση της απόδοσης και αποτελούν εργαλείο διοίκησης. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς σχετίζεται τόσο με την επιτυχία, όσο και με την αποτυχία του ίδιου του οργανισμού. Μέσα από την κατανόηση της

οργανωσιακής συμπεριφοράς και μελετώντας την συμπεριφορά των ατόμων του οργανισμού, τα στελέχη μπορούν να αντλήσουν χρήσιμες πληροφορίες για την εξέλιξη και ανάπτυξη του οργανισμού σε όλους τους τομείς. Η αξιοποίηση εντούτοις του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί προτεραιότητα σε έναν οργανισμό, σε συνδυασμό με την κατάλληλη παρακίνηση του ώστε να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, για την επίτευξη των στόχων του.

Πλέον το ανθρώπινο κεφάλαιο έχει μετατραπεί από ένα υποστηρικτικό παράγοντα στο πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού των οργανισμών. Έτσι η παρακίνηση των εργαζομένων είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση του ανθρώπινου δυναμικού και ενισχύει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία του οργανισμού. Προσδιορίζει τις στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και την αφοσίωση τους στον οργανισμό. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, καθήκον του σύγχρονου μάνατζερ είναι η ανακάλυψη των ιδιαιτεροτήτων και κλίσεων του ανθρώπινου δυναμικού.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα θέματα ενδιαφέροντος των οργανισμών, κυρίως στις ημέρες μας υπό την απειλή της οικονομικής κρίσης. Ο κυριότερος λόγος είναι η κατανόηση της σημασίας των ανθρωπίνων πόρων για τον οργανισμό και κατ' επέκταση η ανάγκη για την παροχή κινήτρων με σκοπό την μεγιστοποίηση της αποτελεσματικότητας των υπαλλήλων. Σημαντικό ρόλο στην προσπάθεια της παρακίνησης διαδραματίζουν τα ανώτερα στελέχη της διοίκησης, οι οποίοι θα πρέπει να υποστηρίζουν την επικοινωνία και την ανάληψη πρωτοβουλιών. Έτσι η αποτελεσματική παρακίνηση προϋποθέτει σχεδιασμό και εφαρμογή κατάλληλων πολιτικών ανθρωπίνων πόρων.

Η διαρκής πληροφόρηση, η διαφάνεια, η κατάκτηση της απαιτούμενης εμπιστοσύνης και αποδοχής των σχέσεων μεταξύ των εμπλεκόμενων μερών, είναι παράγοντες που φαίνεται να ενισχύονται προκειμένου να βελτιωθεί η παρακίνηση των εργαζομένων προς μια αποδοτική συμπεριφορά με κατεύθυνση την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού και την απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος. Έτσι η διοίκηση που θέτει αντικειμενικούς σκοπούς λειτουργεί με τέτοιο τρόπο ώστε να προσανατολίζεται στην επίτευξη των στόχων της. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη επισημαίνουν και συμφωνούν με τους στόχους που πρέπει να επιδιωχθούν και θέτουν σε κίνηση συγκεκριμένες δραστηριότητες για την επιτυχία τους. Φαίνεται πως όταν η

δέσμευση συνδέεται με ένα στόχο , τότε μόνο κανείς παρακινείται, επιδιώκει να τον πετύχει, σκέπτεται πώς να τον φθάσει και κάνει τις προσπάθειες που χρειάζονται.

Αξιοσημείωτο εξαγόμενο συμπέρασμα από το σύνολο της παραπάνω έρευνας είναι πως στον 21^ο αιώνα με την παγκόσμια οικονομική κρίση στο επίκεντρο, απουσιάζουν σχεδόν ολοκληρωτικά τα χρηματικά κίνητρα με αποτέλεσμα να κυριαρχούν νέα πρόσθετα μέτρα απόδοσης των εργαζομένων, όχι μόνο στον δημόσιο αλλά και στον ιδιωτικό τομέα. Έτσι η αποδοτικότητα επιτυγχάνεται με την ταύτιση των εργαζομένων με τους στόχους του οργανισμού, καθιστώντας την ως βασική πρακτική παρακίνησης. Ωστόσο αναγκαίος κρίνεται ο έλεγχος της απόδοσης των συστημάτων παρακίνησης και η διαπίστωση των θετικών ή αρνητικών αποτελεσμάτων.

Για το λόγο αυτό διαπιστώνεται πως το πιο κατάλληλο σύστημα στοχοθεσίας και μέτρησης επιδόσεων είναι η εξισορροπημένη κάρτα μέτρησης - Balanced Scorecard. Με τη μέθοδο αυτή να αποτελεί ένα εργαλείο μετάφρασης της στρατηγικής του εκάστοτε οργανισμού, σε ένα καθημερινό σχέδιο δράσης. Η εφαρμογή της συγκεκριμένης μεθόδου, δεν αποτελεί απλά μια διεκπεραίωση δράσεων αλλά μια υψηλότερου βαθμού διαδικασία ανταλλαγής πληροφοριών με μακροπρόθεσμα και βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα για την ανάπτυξη και τη λειτουργία των οργανισμών.

Τέλος, ενδιαφέρον παρουσίασαν τα αποτελέσματα των ερευνών που σχετιζόταν με την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard στην εταιρεία ΑΚΜΩΝ Α.Ε. και στην Ελληνική Αστυνομία. Και στις δύο περιπτώσεις διαφαίνεται η ανάγκη των εργαζόμενων για παροχή περισσότερων κινήτρων αφενός για την εκπλήρωση των αναγκών τους και τη βελτίωση των εργασιακών συνθηκών τους και αφετέρου για την υιοθέτηση του οράματος και την επίτευξη της αποστολής/στρατηγικής των οργανισμών.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας διαπιστώνεται πόσο σημαντική είναι η συμβολή του τομέα της διαχείρισης και ανάπτυξης ανθρωπίνων πόρων στην εξέλιξη του εργατικού δυναμικού και στην εν γένει βιωσιμότητα των οργανισμών.

Βιβλιογραφία

Ελληνική βιβλιογραφία:

1. Δρακόπουλος Π., Η εκπαίδευση αποδίδει τον καλύτερο τόκο, 2006
2. Ιορδάνογλου Δ., Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Κριτική, 2008
3. Θανόπουλος Γ., Διεθνής επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Interbooks, 2006
4. Καντάς Α., Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Ελληνικά Γράμματα, 1998
5. Κόντης Θ., Διοικητική Ψυχολογία, Σύγχρονη Εποχή, 1994
6. Κουφίδου Σ., Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας, 1998
7. Κουφίδου Σ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό χώρο, Ανικούλα, 2001
8. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ Θεωρητικό υπόβαθρο: Σύγχρονες Πρακτικές, Γ.Μπένου, 2002
9. Μπουραντάς Δ., ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Κριτική, 2005
10. Μπορμπότση Χ., Τ.Ε.Ι. Καβάλας - Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων, 2001
11. Νικολάου Ι., «Διοικώντας το ανθρώπινο κεφάλαιο», 2008
12. Ξηροτύρη – Κουφίδου, «Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων: Η Πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον», 2011
13. Παπαλεξανδρή Ν. & Μπουραντάς, Δ., Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, Μπένου, 2003
14. Σαλμών Ι., Σημειώσεις Μαθήματος «Οργανωσιακή Συμπεριφορά», ΑΤΕΙ Πειραιά, 2016
15. Τζωρτζίδης Κ., Τζωρτζάκης Κ., Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Rosili, 2004
16. Φώκιαλη Π., Οικονομική και Κοινωνική Ανάπτυξη και Εκπαίδευση, ΤΕΠΑΕΣ
17. Χατζηπαντελή Π., Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων, Παιδαγωγικό Ινστιτούτο, 2001
18. Χυτήρης Λ., Οργανωσιακή συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Interbooks, 2001
19. Χυτήρης Λ., Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Interbooks, 2006
20. Ψαχαρόπουλος Γ., «Οικονομική της Εκπαίδευσης», Παπαζήσης, 1999
21. Ετήσια Έκθεση Ελληνικής Αστυνομίας, Υπουργείο Εσωτερικών/ Αρχηγείο Ελληνικής Αστυνομίας, 2016
22. Νόμος 3230/2004: Καθιέρωση συστήματος διοίκησης με στόχους και άλλες διατάξεις

Ξένη βιβλιογραφία:

1. Adam M. Grant, Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis, Karen Lee, Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behaviour, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 2007
2. Antti Kauhanen & Hannu Piekkola, What Makes Performance – Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence, Journal of Management Governance, 2006
3. Bennis, W., The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without Full, 1999

4. Broeck40, Mark Buelens, Herman Van den Broeck, An analysis of differences in work motivation between Public and Private Sector Organizations, *Public Administration Review*, 2007
5. Carolyn J. Heinrich, False or Fitting Recognition? The Use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements, *Journal of Policy Analysis and Management*, 2007
6. Collins, J. C. & Porras, J. I., *Built to last: successful habits of visionary companies*. Harper Business, 2001
7. De Geus, A., *Εταιρία: ένας ζωντανός οργανισμός*, Κριτική, 2002
8. Dearlove, D., *Η επιχείρηση στη νέα εποχή*, Κριτική
9. Dess, G. & Beard, D., *Dimensions of Organizational Task Environments*, *Administrative Science Quarterly*, 1984
10. E.Camilleri, Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, 2007
11. E.Camilleri, Antecedents affecting public service motivation, *Personnel Review*, 2007
12. Ferlie E., Laurence E. Lynn Jr., and Christopher Pollitt: *The Oxford Handbook of Public Management*, 2007
13. Flora F.T. Chiang, Thomas A. Birtch, A taxonomy of reward preference: Examining country differences, *Journal of International Management*, 2005
14. G.A.Mann, A motive to serve: Public Service motivation in human Resource Management and the role of PSM in the Nonprofit Sector, *Public Personnel Management*, 2006
15. Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, *Keys to motivating tomorrow's workforce*, *Human Resource Management Review*, 2006
16. Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, *Keys to motivating tomorrow's workforce*, *Human Resource Management Review*, 2006
17. Gary P. Latham, *Work motivation: history, theory, research and practice*, Sage Publications, 2007
18. Ghoshal, S., *Η άνοδος του εθελοντή-επενδυτή*, Crainer, 2005
19. Herzberg F, Mausner B., Snyderman B., *The motivation to work*; New York; John Wiley and Sons Inc., 1959
20. Hiltrop, Jean-Mari, *The changing Psychological Contract: The Human Resource, Challenge of the 1990s*, 1995
21. Inclusion, Initiatives and Co-operation of Followers, *Organizational Dynamics*
22. Jackson, S. & Schuler, R. S., *Managing human resources: a management perspective*, South-Western College Publishing, 2000.
23. James L.Perry & Lois R.Wise, *The motivational Bases of Public Service*, *Public Administration*, 1990
24. Kaplan, R. and D. Norton, *Using the balanced scorecard as a strategic management system*. *Harvard Business Review*, 1996.
25. Kaplan, R. S. and D. P. Norton, *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston, MA: Harvard Business School Press, 2001
26. Kaplan, R. S., Norton, D., *The Strategy Focused Organization*, Harvard Business School Press, 2001
27. Kaplan, R., *Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard*, Harvard Business School., 2010

28. Malhorta Y., Knowledge Asserw in the Global Economy: Assessment of National Intellectoual Capital, Journal of Global Information Management, 2000
29. Mary A. Malina, Frank H. Seito: Communicating and controlling strategy: An empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard, 2000
30. Maslow A.H., A Theory of human motivation, Psychological Review, 1943
31. Milijic V., Motivational Factors for Bringing in and demanding contents from Knowledge management systems, Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, 2002
32. Miller, D., & Friesen, P.H., Archetypes of Organizational Transition, Administrative, Science Quarterly, 1980
33. Montana P., Charnov B., Μάνατζμεντ., Κλειδάριθμος, 2002
34. Nirtin Nohria, Boris Groysberg, Linda-Eling Lee, Employee Motivation: A Powerful New model, Harvard Business Review, 2008
35. Niven, P. R., Balanced Scorecard step by step for Government and Nonprofit Agencies, 2nd ed, John Wiley & Sons Inc., 2008
36. Partridge, M. Perren, L.: Winning ways with a balanced scorecard, 1997
37. Pollitt, C. and Bouckaert, G., Public management reform: a comparative analysis, , Oxford University Press, 1999
38. R.L. Daft, Management, 9η edition, Thomson South-Western, 2009
39. R.M.Steers,R.T. Mowday, D.L.Shapiho, The future of work motivation theory, Academy of Management Review, 2004
40. R.M.Steers,R.T. Mowday, D.L.Shapiho, The future of work motivation theory, Academy of Management Review, 2004
41. Robert A. Baron, Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research, Motivation and Emotion, 1991
42. Schultz T.W., Investment in Human Capital, American Economic Review, 1991
43. Senge, P.M., Communities of Leaders and Learners, Harvard Business Review, 1997
44. Stephen P.Robbins, Organizational Behavior, U.K: Prentice Hall, 2002
45. Steven W. Schmidt, The relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction, Human Resource Development Quarterly, 2007
46. Stewart J, Is Public Management Possible?, Canberra Bulletin of Public Administration, 1995

Ιστοσελίδες

1. <http://standards.sae.org/as9100>
2. <http://www.akmonsa.gr>
3. <http://www.hellenicpolice.gr>
4. <http://www.kathimerini.gr/388528/article/oikonomia/epixeirhseis/tropoi-dioikhshs-toy-an8rwpinoy-dynamikoy-gia-antimetwpish-ths-krishs>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – Παρακίνηση εργαζομένων

Σύντομο ερωτηματολόγιο αξιολόγησης δράσεων παρακίνησης εργαζομένων από προσωπικό του ιδιωτικού τομέα.

