



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
« ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ »**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

**ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ

Ελευθεριάδου Ολυμπία

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ

Δρ. Γλύκου Ιωάννα

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

ΤΙΤΛΟΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ
ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ - ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΟΠΙΣΤΩΤΙΚΟ ΤΟΜΕΑ

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ
Ελευθεριάδου Ολυμπία

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ
Δρ. Γλύκου Ιωάννα

ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ, ΙΟΥΝΙΟΣ 2014

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	7
ABSTRACT.....	8
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	9
ΜΕΡΟΣ Α΄	10
Εισαγωγή.....	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Οι Κυριότερες Θεωρίες Παρακίνησης.....	13
1.1 Η Θεωρία των «ανθρώπινων αναγκών» A.Maslow,	17
1.2 Η Θεωρία C. D. Aldrfer	18
1.3 Η Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης F. Herzberg	19
1.4 Η Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McClelland.....	20
1.5 Η Θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom.....	21
1.6 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης Adams J.S.,	22
1.7 Η Θεωρία Στόχων του Locke	22
1.8 Η Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McGregor	23
1.9 Η θεωρία του Kurt Lewin	24
1.10 Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού, B. Skinner	24
1.11 Η Θεωρία των Porter και Lawler	25
1.12 Η Θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του Chris Argyris	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Τεχνικές Παρακίνησης των εργαζομένων	27
2.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού	27
2.1.1 Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού	28
2.1.2 Τα Βιβλία / Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση.....	28
2.1.3 Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία	29
2.1.4 Αξιολόγηση προσωπικού.....	29

2.2 Παρακίνηση και Εργασιακό Περιβάλλον.....	30
2.2.1 Συνθήκες Ασφάλειας	30
2.2.2 Συνθήκες Εργασίας.....	31
2.2.3 Η Εργονομία μπορεί να Υποκινήσει τον Εργαζόμενο.....	32
2.3 Οικονομικοί Παράγοντες Παρακίνησης.....	33
2.3.1 Εξωτερικές Ανταμοιβές	33
2.3.2 Ατομικά κίνητρα επιδόσεων	34
2.3.3 Ομαδικά Κίνητρα-Συμμετοχές στα αποτελέσματα.....	35
2.3.4 Έμμεσες Οικονομικές ανταμοιβές	37
2.4 Παράγοντες Συμμετοχής.....	38
2.4.1 Έννοια και Μορφές Συμμετοχής	38
2.4.2 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων.....	39
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο	40
3.1 Επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση (οριζόντια – διαγώνια).....	41
3.1.1 Επικοινωνία προς τα κάτω	41
3.1.2 Επικοινωνία προς τα Πάνω.....	42
3.1.3 Άτυπη επικοινωνία.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Ηγεσία και Διοίκηση	43
4.1 Τα Στυλ Διοίκησης	43
4.1.1 Σχολή Frederick Winston Taylor (1856-1915).....	43
4.1.2 Σχολή Henry Fayol (1841-1926)	44
4.1.3 Σχολή George Elton Mayo (1880-1949).....	44
4.1.4 Η θεωρία του Rensis Likert (1903-1981)	45
4.1.5 Το Διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton (1964, 1972).....	46
Συμπεράσματα Α' μέρους	47
Μέρος Β'	49
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογική Προσέγγιση	49
5.1 Αντικείμενο Έρευνας.....	49
5.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων-Ανάλυση	49

5.3 Το δείγμα	50
5.4 Περιορισμοί Έρευνας	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίων	52
6.1 Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίων Α' Μέρους.....	52
6.2 Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίων Β' Μέρους.....	57
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Συμπεράσματα.....	66
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	69
Παράρτημα Ι	72
Ερωτηματολόγιο	72
Παράρτημα ΙΙ.....	79
Συσχετίσεις	79

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στόχος της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να καταδείξει τη σημασία και το ρόλο της παρακίνησης και των κινήτρων στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων σε δείγμα εργαζομένων του ελληνικού τραπεζικού κλάδου. Η παρακίνηση εργαζομένων απασχολεί έντονα τις επιχειρήσεις και τους ακαδημαϊκούς τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της καθοριστικής σημασίας που έχει για την επιτυχία της επιχείρησης. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σύνολο παραγόντων(κινήτρων), οι οποίοι ενεργοποιούν και δραστηριοποιούν δυνάμεις που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, με στόχο τη βελτίωση της ποιότητας και της ποσότητας της εργασίας που προσφέρουν. Η διαδικασία της παρακίνησης είναι η δύναμη που ωθεί τους ανθρώπους σε συγκεκριμένες ενέργειες με τις οποίες θα φτάσουν στην κατάκτηση των επιδιωκόμενων στόχων. Στην πράξη η παρακίνηση αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, ώστε να αποκτήσουν τη δύναμη, την ώθηση, που θα τους κάνει να συμπεριφερθούν κατά τον επιθυμητό τρόπο, που είναι η επίτευξη των επιθυμητών στόχων.

Τα κύρια συμπεράσματα της εν λόγω διπλωματικής εργασίας κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι, θέλουν να εργάζονται σε ένα χώρο με χαρακτηριστικά το σεβασμό, τη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη από προϊστάμενους, τις καλές συνθήκες εργασίας και στόχος του οργανισμού είναι να χρησιμοποιεί πρακτικές που να προσελκύουν και να διατηρούν άρτια εκπαιδευμένους με προσόντα εργαζομένους. Αυτό γίνεται διότι στην ουσία το ανθρώπινο κεφάλαιο δημιουργεί συγκριτικό πλεονέκτημα που δύσκολα αντιγράφεται από τον ανταγωνισμό και επομένως πρέπει να δίνονται στους εργαζόμενους τα κατάλληλα κίνητρα και να τους παρέχεται η δυνατότητα να αναπτύξουν τις ικανότητές τους.

ABSTRACT

The aim of this diplomatic research is to demonstrate the importance and role of motivation and incentives in achieving organizational objectives concerning a sample of employees of the Greek banking sector. The motivation workers have, interest businesses and academics in recent decades, given its crucial importance for the success of the business. The employee motivation valuation is composed of a set of factors (incentives), which activate forces that influence human behavior, to improve the quality and quantity of work they provide. The process of motivation is the force that pushes people into concrete actions so they can conquest and achieve their targets. In practice their urge relates to providing motives to the employees, in order for them to gain strength, a boost, that will make them behave in the desired way, which is to achieve the desired objectives.