1. Φύλο:

ΑΝΤΡΑΣ	
ΓΥΝΑΙΚΑ	

2. Ηλικία:

<25 ετών	
26-35 ετών	
36-45 ετών	
46-55 ετών	
>56 ετών	

3. Οικογενιακή κατάσταση:

ΑΓΑΜΟΣ	
ΕΓΓΑΜΟΣ	

4. Αριθμός παιδιών:

ΚΑΝΕΝΑ	
1 ΠΑΙΔΙ	
2 ΠΑΙΔΙΑ	
3 ΠΑΙΔΙΑ	
>3 ΠΑΙΔΙΑ	

5. Επίπεδο σπουδών:

ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΠΤΥΧΙΟΥ ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ	

ΆΛΛΟ	
------	--

6. Έτη εργασίας στον ιδιωτικό τομέα

< 3 έτη	
3-5 έτη	
6-10 έτη	
11-15 έτη	
16-20 έτη	
> 20 έτη	

7. Ποιοι από τους παρακάτω παράγοντες (δράσεις) μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία; (Μπορείτε να επιλέξετε έως πέντε - 5 - απαντήσεις)

Μπόνους παραγωγικότητας	
Ελαστικό ωράριο	
Θεσμός υπαλλήλου της χρονιάς	
Εσωτερική εξέλιξη	
Ενεργοποίηση τμήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	
Εταιρικό πρόγραμμα ιδιωτικής ασφάλισης	
Δράσεις σύσφιξης σχέσεων εργαζομένων	
Συμμετοχικότητα	

8. Είστε ικανοποιημένος από την εργασία σας;

ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	

9. Νιώθετε ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας σας;

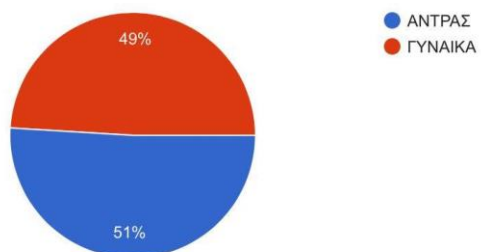
ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 2

Αποτελέσματα έρευνας σε εργαζομένους του ιδιωτικού τομέα.

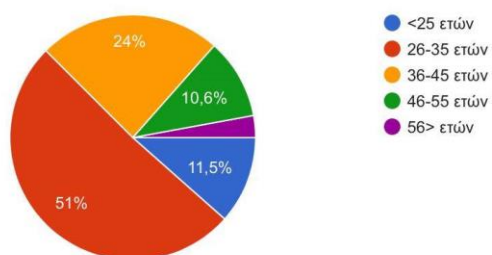
1. Φύλο

104 απαντήσεις



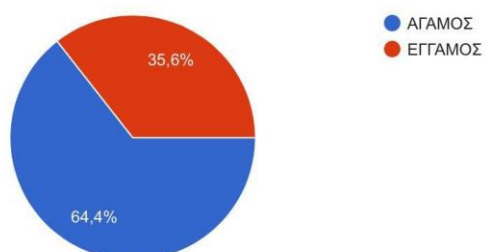
2. Ηλικία

104 απαντήσεις



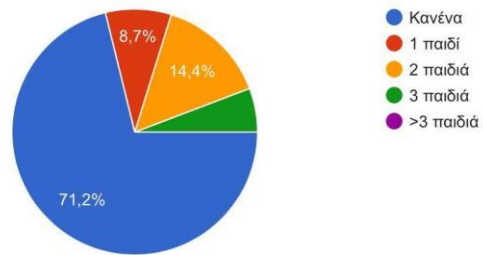
3. Οικογενιακή κατάσταση

104 απαντήσεις



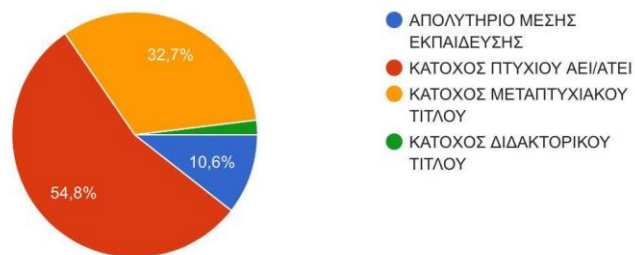
4. Αριθμός παιδιών

104 απαντήσεις



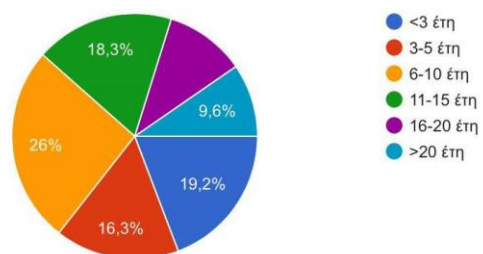
5. Επίπεδο σπουδών

104 απαντήσεις



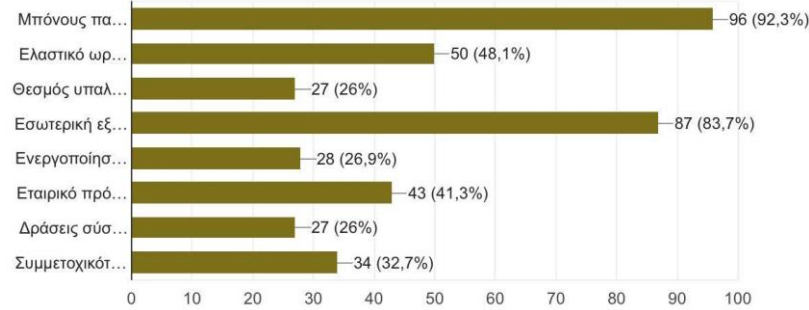
6. Έτη εργασίας στον ιδιωτικό τομέα

104 απαντήσεις



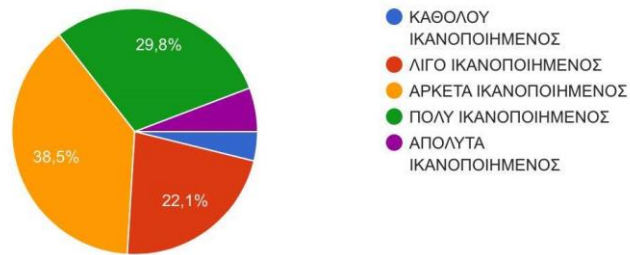
7. Ποιοί από τους παρακάτω παράγοντες (δράσεις) μπορούν να επηρεάσουν θετικά την απόδοσή σας στην εργασία;

104 απαντήσεις



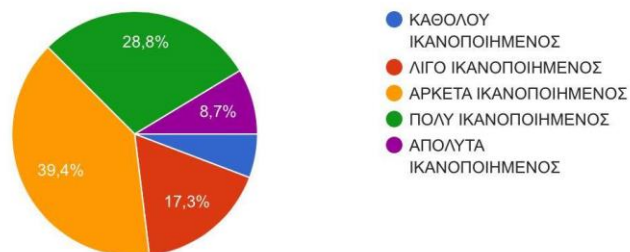
8. Είστε ικανοποιημένος από την εργασία σας;

104 απαντήσεις



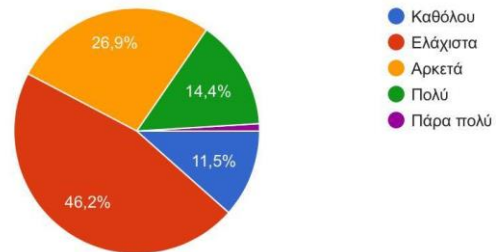
9. Νιώθετε ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας σας;

104 απαντήσεις



10. Από τη μέχρι τώρα προσωπική σας εμπειρία, πιστεύετε ότι οι οργανισμοί του ιδιωτικού τομέα ενδιαφέρονται για την παρακίνηση των εργαζόμενων τους;

104 απαντήσεις



ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 3

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΕΠΙΛΟΓΗΣ ΕΠΙΘΥΜΗΤΩΝ ΔΡΑΣΕΩΝ ΕΛ.ΑΣ. ΑΠΟ ΤΟ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΟΙ ΟΠΟΙΕΣ ΣΤΟΧΕΥΟΥΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΑΥΤΟΥ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ .

1.ΦΥΛΟ:

ΑΝΤΡΑΣ	
ΓΥΝΑΙΚΑ	

2. ΗΛΙΚΙΑ

<25 ετών	
26-35 ετών	
36-45 ετών	
46-55 ετών	
>56 ετών	

3.ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

ΑΓΑΜΟΣ	
ΕΓΓΑΜΟΣ	

ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ:

ΚΑΝΕΝΑ	
1 ΠΑΙΔΙ	
2 ΠΑΙΔΙΑ	
3 ΠΑΙΔΙΑ	
>3 ΠΑΙΔΙΑ	

4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

ΑΠΟΛΥΤΗΡΙΟ ΜΕΣΗΣ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗΣ	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΠΤΥΧΙΟΥ ΑΕΙ/ΑΤΕΙ	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ	
ΚΑΤΟΧΟΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΟΥ ΤΙΤΛΟΥ	

5. ΒΑΘΜΟΣ

ΕΙΔΙΚΟΣ ΦΡΟΥΡΟΣ	
ΑΣΤΥΦΥΛΑΚΑΣ	
ΥΠΑΡΧΙΦΥΛΑΚΑΣ	
ΑΡΧΙΦΥΛΑΚΑΣ	
ΑΝΘΥΠΑΣΤΥΝΟΜΟΣ	
ΥΠΑΣΤΥΝΟΜΟΣ Β΄	
ΥΠΑΣΤΥΝΟΜΟΣ Α΄	
ΑΣΤΥΝΟΜΟΣ Β΄	
ΑΣΤΥΝΟΜΟΣ Α΄	
ΑΝΩΤΑΤΟΣ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ	

6. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΉ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

7. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Σεμινάρια επιμόρφωσης σε θέματα γενικής αστυνόμευσης, ασφάλειας, αλλοδαπών, τρομοκρατίας κ.λ.π.	
Συντηρητικές εκπαιδεύσεις σε θέματα αυτοπροστασίας-αυτοάμυνας-σκοποβολής οπλοτεχνικής	
Εκπαιδεύσεις με προσομοίωση περιστατικών σε θέματα γενικής αστυνόμευσης, ασφάλειας προστασίας επισήμων προσώπων, κλπ	
Εκπαιδευτικές ημερίδες σε θέματα αποτροπής τρομοκρατικών ενεργειών, διαχείρισης κρίσεων, διαχείρισης μεταναστευτικών ροών, επιμέρους διοικητικά θέματα, κλπ	
Δοκιμαστικές ασκήσεις εκτάκτων αναγκών	

8. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

9. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Δυνατότητα συμμετοχής σε προγράμματα «δια βίου» εκπαίδευσης σχετικά με τις ανάγκες της εποχής και το έργο της Αστυνομίας.	
---	--

Παρότρυνση για προπτυχιακές και μεταπτυχιακές σπουδές στην τριτοβάθμια εκπαίδευση	
Συμμετοχή σε προγράμματα μετεκπαίδευσης της Αστυνομικής Ακαδημίας	
Συμμετοχή σε διαδικτυακά σεμινάρια ευρωπαϊκού περιεχομένου (CEPOL)	
Ημερίδες-σεμινάρια επί θεμάτων ψυχικής υποστήριξης και υγείας	

10. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ-ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

11. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Ανάπτυξη νέων – ανασχεδιασμός μηχανογραφικών εφαρμογών	
Συντηρήσεις – επισκευές μεταφορικών μέσων στα συνεργεία της Ελ.Ασ.	
Ανανέωση τεχνολογικού εξοπλισμού στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής	
Προμήθεια τεχνολογικών συστημάτων ασφαλείας στις υπηρεσίες πρώτης γραμμής	
Παροχή φορητών συσκευών νέας τεχνολογίας εφοδιασμένες με εφαρμογές POL (προς διευκόλυνση των περιπολιών)	

12. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

13. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Αιτήσεις για επικαιροποίηση ατομικών φακέλων (βιογραφικών σημειωμάτων) προσωπικού	
Αιτήσεις για επανατοποθετήσεις σύμφωνα με τις ικανότητες του προσωπικού	
Μεταθέσεις – αποσπάσεις - μετακινήσεις προσωπικού με σκοπό την αξιοποίηση των γνώσεων τους	

Εξέλιξη του αστυνομικού προσωπικού με εξειδικευμένες γνώσεις ως αστυνομικό προσωπικό ειδικών καθηκόντων	
Συμμετοχή αστυνομικού προσωπικού με συναφή γνωστικό αντικείμενο σε Επιτροπές (προμηθειών, ομάδων εργασίας κλπ)	

14. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

15. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Σύστημα ηλεκτρονικών αιτήσεων για τον πολίτη	
Πλήρης εφαρμογή του ηλεκτρονικού συστήματος για την εύρυθμη λειτουργία των υπηρεσιών (εφαρμογή POL)	
Κατάργηση τακτικής αλληλογραφίας μεταξύ αστυνομικών υπηρεσιών	
Διεύρυνση αρμοδιοτήτων του θεσμού του ηλεκτρονικού αστυνομικού τμήματος	
Ενίσχυση δράσεων Κινητών αστυνομικών Μονάδων, Αστυνομικών της γειτονιάς, τοπικού αστυνόμου	

16. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

17. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ-ΕΥΡΥΘΜΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Επίσημη διαδικτυακή πύλη για την εσωτερική επικοινωνία του προσωπικού της Ελ.Ασ.	
Διοργάνωση τακτικών συναντήσεων και διεξαγωγή επικαιροποιημένων θεματικών συζητήσεων	
Επισκέψεις ηγεσίας – διοίκησης στις υφιστάμενες Υπηρεσίες	
Πιλοτική εφαρμογή χρήσης κουτιών παραπόνων και προτάσεων για αλλαγή	
Ενίσχυση των συνδικαλιστικών οργάνων	

18. ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

19. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Εκπαίδευση προσωπικού σε θέματα υγιεινής και ασφάλειας στους χώρους εργασίας	
Εξασφάλιση καταλληλότητας των κτιριακών υποδομών	
Ανακαίνιση, συντήρηση και αναβάθμιση εσωτερικών χώρων	
Δημιουργία χώρου εντευκτηρίου αναψυχής ανά Διεύθυνση	
Δημιουργία παιδικών σταθμών για τα τέκνα του προσωπικού της Ελ.Ασ.	

20. ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΜΕ ΛΟΙΠΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

21. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Συνεργασία Ελ.Ασ. και Γ.Ε.Ε.Θ.Α. για την εφαρμογή σχεδίων, διεξαγωγή ασκήσεων και εκπαιδεύσεις σε θέματα Πολιτικής Σχεδίασης Έκτακτης Ανάγκης (Π.Σ.Ε.Α.)	
Ενίσχυση του θεσμικού φορέα της Διεύθυνσης Διεθνούς αστυνομικής Συνεργασίας (Δ.Δ.Α.Σ.)	
Συναντήσεις εκπροσώπων Ελ.Ασ. με άλλους εκπροσώπους φορέων για ανταλλαγή απόψεων-συνεργασία	
Χρήση διαδυσκτιακών υπηρεσιών μεταξύ συναφών υπουργείων	
Ενέργειες για δυνατότητα προσβασιμότητας όλων των συναρμόδιων υπηρεσιών του κρατικού μηχανισμού σε ενιαίο σύστημα	

22. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

23. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Επιβράβευση των ενεργειών του αστυνομικού προσωπικού σύμφωνα με το Π.Δ. 622/85«Ηθικές αμοιβές προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Τάξης του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης (Α'231).	
Ενέργειες για εξασφάλιση της προσωπικής σωματικής ακεραιότητας και ασφάλειας του προσωπικού της Ελ.Ασ.	
Χορήγηση και ανανέωση ατομικού εξοπλισμού – χορήγηση υφάσματος στολών	
Δυνατότητα προγραμματισμού του ωραρίου εργασίας πέραν της προβλεπόμενης εβδομαδιαίας ενημέρωσης	
Πλήρης τήρηση χορήγησης ημερησίων αναπαύσεων	

24. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

25. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Εθελοντική συγκέντρωση ειδών από το προσωπικό της Ελληνικής Αστυνομίας για προσφορά σε Ιδρύματα της Χώρας - Προσφορά μερίδων φαγητού σε ευπαθείς ομάδες	
Διεξαγωγή φιλανθρωπικών αθλητικών δραστηριοτήτων με σκοπό την εθελοντική συγκέντρωση ειδών και διάθεσή τους σε Ιδρύματα	
Εθελοντική αιμοδοσία του προσωπικού της Ελληνικής Αστυνομίας	
Τηλεοπτικές καμπάνιες τροχονομικής αστυνόμευσης	
Ημερίδες ενημέρωσης πολιτών για αδικήματα έξαρσης	

26. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

27. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Απλούστευση των Διαδικασιών και Εκσυγχρονισμός του Θεσμικού Πλαισίου.	
Επιμόρφωση του προσωπικού σε επίκαιρα ζητήματα καθώς και σε θέματα επικοινωνίας	
Εισηγήσεις προτάσεων από τις επιμέρους Δ/νσεις για τη βελτίωση των παρερχόμενων υπηρεσιών	
Προγραμματισμένες συναντήσεις με πολίτες προς συζήτηση ιδεών	
Μείωση του χρόνου εκτέλεσής διαδικασιών	

28. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ-ΠΟΛΙΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

29. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ (ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ – ΠΟΛΙΤΩΝ) ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Δημιουργία νέων μορφών αστυνόμευσης με κύριο χαρακτηριστικό την ενεργή συμμετοχή του κοινού.	
Ενέργειες προβολής του ανθρώπινου προσώπου της Αστυνομίας στην υπηρεσία του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου με σκοπό την αλλαγή της εικόνας της Αστυνομίας, από μηχανισμό καταστολής σε οργανισμό παροχής κοινωνικών υπηρεσιών στον πολίτη.	
Δραστηριότητες με σκοπό την καλλιέργεια και την ανάπτυξη διαπροσωπικών επαφών μεταξύ αστυνομικών και πολιτών που συμβάλουν στη δημιουργία κλίματος εμπιστοσύνης.	
Ενεργή συμμετοχή των πολιτών και των κοινοτικών φορέων στα προγράμματα και τις δράσεις της Αστυνομίας στην πρόληψη της εγκληματικότητας	
Άμεσης ανταπόκριση της Αστυνομίας στα αιτήματα και στις ανάγκες των πολιτών και της κοινότητας.	

30. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

31. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

Εφαρμογή του Π.Δ. 622/85«Ηθικές αμοιβές προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Τάξης του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης (Α'231).	
Νέα προγράμματα αξιολόγησης προσωπικού σε επίπεδο τμημάτων πέραν της ετήσιας αξιολόγησης.	
Πρόσβαση προσωπικού σε επαρκείς βάσεις δεδομένων για την ορθότερη εκτέλεση των καθηκόντων	
Αλλαγή συστήματος μοριοδότησης – Υπολογισμός βάση επικινδυνότητας θέσεως	
Εφαρμογή προγράμματος ανταποδοτικών κινήτρων προς ενίσχυση απόδοσης	

32. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

ΝΑΙ	
ΟΧΙ	

33. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	

34. ΝΙΩΘΕΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

ΚΑΘΟΛΟΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΛΙΓΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΡΚΕΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΠΟΛΥ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	
ΑΠΟΛΥΤΑ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ	

35. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΣΕΙΣ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ.

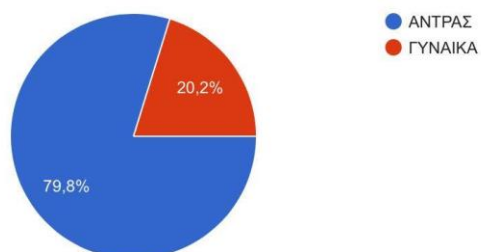
--

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 4

- Αποτελέσματα έρευνας σε οργανισμό δημόσιου τομέα.

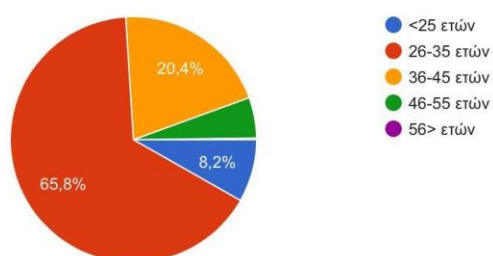
1.ΦΥΛΟ:

450 απαντήσεις



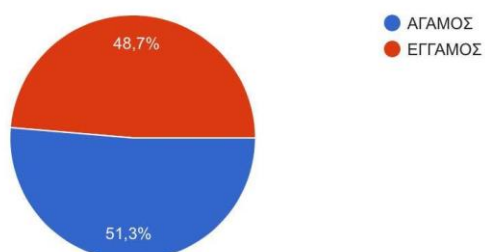
2.ΗΛΙΚΙΑ:

450 απαντήσεις



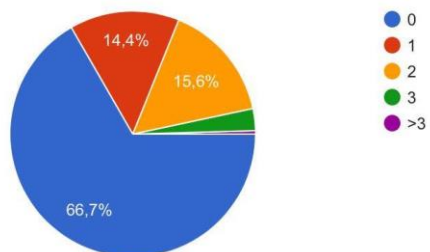
3.ΟΙΚΟΓΕΝΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

450 απαντήσεις



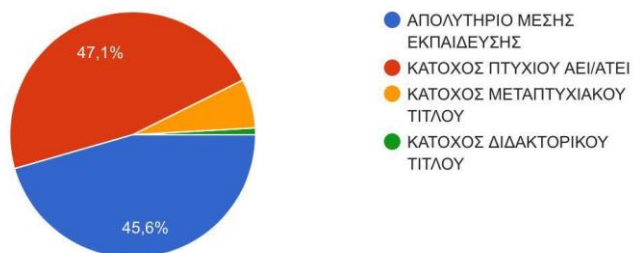
ΑΡΙΘΜΟΣ ΠΑΙΔΙΩΝ

450 απαντήσεις



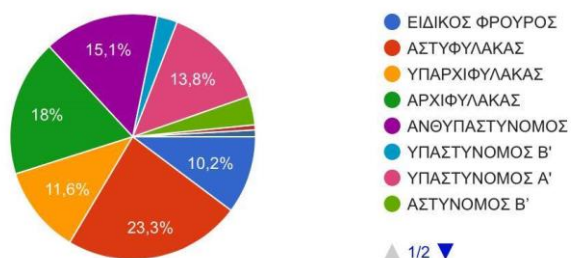
4. ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