The main conclusions of this diplomatic research showed that employees want to work in an environment which is characterized of respect, justice, confidence of superiors, good working conditions and the organization's goal is to use practices that attract and maintain well trained skilled employees. This is essential because the human capital creates a competitive advantage that is difficult to replicate from competitors, therefore appropriate incentives must be given to employees, also it is essential to grant them the possibility to develop their skills.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στην κα Ιωάννα Γλύκου, επιβλέπουσα καθηγήτρια της παρούσας διπλωματικής διατριβής για την πολύτιμη βοήθεια, τη συνέπεια, την εμπιστοσύνη και καθοδήγηση που μου παρείχε κατά την εκπόνησή της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συντέλεσαν άμεσα ή έμμεσα στην εκπόνηση αυτής της διπλωματικής διατριβής που σηματοδοτεί και την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών μου σπουδών στο πρόγραμμα MBA.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες, θα ήθελα να εκφράσω προς τα μέλη της οικογένειάς μου, για τη συμπαράσταση τους καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, οι οποίοι μου έδιναν συνεχώς κουράγιο και δύναμη.!

ΜΕΡΟΣ Α΄

Εισαγωγή

Το θέμα που καλείται να εξετάσει η παρούσα διπλωματική εργασία είναι ο παράγοντας της παρακίνησης που αποτελεί τη διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου ή μιας ομάδας να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου, καθώς η κινητοποίηση των εργαζομένων είναι ένα θέμα που απασχολεί σε μεγάλο βαθμό τους managers αλλά και τους θεωρητικούς του χώρου της Διοίκησης. Επίσης γίνεται αναφορά στα κίνητρα και συστήματα τα οποία χρησιμοποιούνται ώστε να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι είτε μεμονωμένα είτε ομαδικά, και ο ρόλος της ενεργούς συμμετοχής των managers ως πρόσδο.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να παρουσιάσει τις κατάλληλες ενέργειες και τα απαραίτητα βήματα που πρέπει να ακολουθήσει μια επιχείρηση ώστε να παρακινήσει αποτελεσματικά το προσωπικό της. Με τον τρόπο αυτό ανακαλύπτονται οι ανάγκες των εργαζομένων και δημιουργούνται τα κατάλληλα κίνητρα που θα τους οδηγήσουν σε αλλαγή της συμπεριφοράς τους και αύξηση των προσπαθειών τους με σκοπό την επίτευξη των στόχων της εργασίας τους. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των αναγκών τους και συνεπώς τη σωστή εφαρμογή της παρακίνησης μέσα στην επιχείρηση.

Τα κύρια συμπεράσματα της εν λόγω εργασίας κατέδειξαν ότι οι εργαζόμενοι, θέλουν να εργάζονται σε ένα χώρο με χαρακτηριστικά το σεβασμό, τη δικαιοσύνη, την εμπιστοσύνη από προϊσταμένους, τις καλές συνθήκες εργασίας και στόχος του οργανισμού είναι να χρησιμοποιεί πρακτικές που να προσελκύουν και να διατηρούν άρτια εκπαιδευμένους με προσόντα εργαζομένους.

Οι περιορισμοί της διατριβής αφορούσαν κύρια την πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο που έχει θέσει το ΑΠΚΥ για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας αλλά και το γεγονός ότι αυτοί οι χρονικοί περιορισμοί δεν επέτρεψαν την εκτεταμένη έρευνα σε μεγαλύτερο αριθμό δείγματος που θα μπορούσε να θεωρηθεί πιο αντιπροσωπευτικό διότι όσο μεγαλύτερο είναι το τυχαίο δείγμα, τόσο πιο αξιόπιστα είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Τέλος άλλες δυσκολίες που συναντήσαμε στην παρούσα έρευνα αφορούσαν τις καθυστερήσεις στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας και κάποιες φορές την απροθυμία συμμετοχής.

Οι μέθοδοι προσέγγισης που χρησιμοποιήθηκαν για την εκπλήρωση του παραπάνω σκοπού στηρίχτηκαν σε δευτερογενή και πρωτογενή έρευνα. Πιο συγκεκριμένα, τα δευτερογενή στοιχεία συγκεντρώθηκαν από βιβλία, επιστημονικά άρθρα, πηγές διαδικτύου, από έρευνα ακαδη-

μαϊκών ιδεών και θεωριών που αφορούν τη Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα την παρακίνηση εργαζομένων. Ενώ η πρωτογενής έρευνα στηρίχτηκε σε ποσοτική έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου σε δείγμα 102 εργαζομένων στο χρηματοπιστωτικό τομέα. Η διπλωματική εργασία αποτελείται από δύο μέρη, το θεωρητικό και αυτό που αφορά τη μεθοδολογική προσέγγιση. Το θεωρητικό μέρος αναλύει τη σημασία του εργασιακού περιβάλλοντος, τις θεωρίες παρακίνησης και αναπτύσσει τη σημασία των κινήτρων. Το δεύτερο μέρος παρουσιάζει τη μελέτη περίπτωσης εργαζομένων στο χρηματοπιστωτικό τομέα. εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα για τον τρόπο παρακίνησής τους και κατά πόσο τα κίνητρα επιδρούν θετικά στην απόδοσή τους.

Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια πρώτη προσέγγιση του όρου της παρακίνησης των εργαζομένων με αποτελεσματικά κίνητρα. Επίσης γίνεται εκτενής αναφορά στις θεωρίες παρακίνησης, οι οποίες έχουν διατυπωθεί και συνεχίζουν να έχουν επιστημονική βάση ακόμα και σήμερα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο εξετάζονται αναλυτικά οι διάφορες τεχνικές παρακίνησης-υποκίνησης και τα κίνητρα του ανθρώπινου δυναμικού από την εργασία και παρατίθενται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα εφαρμογής της καθεμιάς.