450 απαντήσεις



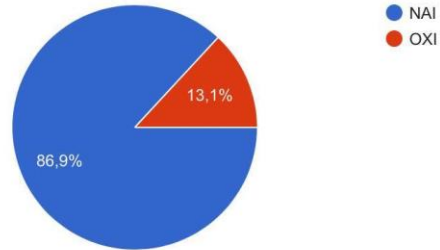
5. ΒΑΘΜΟΣ

450 απαντήσεις



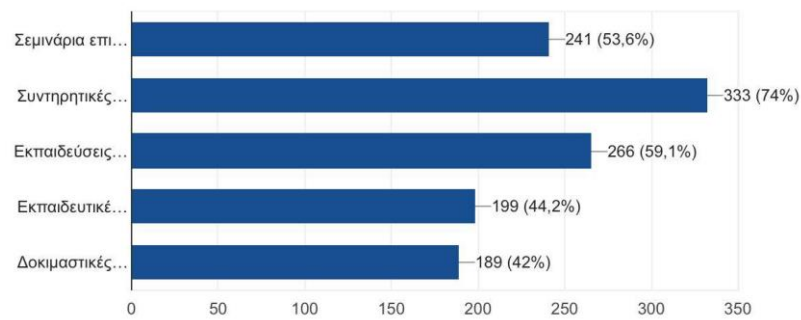
6. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΣΥΣΤΗΜΑΤΙΚΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



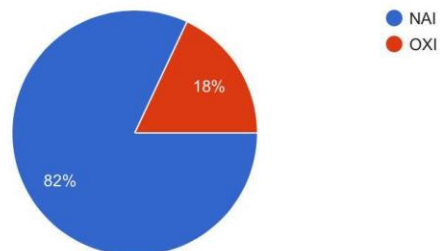
7. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



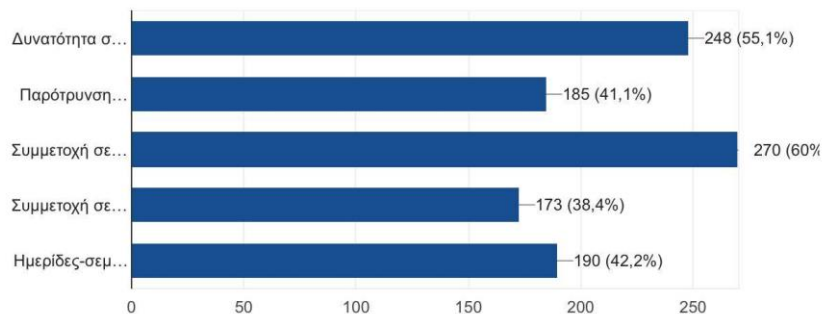
8. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



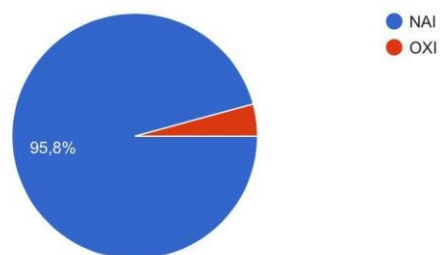
9. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



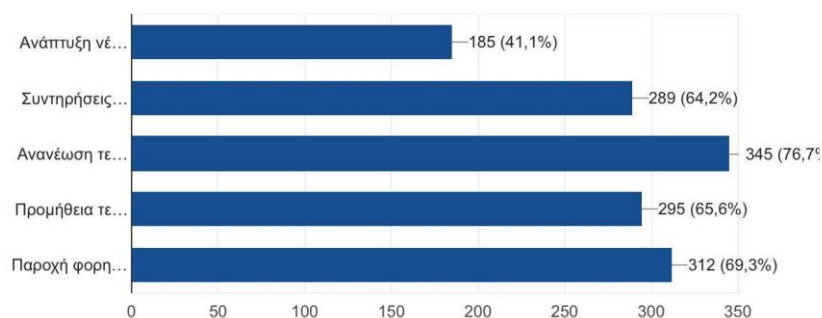
10. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ-ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



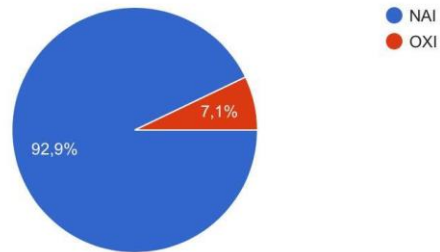
11. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΟΝ ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟ ΤΟΥ ΥΛΙΚΟΤΕΧΝΙΚΟΥ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



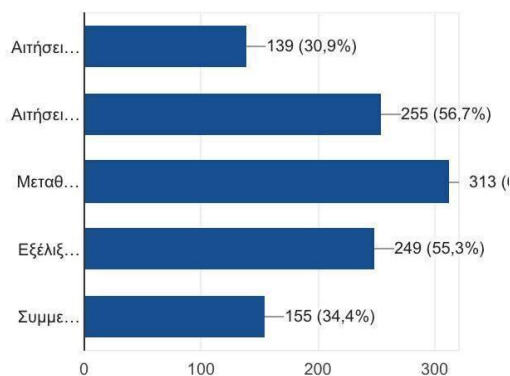
12. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΓΝΩΣΕΩΝ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



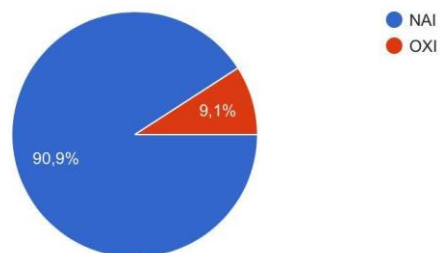
13. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗΝ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΥΜΦΩΝΑ ΜΕ ΤΙΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



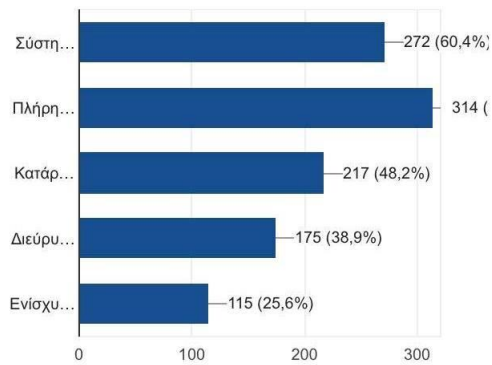
14. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



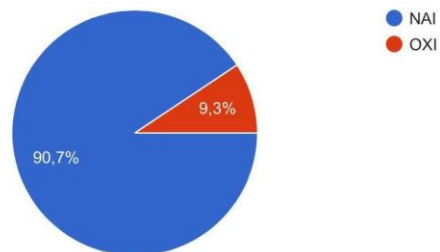
15. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΕΙΩΣΗ ΤΟΥ ΧΡΟΝΟΥ ΔΙΕΚΠΕΡΑΙΩΣΗΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



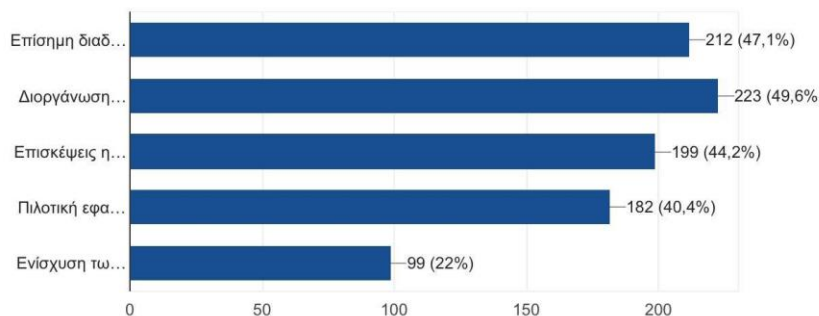
16. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ – ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



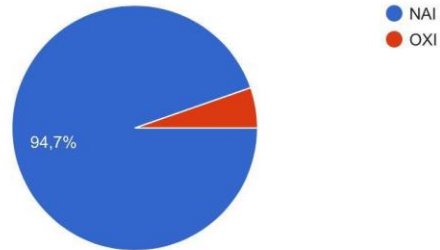
17. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΣΥΛΛΟΓΙΚΟΤΗΤΑ-ΕΥΡΥΘΜΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ-ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



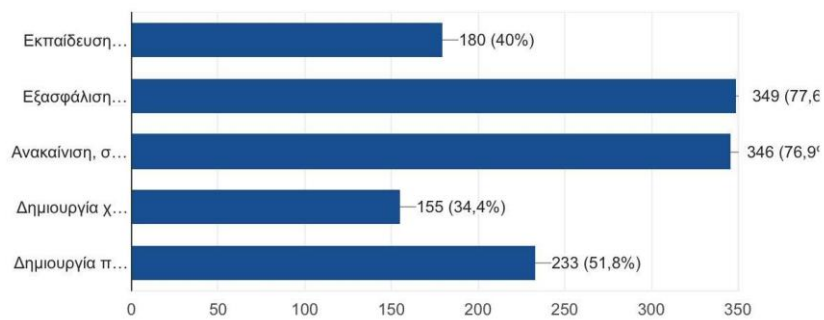
18. ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΟΙ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΤΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



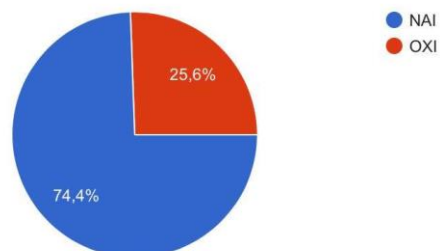
19. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



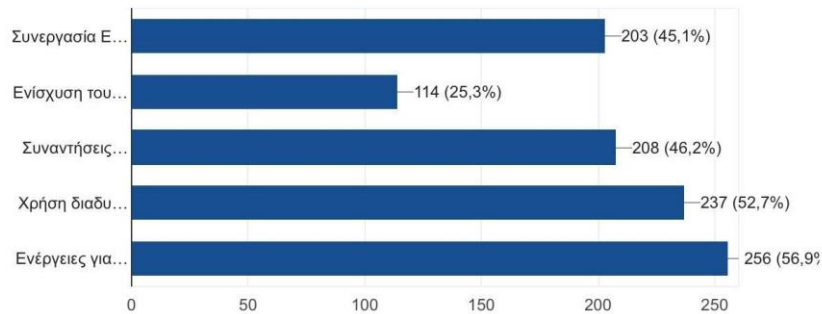
20. ΑΠΟΤΕΛΟΥΝ ΟΙ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΜΕ ΛΟΙΠΟΥΣ ΦΟΡΕΙΣ ΚΑΙ ΑΡΧΕΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



21. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΙΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΕΥΚΟΛΥΝΣΗ ΤΟΥ ΕΡΓΟΥ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



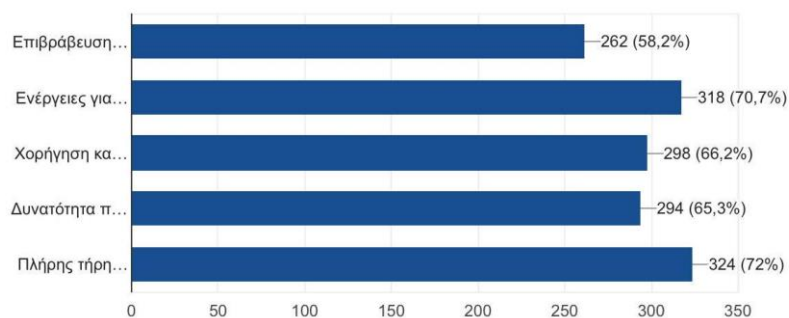
22. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



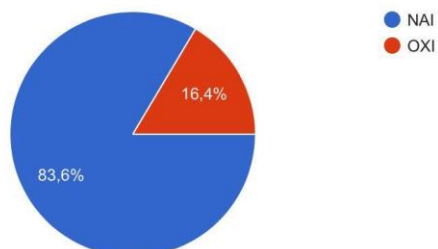
23. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



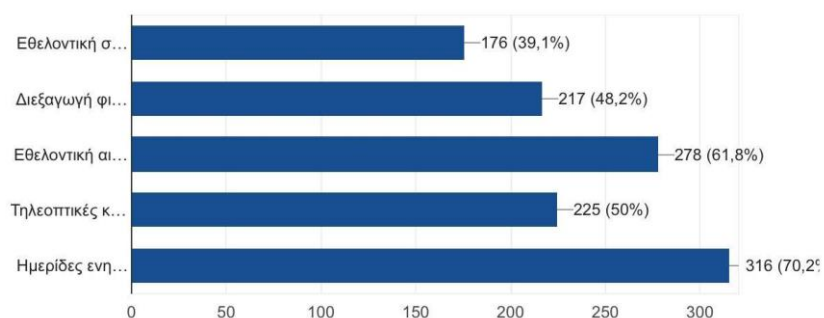
24. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



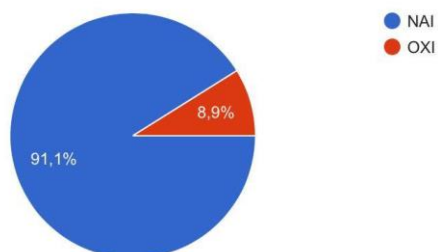
25. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΣ ΕΙΚΟΝΑΣ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΠΟΛΙΤΕΣ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



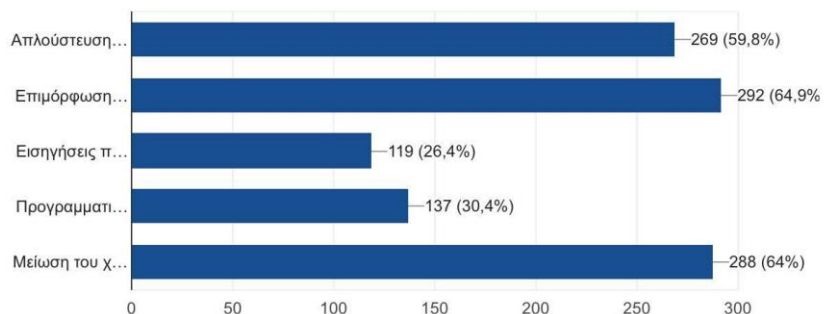
26. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



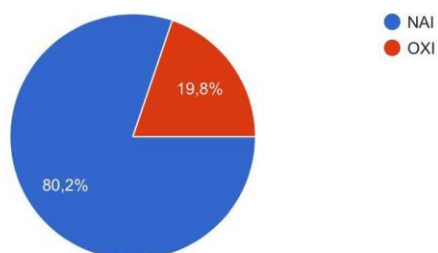
27. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΣΥΝΕΧΗ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΩΝ ΠΑΡΕΧΟΜΕΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



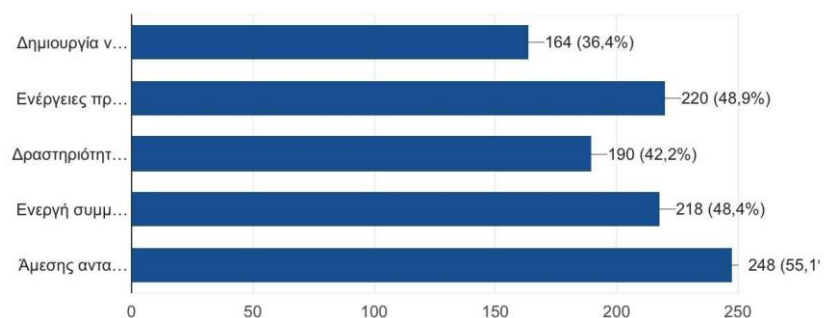
28. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΜΦΙΔΡΟΜΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ-ΠΟΛΙΤΩΝ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



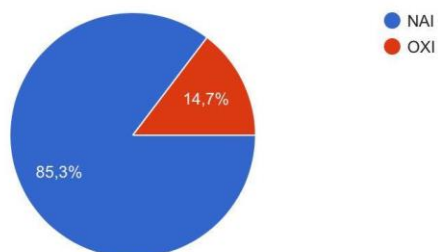
29. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΣΧΕΣΕΩΝ ΕΜΠΙΣΤΟΣΥΝΗΣ (ΑΣΤΥΝΟΜΙΑΣ – ΠΟΛΙΤΩΝ) ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



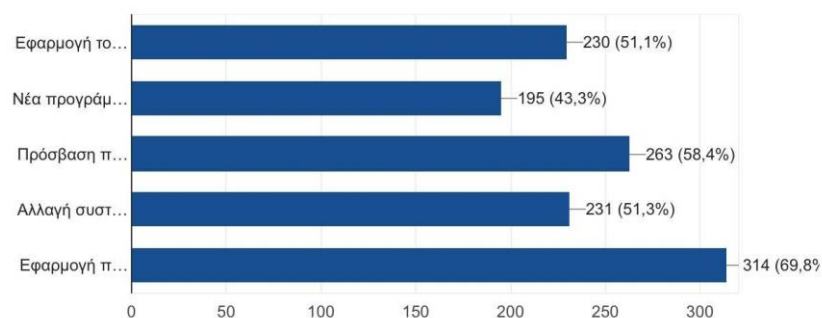
30. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



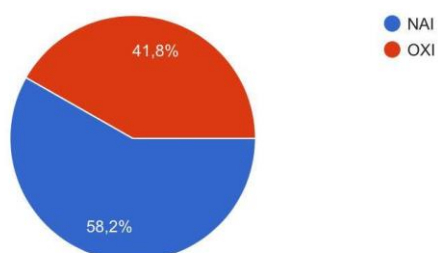
31. ΜΕ ΚΡΙΤΗΡΙΟ ΤΗ ΜΕΓΙΣΤΗ ΑΠΟΔΟΣΗ ΤΟΥ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΠΟΙΕΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΔΡΑΣΕΙΣ ΘΕΩΡΕΙΤΕ ΣΗΜΑΝΤΙΚΕΣ;

450 απαντήσεις



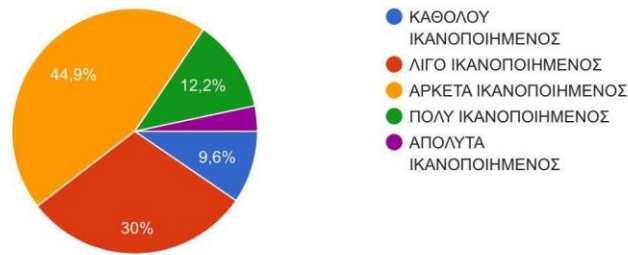
32. ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΦΥΣΙΚΗΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ;

450 απαντήσεις



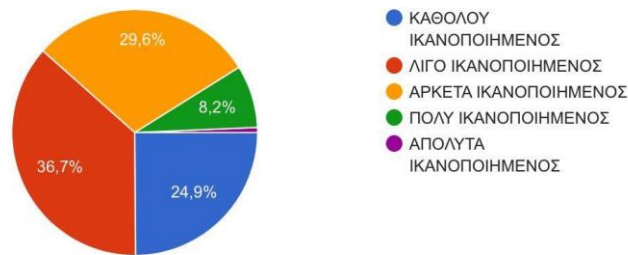
33. ΕΙΣΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΗΝ ΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ;

450 απαντήσεις



34. ΝΙΘΘΕΤΕ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΜΕΝΟΣ ΑΠΟ ΤΙΣ ΣΥΝΘΗΚΕΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΑΣ

450 απαντήσεις



35. ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΤΕ ΑΛΛΟΥΣ ΤΡΟΠΟΥΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΠΟΥ ΕΣΕΙΣ ΠΡΟΤΕΙΝΕΤΕ ΛΑΜΒΑΝΟΝΤΑΣ ΥΠΟΨΗ ΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΤΗΣ ΧΩΡΑΣ ΚΑΙ ΤΗΝ ΑΔΥΝΑΜΙΑ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΕ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ ΤΟΥ ΔΗΜΟΣΙΟΥ ΤΟΜΕΑ.

- Πιο σωστή μεταχείριση των κατωτέρων από τους ανώτερους
- Ορθή ψυχολογική στήριξη των αστυνομικών
- Να μην παραγράφονται παταίσματα και πλημμελήματα με νόμους
- Δυνατότητα υπηρεσιακής ανέλιξης με εξειδικευμένη διαδικασία..
- Αναγνώριση πτυχίων κ μεταπτυχιακών τίτλων σπουδών από την υπηρεσία και σωστή αξιοποίηση του προσωπικού - τοποθέτηση προσωπικού σε υπηρεσία βάσει αυτών. Διευκόλυνση συμμετοχής του προσωπικού σε εκπαιδευτικά πανεπιστημιακά προγράμματα τόσο εγχώρια όσο κ στην αλλοδαπή (αύξηση εκπαιδευτικών αδειών). Κοινωνική Μέριμνα του Υπουργείου και της Ηγεσίας προς το αστυνομικό προσωπικό εφάμιλλη αυτής που δείχνει το αρμόδιο Υπουργείο και η αντίστοιχη Ηγεσία στο στρατιωτικό προσωπικό. (Κατασκευές αντίστοιχων Σ.Ο.Α. και Κ.Α.Α.Υ.). Ύπαρξη ενιαίου αντικειμενικού κατάκτησης βαθμού όπως κ εισαγωγής στο σώμα.
- Αναγνώριση της συνεισφοράς (εργασίας) του αστυνομικού από την διοίκηση-αναγνώριση των αναγκών του προσωπικού και δίκαιη μεταχείριση- όσο είναι εφικτό συμμετοχή περισσότερων-εκτός του διοικητή-στη λήψη αποφάσεων.
- Οικογενειακή μέριμνα (πρόσβαση σε παιδικούς σταθμούς, χώρους άθλησης και αναψυχής, κοινωνικό τουρισμό κλπ). Μοριοδότηση για κτήση βαθμών και αντίστοιχων μισθολογικών προαγωγών βάσει θεσμοθετημένων κριτηρίων (εκπαίδευση, απόδοση, μάχιμη υπηρεσία κλπ).
- ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ, ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΤΟΥ ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΥ ΜΕΤΑΘΕΣΕΩΝ, ΤΩΝ ΜΑΧΙΜΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ. ΥΠΟΛΟΓΙΣΜΟΣ ΧΡΟΝΩΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΩΣ ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΥΝΤΑΞΙΜΩΝ ΓΙΑ ΤΙΣ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΜΑΧΙΜΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ.
- Αναγνώριση επαγγέλματος ως επικίνδυνο.
- Τιμητική διάκριση παρέχοντας περισσότερες μέρες άδειας .