Το τρίτο κεφάλαιο αναλύει τη σημασία της επικοινωνίας μέσα σε έναν οργανισμό και τους τρόπους διαμόρφωσης της συμπεριφοράς των ανθρώπων μέσα σε έναν οργανισμό όταν του παρέχονται τα κατάλληλα κίνητρα.

Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενής περιγραφή των στυλ της ηγεσίας με βάση την ανάλυση των κινήτρων. Για το λόγο αυτό υπάρχει η παρουσίαση των κυριότερων Θεωριών/Μοντέλων Ηγεσίας. Από τη συγκριτική ανάλυση των στυλ ηγεσίας γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις και για όλους τους μάνατζερ, αλλά το κάθε στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές συνθήκες. Επιπλέον με βάση τη θεωρία των κινήτρων απαιτούνται διαφορετικές ηγετικές δεξιότητες.

Το πέμπτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε. Αναφέρεται στη μέθοδο, στον τρόπο συλλογής πληροφοριών, στο είδος της έρευνας, τη μέθοδο συμπλήρωσης και το δείγμα της έρευνας.

Στο έκτο κεφάλαιο γίνεται η ανάλυση και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων των ερωτηματολογίων.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας και γίνεται μια συνοπτική αποτύπωση των συμπερασμάτων.

Οι πηγές που θα χρησιμοποιήθηκαν είναι από βιβλία, επιστημονικά άρθρα, πηγές διαδικτύου, από έρευνα ακαδημαϊκών ιδεών και θεωριών που αφορούν τη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και ειδικότερα την υποκίνηση/παρακίνηση εργαζομένων.

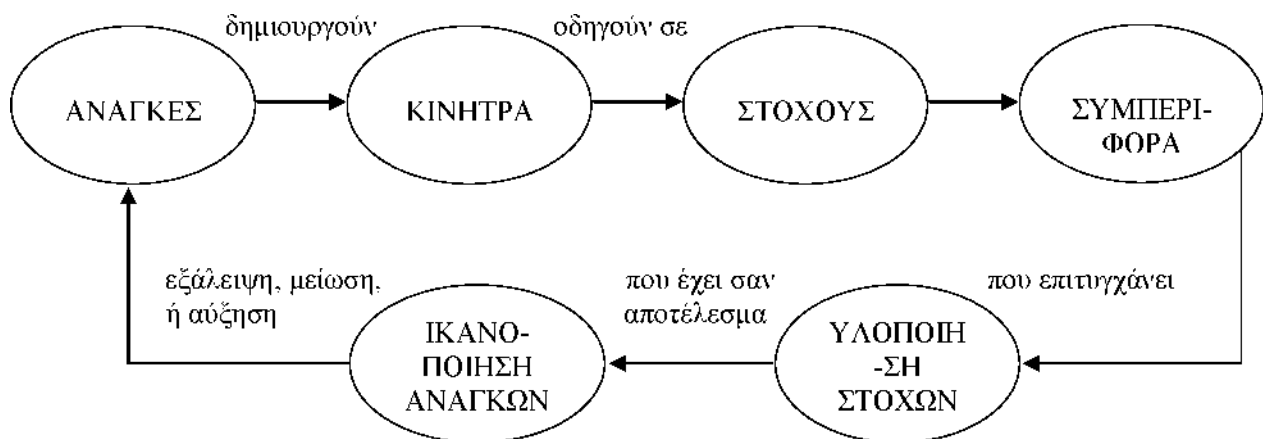
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 : Οι Κυριότερες Θεωρίες Παρακίνησης

Παρακίνηση είναι το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο. Η παρακίνηση αποτελεί έναν από τους βασικότερους ρόλους των διοικητικών στελεχών.

Ο όρος **παρακίνηση ή υποκίνηση** χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλοσαξονικό όρο «motivation», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere», που σημαίνει κινώ. Συχνά ο όρος αυτός θεωρείται ταυτόσημος των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος. (Μπουραντάς, 2002).

Στην αρχαιοελληνική είχε την έννοια της «απαλής παρότρυνσης». Ο Αριστοτέλης, όταν μιλούσε για τις αιτίες των πραγμάτων διέκρινε δύο κατηγορίες αυτών: Το «ποιητικό αίτιο», το οποίο αφορά το πώς ένα αρχικό γεγονός γίνεται πρόξενο ενός επομένου, και αυτό άλλου, και το «τελικό αίτιο», το οποίο αφορά τους σκοπούς ή στόχους που είναι υπεύθυνοι για τη διαμόρφωση μιας παρούσας κατάστασης. Στην περίπτωση του ποιητικού αιτίου, η αιτία προηγείται του αποτελέσματος, ενώ στην περίπτωση του τελικού αιτίου, η αιτία ακολουθεί, είναι αυτό στο οποίο τείνουν τα συμβάντα. Δηλαδή είναι το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα αυτό που κινεί την ακολουθία των γεγονότων.¹

Στο πιο κάτω σχήμα παρουσιάζεται απλοποιημένα η διαδικασία της παρακίνησης:



Πηγή : Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά - Η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ, Team, Αθήνα, 1992, σελ. 151.

Με την παρακίνηση οι εργαζόμενοι ενεργούν με τη δική τους βούληση. Έτσι θα ικανοποιηθούν για ότι κάνουν, αλλά πρέπει να υπάρχουν κίνητρα και όπως υποστηρίζεται, τα κίνητρα αυτά