- Να μπορεί το αστυνομικό προσωπικό που φοιτά σε κάποια σχολή να παρακολουθεί τα μαθήματα. Να δουλεύει όταν δεν έχει μάθημα. Και την άδεια του να την προσαρμόζει περίοδο μαθημάτων και όχι όταν είναι κλειστή η σχολή. Πχ να πάρει άδεια τον Μάιο που είναι η εξεταστική και όχι τον Αύγουστο, προκειμένου να συνεισφέρει στην υπηρεσία με ποιο μικρό κόστος.
- Μισθολογική και βαθμολογική εξέλιξη του προσωπικού βάσει των σπουδών του (πτυχία τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, μεταπτυχιακοί και διδακτορικοί τίτλοι). Παρότρυνση για προπτυχιακές - μεταπτυχιακές σπουδές.
- ΟΥΣΙΩΔΗ ΚΑΙ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ ΚΑΘΩΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΠΟΡΩΝ. ΑΠΕΜΠΛΟΚΗ ΕΛ.ΑΣ. ΑΠΟ ΘΕΜΑΤΑ ΜΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΗΣ ΦΥΣΗΣ (ΘΕΜΑΤΑ ΠΟΛΕΟΔΟΜΙΑΣ, ΕΦΟΡΙΑΣ Κ.Α.). ΑΠΛΟΥΣΤΕΥΣΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ ΚΑΙ ΓΡΑΦΕΙΟΚΡΑΤΙΚΗΣ ΔΟΥΛΕΙΑΣ. ΣΥΝΕΧΗ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΣΥΜΠΕΡΙΛΑΜΒΑΝΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΩΝ ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΩΝ. ΤΗΡΗΣΗ ΩΡΑΡΙΩΝ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.
- Να νιώθει ο αστυνομικός προστατευμένος σε οποιαδήποτε δράση του ότι θα κάνει κάτι και θα έχει τη στήριξη της ηγεσίας και δε θα είναι έρμαιο δημοσιογράφων
- Μηχανογράφηση και μηχανοργάνωση όλων των ενεργειών και εγγράφων της ΕΛ.ΑΣ. από το επίπεδο του τμήματος μέσα στο ρολ.
- Μοριοδότηση και βαθμολογική εξέλιξη βάσει στοχοθεσίας-επίτευξης ορόσημων & απόδοσης. Απολιτικοποίηση και αποστρατιωτικοποίηση του σώματος. Δημιουργία παιδικών σταθμών σε κάθε γενική. Δημιουργία νοσοκομείου. Απομπλοκή προσωπικού από φύλαξη γηπέδων και στόχων. Αξιολόγηση και τοποθέτηση προσωπικού σε θέσεις με βάση ιδιαίτερες τους γνώσεις και επιθυμίες μέσω συνεντεύξεων και δοκιμαστικών περιόδων τοποθέτησης.
- Καθιέρωση υποχρεωτικής πενήμηρης εργασίας.
- Το σημαντικότερο μέσο παρακίνησης του αστυνομικού προσωπικού είναι η σύνδεση της προσωπικότητας του καθενός με την εργασία. Αυτό θα επιτευχθεί με τη βέλτιστη κατανομή του στις θέσεις εργασίας μέσω ενός αυτοματοποιημένου συστήματος εφαρμογής των εννοιών job description και job specification. Μόνο τότε θα μπορούν να βρουν εφαρμογή οι θεωρίες παρακίνησης προσωπικού σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό, καθόσον έμμεσα θα συνδεθεί ο στόχος - σκοπός - αποστολή αυτών με τις ανάγκες των εργαζομένων. Έναν δεύτερο πολύ σημαντικό μέσο παρακίνησης είναι αυτό της επιβράβευσης από την ηγεσία . Και η επιβράβευση μπορεί να επιτυγχάνεται σε καθημερινή βάση με πολλούς τρόπους από την ηγεσία (άδειες ως προς την ικανοποίηση των αιτημάτων, ημερησίες αναπαύσεις σε συγκεκριμένες ημέρες , διάθεση σε συγκεκριμένο αντικείμενο ή τόπο, ωράριο κλπ), χωρίς αυτοί να συνδέονται με χρηματικές δαπάνες.
- Αντικειμενική κατανομή και διάθεση ρολών του Αστυνομικού προσωπικού.
- Αξιοκρατία και αποδέσμευση από τις πολιτικές παρεμβάσεις.
- ΘΕΣΜΙΚΕΣ ΑΛΛΑΓΕΣ: ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΩΝ ΣΕ ΝΕΥΡΑΛΓΙΚΕΣ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ-ΕΚΑΤΕΡΩΘΕΝ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ (ΗΓΕΣΙΑΣ-ΥΦΙΣΤΑΜΕΝΩΝ)-ΟΡΘΟΛΟΓΙΚΗ ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΚΑΙ ΙΔΙΑΙΤΕΡΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΤΟΥ
- Να παίρνουν επιδόματα αυτοί που αξίζουν και είναι στο πεζοδρόμιο καθημερινά όχι οι σκοποί γύρω από την βουλή και το Ζάππειο η σε γραφεία όχι τα επίσημα κ ο συνοδείες πολιτικών!
- Εφαρμογή θεσμικού πλαισίου για αξιολογικές μετακινήσεις προσωπικού. Μείωση της γραφειοκρατίας και των συνεπόμενων επιτελικών θέσεων, με αποτέλεσμα την ενίσχυση των μάχιμων Υπηρεσιών. Θέσπιση κατώτερης οργανικής δύναμης σε όλες τις μάχιμες Υπηρεσίες, ώστε να είναι αδύνατη η αποψίλωση αυτών και κατά συνέπεια η καταρράκωση του ηθικού του προσωπικού, αφού αισθάνεται ότι προσφέρει χωρίς αντίκρισμα.
- Εφόσον υπάρχει αδυναμία εφαρμογής χρηματικών κινήτρων, να υπάρξει μείωση του μισθού των συναδέλφων στα γραφεία και τα χρήματα αυτά να είναι η αύξηση του μισθού των συναδέλφων εκτός γραφείων, κυρίως Δίας και άμεση δράση. Επίσης να υπάρχει ισότητα στην μεταχείριση των συναδέλφων.
- Αύξηση αποδοχών και αλλαγή βαθμολογίου, χορήγηση βαθμών στο κατώτερο προσωπικό όπως στο στρατό και το λιμενικό. Ενιαίο μισθολόγιο και βαθμολόγιο με το Λιμενικό
- ΚΑΝΕΝΑΣ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΣ ΣΕ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΡΩΤΟΥ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΕΙ 10 Η 12 ΠΡΑΓΜΑΤΙΚΑ ΕΤΗ ΜΑΧΙΜΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ. ΚΑΤΑΡΓΗΣΗ ΕΠΙΔΟΜΑΤΟΣ ΕΙΔΙΚΩΝ ΣΥΝΘΗΚΩΝ ΣΕ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΥΣ ΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΣΕ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΓΡΑΦΕΙΟΥ ΠΛΗΝ ΑΥΤΩΝ ΠΟΥ ΤΡΑΥΜΑΤΙΣΤΗΚΑΝ Η ΥΠΑΡΧΕΙ ΣΟΒΑΡΟΣ ΛΟΓΟΣ ΥΓΕΙΑΣ. ΑΞΙΟΠΟΙΗΣΗ ΣΥΝΑΔΕΛΦΩΝ ΜΕ ΜΗΧΑΝΙΚΕΣ ΓΝΩΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΚΜΕΤΑΛΛΕΥΣΗ ΑΥΤΩΝ ΣΕ ΣΥΝΕΡΓΕΙΑ ΤΗΣ ΕΛ.ΑΣ. ΣΧΗΜΑΤΙΣΜΟΣ ΑΠΟΘΗΚΗΣ ΑΝΤΑΛΑΚΤΙΚΩΝ ΑΠΟ ΠΑΛΑΙΑ ΟΧΗΜΑΤΑ. ΣΕΜΙΝΑΡΙΑ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΩΝ ΓΙΑ ΚΑΛΥΤΕΡΗ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑ ΜΕ ΤΟΝ ΠΟΛΙΤΗ
- Συνεχής ενημέρωση και εκπαίδευση του προσωπικού σε θέματα αστυνομικής πρακτικής, δημοσίων σχέσεων, τακτική και εμπειριστατωμένη χορήγηση εξοπλισμού και το κυριότερο ΑΠΑΓΚΙΣΤΡΩΣΗ της αστυνομίας από κομματικές-πολιτικές και άλλες ξένες προς αυτή εξαρτήσεις. Να σταματήσουν οι ετήσιες κρίσεις αξιωματικών με γνώμονα τα πολιτικά πιστεύω και να αρχίσουν να αξιολογούνται εκτός από τον υπηρεσιακό τους βίο, οι γνώσεις (πτυχία, κατάρτιση κλπ), να καθιερωθεί και να ληφθεί υπόψη η γνώμη του υφιστάμενου προσωπικού κυρίως για τους ασκούντες διοίκηση σε οποιαδήποτε μορφή και σε οποιοδήποτε βαθμό (σε μορφή ανώνυμων προτάσεων), να διαχωριστεί πλέον οικονομικά και ουσιαστικά η υπηρεσία γραφείου με την μάχιμη υπηρεσία και να αυξηθούν οι δράσεις που θα φέρουν τον πολίτη πιο κοντά στον αστυνομικό με την συμμετοχή και χαμηλόβαθμων μάχιμων αστυνομικών. Η

- απάντηση στα προβλήματα που ταλανίζουν τον αστυνομικό και τον εμποδίζουν να εξυπηρετήσει τον πολίτη είναι : ΕΚΣΥΓΧΡΟΝΙΣΜΟΣ - ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ - ΕΝΗΜΕΡΩΣΗ - ΚΟΙΝΩΝΙΚΗ ΕΠΑΦΗ.
- ΣΧΕΣΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ ΜΕΤΑΞΥ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΚΑΙ ΚΑΤΩΤΕΡΩΝ ΣΕΒΟΜΕΝΟΙ ΤΗΝ ΙΕΡΑΡΧΙΑ, ΣΑΦΗ ΔΙΑΤΥΠΩΣΗ ΚΑΘΗΚΟΝΤΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΠΟΥ ΕΚΤΕΛΕΙ Ο ΚΑΘΕ ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΣ (ΤΟ Π.Δ. 141/91 ΟΛΟΙ ΓΝΩΡΙΖΟΥΜΕ ΟΤΙ ΔΕΝ ΕΦΑΡΜΟΖΕΤΑΙ - ΔΙΟΙΚΗΤΗΣ-ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ- ΟΧΗΜΑ,ΚΤΛ) ΕΛΕΓΧΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΑΥΤΩΝ(ΣΗΜΕΡΑ ΓΙΑ ΟΤΙ ΣΥΜΒΑΙΝΕΙ ΤΗΝ ΕΥΘΥΝΗ ΤΗΝ ΕΧΕΙ ΜΟΝΟ Ο ΑΞΙΩΜΑΤΙΚΟΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ). ΠΙΣΤΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΠΡΟΒΛΕΠΟΜΕΝΟΥ ΩΡΑΡΙΟΥ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ ΝΑ ΜΗ ΜΠΟΡΕΙ Ο ΚΑΘΕΝΑΣ ΠΟΥ ΒΓΑΖΕΙ ΤΗΝ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΝΑ ΤΗΝ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΕΙ ΚΑΤΑ ΤΟ ΔΟΚΟΥΝ.
 - ΜΟΡΙΟΔΟΤΗΣΗ ΓΙΑ ΜΕΤΑΘΕΣΗ ΣΤΟΝ ΤΟΠΟ ΣΥΜΦΕΡΟΝΤΩΝ. ΑΝΑΝΕΩΣΗ ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΟΥ ΩΣΤΕ ΝΑ ΜΗΝ ΠΑΡΑΜΕΝΕΙ ΤΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ ΣΤΟΝ ΙΔΙΟ ΒΑΘΜΟ ΓΙΑ ΠΟΛΛΑ ΕΤΗ
 - Βελτίωση υλικοτεχνικών απαραίτητων υποδομών όπως π.χ. ατομικό ερμάριο για τα προσωπικά και υπηρεσιακά αντικείμενα. Προώθηση δράσεων όπως π.χ. συνήγορος του αστυνομικού (όπως συνήγορος πολίτη) και ουσιαστικές παρεμβάσεις σε περιπτώσεις αυθαιρεσίας ανώτερων. Σεμινάρια επιμόρφωσης ανάλογα με τις τρέχουσες συνθήκες (π.χ. διαχείριση μεταναστευτικού)
 - Να μην παρακαλάμε για άδειες και ρεπό.
 - Επιβράβευση, δικαιοσύνη, ίση μεταχείριση, το μη παρεμβατικό σύστημα, χορήγηση ημερήσιων αναπαύσεων, καλο κλίμα, συναδελφικότητα, συνεργασία, προβολή του έργου.
 - Τη δυνατότητα να ασκούμε κι άλλο επάγγελμα που να μην αναιρεί το πρώτο και βασικό λειτουργημα αυτό του αστυνομικού.
 - Στην Ελλάδα του 2017 και δεδομένων των συνθηκών, η ανάγκη για εμπύχωση του αστυνομικού προσωπικού είναι αναγκαία! Η ηθική επιβράβευση και η αναγνώριση των προσπαθειών του καθενός ξεχωριστά επιβάλλεται. Δεν γίνεται να μπαίνουν στο ίδιο " τσουβάλι " όλοι. Επιβράβευση προσωπική από τον Διοικητή όπως στον στρατό που υπάρχουν οι τιμητικές άδειες, το δικαίωμα επιλογής υπηρεσίας που πιστεύει ο επιτυχημένος αστυνομικός ότι θα αποδίδει καλύτερα. Αυτές είναι κάποια κίνητρα μικρά αλλά που κεντρίζουν το φιλότιμο των στελεχών.
 - Ανακατανομή δημοσίου υλικού σε Υπηρεσίες που έχουν άμεση ανάγκη κ αποδέσμευση προσωπικού από πάρεργα και αξιοποίηση αυτού μόνο στην πραγματική αστυνόμευση.
 - Όποιος είναι σε μάχη υπηρεσία να έχει και λίγο περισσότερα προνόμια όπως μόρια.
 - Υποστήριξη από φυσική και πολιτική ηγεσία. Αλλαγή του πειθαρχικού δίκαιου όσο αφορά τις διαθεσιμότητες και τις μνηήσεις, κατά αστυνομικών εν ώρα υπηρεσίας. Ηθικές αμοιβές και επίδομα σε αυτούς που δεν είναι υπηρεσία γραφείο.
 - Ηθικές αμοιβές , σε αυτούς που πραγματικά το αξίζουν να δίνονται και στο κατώτερο προσωπικό που συνήθως κατηλεύεται το ανώτερο προσωπικό. Να αναγνωρίζονται οι προσπάθειες και το φιλότιμο του κατώτερου προσωπικού από τους ανωτέρους του. Να αναγνωρίζεται από τους ανωτέρους και να επιβραβεύονται από αυτούς ηθικά.
 - Καθιέρωση αστυνομικού της χρονιάς σε κάθε υπηρεσία.
 - Η αναγνώριση και η ηθική ικανοποίηση των συναδέλφων για το έργο τους. Δίκαιη αντιμετώπιση όλων από την εκάστοτε διοίκηση.
 - Το μεγαλύτερο πλήγμα είναι η τεράστια αριθμητική διαφορά μεταξύ των εισερχομένων και συνταξιοδοτούμενων αστυνομικών από τη στιγμή που υπάρχει πρόβλημα με την τεράστια έλλειψη προσωπικού, όσο και φιλότιμες προσπάθειες να καταβάλλουν οι αστυνομικοί, θα υπάρχει γκρίνια και μη συναδελφικότητα καθώς υπάρχουν πάντα φυγόπονοι και φιλότιμοι ανάμεσα μας εκ των οποίων οι δεύτεροι γίνονται αντικείμενα εκμετάλλευσης. Επίσης η εμφάνιση-παράσταση των αστυνομικών επαφίεται εξ ολοκλήρου στην οικονομική τους αδυνατότητα καθώς δεν υπάρχει καμία μέριμνα για κανενός είδους εξοπλισμό ή στολή, πράγμα το οποίο δρα ανασταλτικά στην ψυχολογία των αστυνομικών.
 - Η εφαρμογή προγράμματος ανταποδοτικών κινήτρων προς ενίσχυση απόδοσης καθώς και η εφαρμογή του Π.Δ. 622/85«Ηθικές αμοιβές προσωπικού της Γενικής Γραμματείας Δημόσιας Τάξης του Υπουργείου Εσωτερικών και Δημόσιας Τάξης (Α'231), αν εφαρμοστούν σωστά, θα παρακινήσουν τους συναδέλφους στην αύξηση της παραγωγικότητας τους.
 - Ο σεβασμός και η αξιοποίηση της προσωπικότητας του κάθε συναδέλφου είναι εξίσου σημαντικός παράγοντας. Πιστεύω ότι θα ήταν καλό να πραγματοποιηθεί μια ημερίδα για το θέμα έτσι ώστε να καταθέσει τις απόψεις του ο κάθε συναδέλφος."
 - Εξειδικεύσεις
 - No money, no better work!
 - Βαθμολογική εξέλιξη βάσει απόδοσης και άρτιας εκπλήρωσης καθηκόντων. Αν δεν θεσμοθετηθεί το ανωτέρω τότε θα πρέπει οι εξετάσεις για Αρχιφύλακας και Υ/Β να πραγματοποιούνται ανά διεύθυνση και πάντα βάσει των οργανικών, π.χ. ένας αστυνομικός από την Υ.Α.Τ. δίνει για Αρχ. και ανταγωνίζεται αστυνομικούς από Α.Τ. που δεν έχουν την ίδια τριβή με τον Π.Κ. και Κ.Π.Δ., επίσης αν περάσει Αρχ. και επαναστασιασθεί σε Α.Τ. δεν θα είναι αποδοτικός, ενώ αν παρέμεινε στην Υ.Α.Τ. θα ήταν αποδοτικότερος λόγω εμπειρίας.
 - Δυνατότητα μετακίνησης - μετάταξης σε άλλα Υπουργεία. Αναγνώριση πτυχίου ΑΕΙ / ΤΕΙ μισθολογικά ή αξιοποίηση σε αντίστοιχη θέση. Πραγματικά αντίληψη των Προϊσταμένων ότι

- απευθύνονται σε ανθρώπους υφισταμένους και ανθρώπινη προσέγγιση αφουγκράζοντας ανάγκες κι επιθυμίες.
- Συνεργασία με τον ιδιωτικό τομέα στα πλαίσια παροχής υπηρεσιών με χρηματικό αντίτιμο και επιστροφή μέρος του ποσού στο προσωπικό.
 - Λαμβάνοντας υπόψη την υπάρχουσα κατάσταση στη χώρα, θα μπορούσε ίσως να γίνει καλύτερη διαχείριση των ήδη διατιθέμενων οικονομικών πόρων, για την αμοιβή του προσωπικού ανάλογα με τη θέση του. Έτσι, όσο μεγαλύτερη θέση ευθύνης κατέχει κάποιος, ή με μεγάλο βαθμό επικινδυνότητας, θα αμειβεται ανάλογα. Επίσης, καλό θα ήταν στους συναδέλφους που αφιερώνουν πολύ χρόνο από τη ζωή τους στο καθήκον- πολύ περισσότερο απ' όσο προβλέπεται- να χορηγείται ο ανάλογος χρόνος για ξεκούραση και ανασύνταξη δυνάμεων. Αυτές, κατά την άποψή μου, είναι προτάσεις άμεσα υλοποιήσιμες και ικανές να σημειώσουν αλλαγές στην παρακίνηση και την αποδοτικότητα των συναδέλφων.
 - Αποπομπή της πολιτικής ηγεσίας .
 - Την τήρηση του εβδομαδιαίου ωραρίου. Την μη άσκοπη χρήση των αστυνομικών σε θέσεις που δεν ανταποκρίνονται στο έργο της (π.χ. Μέτρα σε γήπεδα, φυλάξεις στόχων). Με αυτόν τον τρόπο θα υπάρξει ενεργοποίηση του προσωπικού διότι ο Έλληνας αστυνομικός καταλαβαίνει ποιο είναι το αληθινό του έργο.
 - Με λίγα λόγια θα πρέπει να υπάρχει σωστός εξοπλισμός, ηθική ικανοποίηση, να τηρούνται τα όσα ο κάθε αστυνομικός δικαιούται με βάση τους νόμους και να υπάρχει δίκαιη αντιμετώπιση από την Διοίκηση προς το προσωπικό του, τότε θα υπάρχει λόγος να εργασθείς. Απλή λογική του " δίνω για να πάρω" και αντίθετα.
 - Η αντικειμενικότερη αντιμετώπιση και η αξιοκρατία της θέσης που θα λάβει ο κάθε συνάδελφος ανάλογα με την αποδοτικότητά του.
 - Δυστυχώς χωρίς χρήματα δεν μπορείς να έχεις ασφάλεια, όταν το έγκλημα κινείται με αστραπιαίους ρυθμούς. Καλώς ή κακός, θα πρέπει να τεθεί ερώτημα στο πολίτη για το κατά πόσο σημαντική είναι η ασφάλεια γι' αυτόν σε αυτή τη χώρα και να γίνει ένας σωστός εξοπλισμός της αστυνομίας και εφαρμογή νεότερης τεχνολογία. Αυτό θα επιφέρει αποτελεσματικότητα θα ελαττώσει τη γραφειοκρατία και την ταλαιπωρία των πολιτών. Επιπροσθέτως πολύ εύκολα μπορεί να γίνει εξοικονόμηση χρημάτων διότι δε νοείται εν έτη 2017 να πληρώνει το κράτος ενοίκια για να στεγάσει υπηρεσίες και τόσες άλλες αλόγιστες δαπάνες που γίνονται λόγω της ανοργανωσιάς του κράτους. Θα μπορούσα να γράφω για ώρες αλλά πραγματικά είναι τόσα πολλά τα λάθη για το πως είναι στημένη η αστυνομία που πιστεύω ότι δεν είναι τυχαία μάχαλο. Αλλά επίτηδες. Το κράτος δεν νοιάζεται για την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Μπακαλοδουλειες γίνονται. Πετάνε ανθρώπινα αναλώσιμα τεμάχια στα τμήματα και σου λένε βγάλα πέρα για 40αντα χρόνια. Τέλος πάντων. Με το φιλότιμο δουλεύει η αστυνομία μόνο μέχρι στιγμής. Αλλά για πόσο?
 - Πιο δίκαιη κατανομή της μισθολογικής δαπάνης του αστυνομικού προσωπικού. Είναι παράλογο, οι αστυνομικοί που είναι στην επαρχία να παίρνουν τα ίδια λεφτά με αυτούς που δουλεύουν στην Αθήνα. Απόδοση bonus στους πιο παραγωγικούς Αστυνομικούς.
 - Για να μην βάζουν όλοι "βίσμα" να μαϊνούν σε γραφεία και να χάνονται, ας υπάρχουν χρηματικές απολαβές έξτρα στους λεγόμενους μάχιμους (Αξ.Υπ., περιπολικά, δίκυκλα, πεζές).Να δεις πως θα θέλουν όλοι μετά να βγουν στους δρόμους!
 - Πλήρη συμμόρφωση της εκάστοτε διοίκησης με τα προβλεπόμενα ως προς τις ημερήσιες αναπαύσεις τήρηση των ωραρίων και του εβδομαδιαίου προγραμματισμού της υπηρεσίας. Αξιολόγηση της εκάστοτε διοίκησης όχι μόνο για την απόδοση, αλλά με συνδυασμό απόδοσης και τήρησης των ανωτέρω.
 - Αποστρατικοποίηση της μορφής διοίκησης με παράλληλη ανάληψη συγκεκριμένων ευθυνών από άλλες θέσεις, ώστε ο διοικητής να μην είναι ένας 'μικρός θεός' σε κάθε υπηρεσία και να έχει μια αποφόρτιση καθηκόντων.
 - Εξειδίκευση του προσωπικού και της διοίκησης όπου υπάρχει δυνατότητα και αναγνώριση αυτής της εξειδίκευσης έμπρακτα.
 - Η ΑΞΙΟΚΡΑΤΙΑ, Η ΣΩΣΤΗ ΔΙΑΘΕΣΗ ΤΗΣ ΔΥΝΑΜΗΣ ΟΠΟΥ ΕΙΝΑΙ ΑΠΟΛΥΤΩΣ ΑΝΑΓΚΑΙΑ, Ο ΣΕΒΑΣΜΟΣ ΤΩΝ ΑΝΩΤΕΡΩΝ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΚΑΤΩΤΕΡΟΥΣ, Η ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΤΟ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟ ΤΩΝ ΕΝΕΡΓΕΙΩΝ ΤΗΣ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ ΧΑΜΗΛΟΒΑΘΜΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ, Η ΕΠΑΡΚΗΣ ΑΝΑΠΑΥΣΗ ΤΟΥ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΟΠΩΣ ΟΡΙΖΕΙ ΤΟ Π.Δ. Η ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΕΝ ΓΕΝΕΙ ΚΑΙ Η ΨΥΧΟΠΝΕΥΜΑΤΙΚΗ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ ΟΛΩΝ ΤΩΝ ΥΠΗΡΕΤΟΥΝΤΩΝ ΣΤΟ ΣΩΜΑ ΑΠΟ ΤΟΝ ΤΕΛΕΥΤΑΙΟ ΕΩΣ ΤΟΝ ΑΡΧΗΓΟ ΘΑ ΒΕΛΤΙΩΣΗ ΤΗΝ ΟΛΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
 - Συνεργασία των κρατικών κ δημοτικών φορέων της χώρας ουσιαστικά κ όχι τυπικά! Συνεργασία με ιδιώτες κ χορηγίες! Επιπλέον, φυσική κ πολιτική ηγεσία θα ήταν ωραία να αξιολογήσει τις ανάγκες του προσωπικού κ να εξασφαλίσει τα απαραίτητα προωθώντας περικοπές σε μη ουσιαστικές δραστηριότητες! Δεν μπορεί το προσωπικό να δίνει λεφτά για χορήγηση Α4 και για καθαριότητα ή να μην έχει θέρμανση, να φέρει από το σπίτι αερόθερμα κ να πέφτει η τάση του ρεύματος γιατί οι εγκαταστάσεις είναι απαρχαιωμένες! Όλα αυτά είναι θέμα πολιτιστικής περισσότερο κρίσης κ λιγότερο οικονομικής! Όραμα χρειάζεται κ μεράκι!
 - Να υπάρχει δυνατότητα να έρθει ο αστυνομικός σε φυσιολογικό χρονικό διάστημα στην πατρίδα του.
 - Το βασικό κίνητρο που πρέπει να δοθεί είναι η δικαιοσύνη, Δικαιοσύνη κι ισοτιμία σε όλα. Πρέπει να τελειώσει η άνιση μεταχείριση μεταξύ όμοιων και να σταματήσει το ΒΙΣΜΑ. Όσο υπάρχει βίσμα θεωρώ ότι όλο το ερωτηματολόγιο δεν θα έχει καμία εφαρμογή.