¹ http://books.eudoxus.gr/publishers/ID_0273/EG-0007-ABS.pdf/12/12/2013

πρέπει να πηγάζουν από τον εσωτερικό τους κόσμο. Η υποκίνηση είναι ένα από τα απλά, αλλά και τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Είναι απλή, διότι οι άνθρωποι υποκινούνται βασικά ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο με τον οποίο αισθάνονται ότι οδηγεί σε ανταμοιβή (Dessler, 1981). Υποκινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο : Πρέπει να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί ως ανταμοιβή (ή ως κίνητρο). Αλλά, όπως υποστηρίζεται, αυτή είναι η αφορμή που γίνεται σύνθετη η υποκίνηση. Διότι κάτι, που θεωρεί ένα άτομο ως ενδιαφέρουσα αμοιβή, άλλο άτομο είναι πιθανό να το θεωρεί άχρηστο. Ένα ποτήρι νερό π.χ. πιθανό να αποτελεί πολύ σπουδαίο κίνητρο για κάποιο άτομο που έχει περάσει τρεις ώρες σε μία πλαζ, ενώ αποτελεί ασήμαντο κίνητρο σε ένα άλλο που έχει πει, μέσα σε λίγη ώρα, δύο ποτήρια αναψυκτικά. Και αν ακόμη προσφερθεί μία ανταμοιβή που είναι σπουδαία για κάποιον, δεν υπάρχει εγγύηση, ότι αυτή θα τον υποκινήσει. Ο λόγος είναι, ότι η ανταμοιβή καθαυτή δεν θα τον υποκινήσει, εκτός εάν αισθάνεται, ότι η από μέρους του προσπάθεια θα έχει ως αποτέλεσμα για αυτό να πάρει την ανταμοιβή. Οι άνθρωποι διαφέρουν πολύ στον τρόπο που εκτιμούν τις ευκαιρίες για επιτυχία στα διάφορα επαγγέλματα. Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η παρακίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία, ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της Διοικητικής. Η παρακίνηση πραγματοποιείται , όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μία δημιουργημένη ανάγκη. Απογοήτευση συμβαίνει, όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής. Η υποκίνηση ή παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπισθούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο ότι το άτομο είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλλίτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων δηλαδή του ίδιου του ατόμου, των συναδέλφων του, της οικογένειας του και της εργασιακής μονάδας, στην οποία απασχολείται. Ο Shein υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι παρακινούνται κυρίως από ένα από οχτώ θεμέλια καριέρας, δηλαδή τις προτεραιότητες που καθορίζουν για το πώς βλέπουν τον εαυτό τους και το πως βλέπουν την εργασία τους. Η Linda Conklin υποστηρίζει ότι: «αν χρησιμοποιήσετε αποτελεσματικά τα θεμέλια καριέρας, θα μετατρέψετε τους υπαλλήλους σας σε υπεραποδοτικούς εργαζομένους». Τα οχτώ θεμέλια καριέρας είναι η τεχνική ή λειτουργική ικανότητα, η γενική διοικητική ικανότητα, η αυτονομία ή ανεξαρτησία, η ασφάλεια ή σταθερότητα, η επιχειρηματική δημιουργικότητα, η αίσθηση υπηρεσίας, η αληθινή πρόκληση και η προσωπική ζωή (Harvard Business School/ Press, 2006).

Ποια όμως είναι τα κίνητρα που μπορούν να ευαισθητοποιήσουν τους εργαζόμενους και να τους υποκινήσουν;

Η μελέτη των κινήτρων είναι ιδιαίτερα σημαντική στην προσπάθεια των ψυχολόγων να εξηγήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι ψυχολόγοι θέτουν ερωτήματα για το πώς οι άνθρωποι σκέφτονται, μαθαίνουν και συμπεριφέρονται, θέτουν επίσης ερωτήματα για το γιατί σκέφτονται, μαθαίνουν και συμπεριφέρονται με τους τρόπους που το κάνουν (Βοσνιάδου, 2003).

Πιο αναλυτικά μπορούμε να αναφέρουμε τα κίνητρα ως παρορμήσεις, επιθυμίες, ανάγκες και παρόμοιες δυνάμεις που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά προς την επίτευξη στόχων (Koontz H., O' Donnell C., 1983).

Παλαιότερα πίστευαν, ότι τα χρήματα αποτελούν το ισχυρότερο κίνητρο για την υποκίνηση του ανθρώπου. Πρόσφατες όμως έρευνες απέδειξαν, ότι το χρήμα και τα πρόσθετα οφέλη τείνουν μεν να ικανοποιούν τις φυσιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας, αλλά δεν είναι το σοβαρότερο κίνητρο, ούτε το μοναδικό για τους εργαζόμενους. Οι ανάγκες, είναι πιθανό να αποτελούν και κίνητρα παρακίνησης, αλλά δεν γνωρίζουμε εκ των προτέρων ποια θα είναι τα κίνητρα για τον κάθε συγκεκριμένο εργαζόμενο. Είναι ευνόητο ότι όλοι οι άνθρωποι δεν έχουν την ίδια προσωπικότητα, ούτε τον ίδιο χαρακτήρα και φυσικά ούτε τις ίδιες ανάγκες, αλλά ούτε τα ίδια κίνητρα. Για να έχει αποτέλεσμα η προσπάθεια υποκίνησης, που είναι αναγκαία αλλά και χρήσιμη, πρέπει να ενεργούμε ανάλογα με τον άνθρωπο. Αυτό σημαίνει, ότι τον γνωρίζουμε καλά, ότι γνωρίζουμε την προσωπικότητά του κάθε εργαζόμενου που συνεργάζεται μαζί μας. Η γνώση όμως των προηγούμενων χαρακτηριστικών πραγματοποιείται με προσπάθεια κοντά στην προσωπικότητα του κάθε ανθρώπου, με ενδιαφέρον, προσοχή και ειλικρίνεια.

Έρευνες που έγιναν σχετικά με τις επιθυμίες των εργαζομένων και τις αναζητήσεις τους από την εργασία, έδειξαν ότι θέλουν τα ακόλουθα:

- Πρόκληση (ενδιαφέρον)
- Προαγωγή
- Καλύτερευση
- Αναγνώριση
- Εξέλιξη
- Δημιουργία
- Συμμετοχή

Παράλληλα προς τις άλλες ενέργειες, θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή, ώστε να μην πληγωθεί η **αξιοπρέπεια** του ανθρώπου και να μην ελαττωθεί ο ενθουσιασμός του, διότι δεν μπορεί να μην υπάρχει αξιοπρέπεια και ενθουσιασμός και να περιμένουμε αποτελέσματα από ενέργειες παρακίνησης (Θεοδωράτος, 1993).

Οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό όταν τους αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής, δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, αισθάνονται εμπιστοσύνη, συμμετέχουν και διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, επιδιώ-

κουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους, αναπτύσσονται συνεχώς, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι υπερήφανοι γι' αυτά που κάνουν και για την επιχείρηση στην οποία ανήκουν (Μπουραντάς, 2005).