- Συμμετοχή σε προγράμματα εκπαίδευσης ευροποι cerol κλπ Χρήση εξοπλισμού της ευροποι.
- Η ορθολογική αξιοποίηση του αστυνομικού προσωπικού, η ύπαρξη ηλεκτρονικού συστήματος για καταχώρηση νέων προτάσεων για την αντιμετώπιση προβλημάτων που ανακύπτουν σε υπηρεσίες ή για την καλύτερη λειτουργία τους. Κίνητρα για περαιτέρω σπουδές στο αστυνομικό προσωπικό σε αντικείμενα που θα βοηθήσουν το έργο της αστυνομίας και εν συνεχεία την αξιοποίησή του. Ύπαρξη ηλεκτρονικού συστήματος που θα λαμβάνει τη βαθμολογία του αστυνομικού προσωπικού και βάσει αυτού θα πραγματοποιούνται οι κρίσεις. Απαραίτητη προϋπόθεση η ύπαρξη νέου συστήματος βαθμολόγησης, η τοποθέτηση περιορισμένου αριθμού αστυνομικών για συνοδεία επισήμων και κάθε πρόσθετο μέλος να πληρώνεται από τον εκάστοτε επίσημο. Η αυτόματη απομάκρυνση αστυνομικού προσωπικού μετά την παρέλευση 10ετίας από επίσημα πρόσωπα που δεν βρίσκονται εν ενεργεία π.χ. πρώην βουλευτές, πρωθυπουργοί, αρχηγοί αστυνομίας κλπ. Μείωση διευθύνσεων αρχηγείων και αυτοτελών υπηρεσιών έχοντας μόνο ως εσωτερική διάρθρωση τμήματα, με αυτό τον τρόπο εξοικονομούνται ανώτεροι αξιωματικοί που καταλαμβάνουν θέσεις διευθύνσεων και θα ενισχύσουν τις μάχιμες υπηρεσίες. Η ενίσχυση των μάχιμων αστυνομικών υπηρεσιών αποτελεί βασικό κίνητρο για την απόδοση του αστυνομικού προσωπικού.
- Ορθολογική χρήση των ανθρωπίνων και υλικών πόρων.
- Να μπορείς να πας σε οποιαδήποτε υπηρεσία με αντικειμενικά κριτήρια και όχι με βύσμα. Να ξέρεις ότι πρώτα πρέπει να αποδείξεις την αξία σου στο πεζοδρόμιο για να πας κάπου "καλύτερα". Να εκτιμούν αυτά που προσφέρεις και όλα όσα κάνεις για την υπηρεσία εντός και εκτός ωραρίου. Απαντήσεις του τύπου "δουλειά σου είναι" έχουν γίνει καραμέλα στο στόμα του εκάστοτε διοικητή άσχετα εάν έχεις αφιερώσει αρκετές ώρες εκτός υπηρεσίας για να βγάλεις μια δουλειά. Η επιβράβευση είτε υλική είτε ηθική είναι μεγάλη υπόθεση για το προσωπικό.
- Αναγνώριση του έργου από φυσική κ πολιτική ηγεσία, αλλά το κυριότερο όλων ο προγραμματισμός των ωραρίων – βαρδιών.
- Μοριοδότηση ανάλογη με την επικινδυνότητα της Υπηρεσίας. Αποδοχή δωρεάν αφού εξεταστεί η καλή λειτουργία του δωριζόμενου προϊόντος. Στέγαση Υπηρεσιών σε σύγχρονες κτιριακές εγκαταστάσεις.
- Αξιοποίηση του δυναμικού της ΕΛΑΣ με βάση αντικειμενικά κ αξιολογικά κριτήρια. Αμερόληπτα να γίνεται η επιλογή ατόμων που θεωρούν οι ίδιοι τον εαυτό τους ειδικό σε κάτι. Εννοείται να υπάρχει προηγούμενη αξιολόγηση αυτού (προ επιλογής). Μετεκπαίδευση προσωπικού. Προσωπικά είμαι προπτυχιακός φοιτητής. Οι συνάδελφοί, εκτός απ ελάχιστες περιπτώσεις, επαναπαύονται στη μηνιαία τους μισθοδοσία και δε δίνεται το κίνητρο για κάτι νέο, κάτι ενδιαφέρον.
- Καλύτερη επιλογή διοικητών τμημάτων κ αποσυμφόρηση γραφείων ΓΑΔΑ κ Αρχηγείου.
- Περισσότερη δουλειά λιγότερα λόγια
- Καλύτερες συνθήκες εργασίας, να λαμβάνονται υπόψη τα προσωπικά προβλήματα του προσωπικού και να υπάρχει καλύτερη συνεννόηση μεταξύ προσωπικού και ανώτερων ή γραμματέων για την εύρυθμη λειτουργία ενός τμήματος.
- Να υπηρετεί ο αστυνομικός στο πόστο που θέλει. Εφαρμογή ωραρίου και ρεπό. Απαλλαγή από ΦΠΑ για αστυνομικούς για αγορά ατομικού εξοπλισμού, η έστω απαλλαγή για ένα συγκεκριμένο ποσό ανά έτος αφού η υπηρεσία δεν παρέχει. Εκπαιδύσεις σε σύγχρονους τρόπους αστυνόμευσης κ εφαρμογής αυτών. Σεμινάρια πρώτων βοηθειών. Καλύτερη επαφή και συνεργασία αστυνομικών και δικαστικών αρχών. Τιμωρία ενόχων από δικαστικές αρχές. Σεμινάρια νομικών θεμάτων για καλύτερη διαχείριση αστυνομικών δράσεων για καλύτερα πειστήρια στα δικαστήρια.
- Το πρόβλημα δεν είναι πάντα τα χρήματα. Η ΕΛ.ΑΣ πρέπει να αποτελεί πυλώνα σταθερότητας και ασφάλειας. Είναι αδιανόητο μια ολόκληρη διεύθυνση να μην έχει περιπολίες και ο εκάστοτε Διοικητής να προάγεται λόγω άλλων παραγόντων. Δεν γίνεται να μην υπάρχει έλεγχος και να υπάρχει ένα πρόσωποκεντρικό σύστημα διοίκησης. Μακάρι στο επόμενο διάστημα να δημιουργηθεί ένα σύστημα ώστε να μην υπάρχει κακοδιαχείριση, αλλά να διασφαλίσουμε τη μέτρια και να προσπαθούμε για κάτι καλύτερο. Μακάρι να δούμε μια αστυνομία με ένα συνδικαλιστικό οργανισμό, ενιαίο και δυνατό. Η απέραντη γραφειοκρατία ποιον εξυπηρετεί; Μήπως κάποια στιγμή πρέπει με τη χρήση νέων τεχνολογιών να δούμε πως θα αποσυμφοριθεί η Κατεχάκη; Μήπως να δούμε ποιον εξυπηρετεί η προβληματική λειτουργία του γραφείου τύπου της Ελ.Ας ; Για ποιο λόγο δεν διώκονται οι συκοφάντες; Μήπως να αναθεωρήσουμε τα προνόμια υπηρεσιών που ασχολούνται με την εικόνα της ΕΛ.ΑΣ ?
- Αξιολόγηση του προσωπικού με κριτήρια τη πραγματική του απόδοση και τις ικανότητες του. Αντίστοιχη βαθμολογική εξέλιξη. Αλλαγή του τρόπου αξιολόγησης (πραγματική απόδοση συλλήψεις - καταδίκες, διεκπεραίωση - εξιχνίαση υποθέσεων). Ενασχόληση όλου του προσωπικού με αστυνομικά καθήκοντα και όχι σε διοικητικές θέσεις που μπορούν να απασχοληθεί πολιτικό προσωπικό. Η πραγματική αξιολόγηση σε συνδυασμό με την ενασχόληση όλου του προσωπικού με αστυνομικά καθήκοντα θα αποτελέσει ισχυρό κίνητρο αποδοτικότητας καθώς αυτό θα συνεπάγεται τη βαθμολογική και μισθολογική του εξέλιξη.
- ΔΥΣΤΥΧΩΣ ΕΚΤΟΣ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΤΙΠΟΤΑ ΑΛΛΟ ΔΕΝ ΑΠΟΤΕΛΕΙ ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ. Ο ΑΣΤΥΝΟΜΙΚΟΙ ΕΧΟΥΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΕΣ ΠΟΥ ΠΡΕΠΕΙ ΠΑΝΩ ΑΠ' ΟΛΑ ΝΑ ΕΠΙΒΙΩΣΟΥΝ. ΚΙΝΗΤΡΟ ΓΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙ Η ΟΜΑΛΗ ΕΠΙΒΙΩΣΗ ΤΩΝ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΩΝ ΤΩΝ.
- ΝΑ ΕΙΝΑΙ ΔΥΝΑΤΗ Η ΜΕΤΑΤΑΞΗ ΣΕ ΑΛΛΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΗΜΟΣΙΟΥ, Π.Χ. ΠΥΡΟΣΒΕΣΤΙΚΗ, ΚΕΠ, ΚΛΠ
- Αξιοκρατία-δικαιοσύνη-δικαίωση

- Τήρηση ωραρίου, χορήγηση ημερησίων Αναπαύσεων
- Ο σχεδιασμός μηνιαίου προγραμματισμού υπηρεσιών, σωστή εκπαίδευση του προσωπικού και ο καταμερισμός εργασίας. Δεν μπορούν όλοι να κάνουν τα ίδια.