Η διαδικασία της παρακίνησης περιλαμβάνει τέσσερις φάσεις:

1. Τα διοικητικά στελέχη εντοπίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους προκειμένου να τις μετουσιώσουν σε κίνητρα.
2. Οι ανάγκες μετατρέπονται σε κίνητρα.
3. Τα κίνητρα δραστηριοποιούν τους υφισταμένους, οι οποίοι παρουσιάζουν ισχυρό ενδιαφέρον για το έργο τους.
4. Επιτυγχάνονται οι στόχοι που αποτελούν τη βασική αιτία ανάλυσης και ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών (Βαξεβανίδου, Ρεκλείτης, 1999).

Η παρακίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους αρχαίους χρόνους μέχρι σήμερα. Οι θεωρίες παρακίνησης αποτελούν ένα από τα σημαντικότερα σημεία της οργανωσιακής θεωρίας με ιδιαίτερη σημασία για τη διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων, επειδή επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που τη μεγιστοποιούν. Η εργασία έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του ανθρώπου, καταλαμβάνει μεγάλο μέρος της ζωής του, τον χαρακτηρίζει και τον κατατάσσει σε οικονομικά και κοινωνικά στρώματα.² Οι σύγχρονες θεωρίες παρακίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν στην παρακίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτές οι θεωρίες μπορεί να διακριθούν σε δύο ξεχωριστές κατηγορίες:

1. Τις θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης
2. Τις θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες της πρώτης κατηγορίας εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τι πραγματικά παρακινεί τα άτομα. Μερικοί από τους μελετητές – θεωρητικούς που έχουν αναπτύξει θεωρίες αυτής της κατηγορίας είναι οι: **A.Maslow**, **C.Alderfer**, **F.Herzberg**, **D.McClelland** και άλλοι. Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές, οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση, γενικά, και την παρακίνηση για εργασία ειδικότερα, καθώς επίσης και με το πώς οι μεταβλητές αυτές σχετίζονται μεταξύ τους. Οι **V.Vroom**, **J.Adams**, **L.Porter** και **E.Lawler III**, **E.Locke** και **B.Skinner** ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες παρακίνησης. Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στις πιο γνωστές θεωρίες και από τις δύο αυτές κατηγορίες (Χυτήρης, 2001).

² <http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post>

1.1 Η Θεωρία των «ανθρώπινων αναγκών» Α.Maslow,



Σχήμα 2 : Η πυραμίδα των Αναγκών του Maslow

Πηγή : Χατζηπαντελή Σ. Παναγιώτα :Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού σ.64

Με τη συγκεκριμένη θεωρία ο **Maslow** κατάφερε να προσδιορίσει τις ανάγκες των εργαζομένων οι οποίες εφόσον εκπληρωθούν οδηγούν στην ικανοποίηση. Στο πλαίσιο της μελέτης του συνέλλεξε και ταξινόμησε τις ανάγκες του ανθρώπου σε πέντε βασικές κατηγορίες (Μπουραντάς, 2002) :

Φυσιολογικές ανάγκες: Πρόκειται για τις βασικές ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες συνδέονται με την ύπαρξη του ως βιολογικός οργανισμός, όπως για παράδειγμα η ανάγκη για οξυγόνο, νερό, τροφή, ένδυση, κ.λπ. Οι ανάγκες αυτές είναι οι πρώτες που ο άνθρωπος προσπαθεί να ικανοποιήσει.

Ανάγκες ασφάλειας ή σιγουριάς: Πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να νιώθει το αίσθημα της σιγουριάς που απορρέει από τα συναισθήματα του και το αίσθημα της αυτοσυντήρησής του. Αναφέρονται σε μόνιμη εργασία, κατοικία, τη διασφάλιση και στο μέλλον των φυσιολογικών αναγκών.

Κοινωνικές ανάγκες: Πρόκειται για την ανάγκη του ανθρώπου να ανήκει σε μία ή περισσότερες κοινωνικές ομάδες, να νιώθει αποδεκτός, να αναπτύσσει φιλικές σχέσεις, να νιώθει αγάπη και στοργή.

Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: Πρόκειται για ανάγκες οι οποίες σχετίζονται με το «εγώ» του εκάστοτε ατόμου, όπως για παράδειγμα η φήμη, το κύρος, η εκτίμηση, ο σεβασμός, η επιτυχία, η ανεξαρτησία, η ελευθερία, κ.λπ.

Ανάγκες ολοκλήρωσης: Πρόκειται για τις ανάγκες του ανθρώπου οι οποίες σχετίζονται με το τι θέλει να γίνει, την ικανοποίηση δηλαδή των οραμάτων και των προσδοκιών του έτσι ώστε να αγγίξει το ιδανικό γι' αυτόν πρότυπο.

Το πόσο σημαντικές είναι οι διαφορετικές ανάγκες, εξαρτάται από το βαθμό κατά τον οποίο ικανοποιείται η καθεμία από αυτές. Καθώς ο βαθμός ικανοποίησης των διαφορετικών αναγκών μεταβάλλεται συνεχώς, ο Maslow υποστήριξε ότι οι άνθρωποι έχουν και αυτοί την ανάγκη να αναπτύσσονται (αυτοπραγμάτωση). Η διαδικασία της αυτό-πραγμάτωσης αρχίζει όταν οι άνθρωποι χρησιμοποιούν και αναπτύσσουν τις ικανότητές τους, όταν βιώνουν ικανοποίηση και χαρά. Καθώς η αυτοπραγμάτωση είναι η υψηλότερη ανάγκη του ανθρώπου, κάθε φορά που η ανάγκη αυτή ικανοποιείται, το άτομο ψάχνει να κατακτήσει νέες περιοχές και στόχους, και αυτό σημαίνει συνεχή εξέλιξη. Η αυτοπραγμάτωση, ουσιαστικά δεν ικανοποιείται ποτέ! (Rory B., 2002)

1.2 Η Θεωρία C. D. Aldrfer

Ο **Aldrfer** ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης, η οποία πλησιάζει πολύ τη θεωρία του Maslow, αλλά διαφέρει στο ότι μειώνει τα επίπεδα αναγκών από πέντε σε τρία:

Ανάγκες ύπαρξης: Περιλαμβάνονται ανάγκες, όπως οι βιολογικές και ασφάλειας του Maslow.

Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: Αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά το Maslow.

Ανάγκες ανάπτυξης: Ανάγκες που σχετίζονται με τη φύση των ατόμων ως πνευματικές και ψυχολογικές υπάρξεις. Περιλαμβάνουν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση.

Ο **Aldrfer** υποστήριξε ότι, δεν είναι αναγκαίο για ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει ένα επίπεδο αναγκών πριν αρχίσει να επιδιώκει την ικανοποίηση αναγκών σε ανώτερο επίπεδο. Δηλαδή, σε ένα άτομο είναι δυνατόν να λειτουργούν ταυτόχρονα περισσότερες από μία ανάγκες και η απογοήτευση, που δημιουργείται από τη μη ικανοποίηση των αναγκών ενός επιπέδου, μπορεί να οδηγήσει το άτομο αυτό στο να επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών ενός κατώτερου επιπέδου.

Οι θεωρίες του Maslow και του Aldrfer τονίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών. Δε βοηθούν όμως να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών, ούτε η δύναμη αυτών των αναγκών σε ορισμένες χρονικές περιόδους.

δους. Ακόμη δεν προσδιορίζουν τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στο χώρο δουλειάς.

1.3 Η Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης F. Herzberg

Η θεωρία του **Herzberg** αποτελεί μία περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας της ιεράρχησης των αναγκών του Maslow. Ο Maslow εντοπίζει και ταξινομεί τις ανάγκες του ανθρώπου, ενώ ο Herzberg προσπαθεί να δείξει ποιοι είναι οι παράγοντες που τελικά ικανοποιούν τις παραπάνω ανάγκες στο πλαίσιο μιας επιχείρησης (Μπουραντάς, 2002).

Ο Herzberg, κατόπιν έρευνας στο πλαίσιο μιας επιχείρησης, εντοπίζει και παρουσιάζει πώς οι παράγοντες που είναι συνδεδεμένοι με ευχάριστα γεγονότα ή συναισθήματα είναι διαφορετικοί από αυτούς που είναι συνδεδεμένοι με δυσάρεστα. Σύμφωνα με τον Herzberg λοιπόν υπάρχουν δύο ξεχωριστές κατηγορίες παραγόντων που σχετίζονται με την παρακίνηση του ατόμου:

α. Παράγοντες Υγιεινής ή διατήρησης: Πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με την παρακίνηση με το ευρύτερο εργασιακό περιβάλλον. Οι παράγοντες αυτοί δεν παρακινούν άμεσα τους εργαζομένους για αύξηση της απόδοσής τους, εμποδίζουν όμως το συναίσθημα της δυσαρέσκειας με αποτέλεσμα να διατηρούν την απόδοση του εργαζόμενου σε ένα αποδεκτό επίπεδο. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι:

- . Πολιτική επιχείρησης
- . Διαπροσωπικές σχέσεις
- . Συνθήκες εργασίας
- . Κοινωνική θέση (status)
- . Μισθός
- . Ασφάλεια απασχόλησης

β. Παράγοντες Παρακίνησης: Πρόκειται για παράγοντες οι οποίοι σχετίζονται με το αντικείμενο εργασίας. Οι παράγοντες αυτοί είναι εκείνοι που ουσιαστικά παρακινούν τους εργαζομένους να αυξήσουν την απόδοσή τους. Βασική προϋπόθεση για τη δράση αυτών των παραγόντων είναι η εξασφάλιση της μη δυσαρέσκειας του ατόμου. Μερικά παραδείγματα αυτών των παραγόντων είναι:

- . Επιτεύγματα
- . Αναγνώριση
- . Δυνατότητες ανάπτυξης
- . Δυνατότητες προαγωγών
- . Ενδιαφέρον εργασίας
- . Ευθύνη και αρμοδιότητες

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημανθεί πως οι δύο θεωρίες έχουν πλήρη αντιστοιχία όσον αφορά τις ανάγκες του ατόμου, αλλά και τους παράγοντες με τους οποίους αυτές ικανοποιούνται. Η θεωρία των δυο παραγόντων ή υποκίνησης –συντήρησης, του Herzberg, υποστηρίζει ότι οι βασικές ανάγκες επιβίωσης και ασφάλειας του Maslow λειτουργούν στο χώρο εργασίας ως **αντικίνητρα** ή παράγοντες **συντήρησης**, ενώ οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοολοκλήρωσης των ανώτερων επιπέδων αποτελούν **κίνητρα** (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2002).

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου Αναγνώριση (της προσπάθειας)	Η διοίκηση & η πολιτική του οργανισμού Η επίβλεψη
Εξέλιξη (στην εργασία) Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι συνθήκες εργασίας Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα Δυνατότητα (προσωπικής) ανάπτυξης	0 μισθός- η αμοιβή Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

Πηγή: Montana J. Patrick and Charnov H. Bruce : Management page 303

1.4 Η Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McClelland

Ο **Mc Clelland** και οι συνεργάτες του ομαδοποίησαν τις ανάγκες που δρουν ως κίνητρα στην υποκίνηση στις παρακάτω κατηγορίες:

Η ανάγκη για **συνεργασία και φιλία**: Υποδηλώνει την τάση του ατόμου να αναπτύσσει τις σχέσεις του και προτιμά αυτό από την εργασία του την ίδια. Τα άτομα που έχουν την τάση για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης δεν έχουν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα για τα καθήκοντα τους (Not Task Oriented).

Η ανάγκη για **δύναμη**: Η τάση για την ικανοποίηση της ανάγκης αυτής οδηγεί συχνά τα άτομα στον αυταρχισμό, αλλά συνδυαζόμενη με την ανάγκη για επιτεύξεις οδηγεί στην υψηλή παραγωγικότητα.

Η ανάγκη για **επιτεύγματα**: Τα άτομα με υψηλή επίδοση σ' αυτή την ανάγκη, αρέσκονται στις ευθύνες και έχουν την τάση προς το υπέρμετρο ατομισμό (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2002).

Ο **Mc Clelland** δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη της επιτυχίας (επίτευγμα) και υποστηρίζει ότι αυτός που πραγματώνει την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης, έχει ανεπτυγμένη την υπευθυνότητα στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κυρίως την ικανότητα αυτοελέγχου και “αυτοτροφοδότησης”, που του επιτρέπει να γνωρίζει που βρίσκεται σε κάθε φάση της δραστηριότητας του.

1.5 Η Θεωρία των προσδοκιών του V.Vroom

Η Θεωρία αυτή υποστηρίζει ότι η παρακίνηση του ατόμου για να συμπεριφερθεί κατά ένα ορισμένο τρόπο εξαρτάται από τα αποτελέσματα που το άτομο θεωρεί ως επιθυμητά, αλλά και από την πεποίθηση του ατόμου ότι τα αποτελέσματα αυτά είναι δυνατό να επιτευχθούν:

Αποδιδόμενη αξία X προσδοκίες = υποκίνηση

Αποδιδόμενη αξία : Είναι η αξία την οποία αποδίδει το άτομο σε κάποια ανταμοιβή ή κάποιο αποτέλεσμα. Η αποδιδόμενη από την πλευρά του ατόμου αξία μπορεί να είναι θετική (όταν το άτομο επιθυμεί πολύ το αποτέλεσμα), αρνητική (όταν δεν επιθυμεί το αποτέλεσμα) ή μηδενική (όταν το αποτέλεσμα του είναι αδιάφορο). Π.χ. μια προαγωγή μπορεί να έχει μεγάλη αξία για το άτομο όταν την επιδιώκει, αρνητική αξία αν δεν την επιθυμεί, γιατί ενδεχομένως συνεπάγεται αλλαγή πόλης ή τμήματος και μηδενική αν του είναι αδιάφορη (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

Προσδοκία : Είναι ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει ως αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Άρα, σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών αν η συγκεκριμένη συμπεριφορά ή ενέργεια του ατόμου αποδώσει το επιθυμητό αποτέλεσμα ή συμπεριφορά κατά πάσα πιθανότητα θα επαναληφθεί.

Τόσο το προσφερόμενο κίνητρο, όσο και «η οδός που θα ακολουθήσει» η συμπεριφορά η οποία απαιτείται για να επιτευχθεί πρέπει να θεωρούνται και να κρίνονται από το πλαίσιο αναφοράς του εργαζόμενου. Π.χ. εάν η επιχείρηση ή ο οργανισμός θεωρεί ως προϋπόθεση για την αύξηση του μισθού την επίτευξη ενός δεδομένου επιπέδου επίδοσης, αυτό μπορεί να αποτελέσει στοιχείο υποκίνησης, εάν κατά την άποψη του εργαζόμενου υπάρχουν οι παρακάτω συνθήκες:

Ότι η ανώτερη επίδοση έχει ως αποτέλεσμα κάποια «εξαιρετική» οικονομική αμοιβή. Το γεγονός ότι ο φορέας (επιχείρηση κλπ) διαφημίζει αυτή τη θέση δε σημαίνει τίποτε. Εάν δίκαια ή άδικα για μια χρονική περίοδο οι εργαζόμενοι αισθανθούν ότι δεν υπάρχει τέτοια σχέση ή ότι αυτά που λέγονται είναι «μεγάλα λόγια», δεν θα υποκινηθούν καθώς η συγκεκριμένη θεωρία στηρίζεται στις σχέσεις εμπιστοσύνης και εμπλοκής μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων (Μάρκοβιτς, 2002).

Πρέπει να αντιληφθεί ότι το γεγονός της αύξησης αξίζει την απαιτούμενη επιπλέον προσπάθεια εάν ο εργαζόμενος έχει συνηθίσει να παίρνει:

Κανονικά αύξηση της τάξης 4%-5% και δίνεται αύξηση μόνο 6%-8% για να λειτουργήσει ως κίνητρο, τότε είναι δυνατό να μην υπάρχει η επιθυμητή υποκίνηση.

Ο εργαζόμενος πρέπει να τοποθετεί πάνω από όλα το χρήμα.

1.6 Η Θεωρία της Δικαιοσύνης Adams J.S.,

Ο Adams ασχολήθηκε με μια νέα έννοια, αυτή της δικαιοσύνης, η οποία σχετίζεται με την παρακίνηση και κατά συνέπεια την ικανοποίηση και απόδοση του ατόμου (Μπουραντάς, 2002). Η βασική υπόθεση πάνω στην οποία στηρίζεται είναι ότι το άτομο όταν αποτελεί μέλος μιας ομάδας επιθυμεί ίση μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της ομάδας. Λαμβάνοντας αυτό υπόψη καταλήγει στην ακόλουθη σχέση:

$$\left(\frac{\text{Προσωπική ανταμοιβή}}{\text{Προσωπική Προσφορά}} \right) \quad \text{σύγκριση} \quad \left(\frac{\text{Ανταμοιβή άλλων}}{\text{Προσφορά άλλων}} \right)$$

Πηγή: Μάνατζμεντ, Μπουραντάς Δ., 2002

Όταν οι παραπάνω δείκτες δεν είναι ίσοι, το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει δικαιοσύνη και προσπαθεί με ανάλογη συμπεριφορά να τους εξισώσει. Έτσι όταν νιώθει αδικημένος, μειώνει την προσπάθεια του (Αυλωνίτης, Σταθακόπουλος, 1997).

Στη θεωρία του ο Adams δίνει στην έννοια ανταμοιβή ένα ευρύτερο νόημα πέρα από αυτό της μισθολογικής ανταμοιβής. Επίσης επισημαίνει πως το αίσθημα της αδικίας καθορίζεται συγκριτικά, όχι μόνο σε σχέση με τις ανταμοιβές των άλλων εργαζομένων, αλλά και σε σχέση με τους συντελεστές παραγωγής (κεφάλαιο).

Συνεπώς, όταν ένας εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αμείβεται περισσότερο αυξάνει την ποσότητα και την ποιότητα της εργασίας του, ενώ πράττει ακριβώς το αντίθετο όταν αισθάνεται ότι αδικείται αυξάνοντας παράλληλα τις απουσίες του ή και εγκαταλείποντας την επιχείρηση (Μπουραντάς, 2002).

1.7 Η Θεωρία Στόχων του Locke

Η Θεωρία της στοχοθέτησης του **Locke (1976)** βασίζεται στη διαπίστωση πως κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό, έτσι ώστε να παρακινείται ο εργαζόμενος (Locke E.A. & Latham G.P., 1990).

Προκειμένου όμως να γίνει αυτό διατύπωσε δύο βασικές αρχές:

- Ο στόχος θα πρέπει να είναι σαφής και συγκεκριμένος, ώστε ο εργαζόμενος να είναι σε θέση να πράξει κατάλληλα για την επίτευξή του. Θετικά σε αυτό συμβάλλουν η συμμετοχή του εργαζόμενου στον καθορισμό του στόχου, η αποδοχή του στόχου, καθώς και η πληροφόρηση σχετικά με την πορεία της επίτευξης αυτού.

- Τα άτομα πρέπει να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου. Σημαντικό παράγοντα σε αυτή την αρχή παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου σχετικά με τις ικανότητες του. Συνεπώς η εκπαίδευση του ατόμου και η οριοθέτηση της δυσκολίας του στόχου μπορούν να συμβάλλουν σημαντικά στην επίτευξη του.

Εφόσον πληρούνται οι δυο παραπάνω αρχές το άτομο κινητοποιείται και τα αποτελέσματα αυτής της επίδρασης συνεπάγονται υψηλές αποδόσεις. Στο σημείο αυτό πρέπει να σημειωθεί πως οι υψηλοί στόχοι κινητοποιούν περισσότερο τα άτομα γιατί:

1. Αυξάνουν το συναίσθημα της αυτοϊκανοποίησης του ατόμου
2. Είναι συγκεκριμένοι όσον αφορά στις επιδόσεις που επιθυμούνται.
3. Συνεπάγονται υψηλότερης αξίας αποτελέσματα και αμοιβές.
4. Οδηγούν το άτομο σε μεγαλύτερη προσπάθεια
5. Αυξάνουν την επιμονή του ατόμου
6. Οξύνουν την προσοχή και δράση του ατόμου προς μία προσανατολισμένη κατεύθυνση.
7. Οδηγούν το άτομο σε χρήση της κριτικής του ικανότητας και στην ανάπτυξη πρωτοβουλιών έτσι ώστε να επιλέξει τη βέλτιστη δυνατή στρατηγική για την επίτευξη του στόχου.

Ένα σημείο που πρέπει να προσεχθεί στην εν λόγω θεωρία είναι η σχέση μεταξύ στόχου και εργαζόμενου. Προκειμένου να παρακινηθεί ο εργαζόμενος θα πρέπει να ασπαστεί και να υιοθετήσει το στόχο έτσι ώστε οι δράσεις του να προσανατολίζονται προς αυτόν (Lock E.A. Shaw, K.M.,1981).

1.8 Η Θεωρία των ανθρώπινων κινήτρων του McGregor

Το 1960, ο **Douglas Mc Gregor** τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων μεταξύ παρακίνησης και συμπεριφοράς. Είχε την πεποίθηση ότι τα στελέχη παρακινούν τους εργαζόμενους με μία από τις δύο βασικές μεθόδους, τις οποίες ονόμασε **Θεωρία X** και **Θεωρία Y**. Η παραδοσιακή άποψη, δηλαδή η **Θεωρία X**, υποστηρίζει ότι τα στελέχη πρέπει να εξαναγκάζουν, να ελέγχουν ή να καλοπιάνουν τους εργαζόμενους προκειμένου να τους παρακινήσουν. Η άλλη φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης είναι η **Θεωρία Y**, η οποία πρεσβεύει ότι οι άνθρωποι μπορούν να είναι υπεύθυνοι. Δε χρειάζονται εξαναγκασμό ή έλεγχο από τον προϊστάμενο τους για να αποδίδουν καλά. Ορισμένοι συγγραφείς θεωρούν την εργασία του Mc Gregor βασική θεωρία παρακίνησης, ενώ άλλοι την αντιλαμβάνονται ως φιλοσοφία της ανθρώπινης φύσης που ταιριάζει περισσότερο στη μελέτη του θέματος της ηγεσίας παρά στις βασικές θεωρίες παρακίνησης.

- Αποτέλεσμα : Αναφέρεται στις ανταμοιβές μείον τα κόστη. Κάποιος έχει ένα κέρδος αν η διαφορά είναι θετική και ζημιά αν είναι αρνητική.

Πρότυπο Σύγκρισης: Σύγκριση αποτελεσμάτων και επιλογή εκείνου του αποτελέσματος που αντιπροσωπεύει μια «δίκαιη» ανταλλαγή (Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, 2002).

1.9 Η θεωρία του Kurt Lewin

Ο **Kurt Lewin** είναι ο πρώτος που εξηγεί πως η παρακίνηση επηρεάζεται από το οργανωτικό κλίμα μέσα στο οποίο εργάζεται το άτομο και ότι πρέπει να μελετάται ως τμήμα ενός ευρύτερου συστήματος.

Η ανθρώπινη συμπεριφορά, λέει ο Lewin, είναι η συντήρηση της ατομικότητας του προσώπου και του περιβάλλοντος. Για να γίνει αντιληπτή η συγκεκριμένη συμπεριφορά κάποιου ατόμου, πρέπει να γίνουν γνωστό ορισμένα πράγματα για το ίδιο το άτομο, αλλά και για το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι τα άτομα υποκινούνται σε διαφορετικό χρόνο από διαφορετικά κάθε φορά κίνητρα. Η ένταση των κινήτρων αυτών **εξαρτάται από το περιβάλλον** μέσα στο οποίο βρίσκονται, δηλαδή από το πώς διαμορφώνονται σε κάθε περίπτωση οι συνθήκες. Οι εργαζόμενοι ασχολούνται μέσα σ' ένα περιβάλλον όπου δρουν διάφορες ανασταλτικές ή καθοδηγητικές δυνάμεις. Η συμπεριφορά τους θα εξαρτηθεί από την ένταση των δυνάμεων αυτών. Έργο κάθε διευθυντικού στελέχους αποτελεί το να θέσει υπό έλεγχο τις δυνάμεις αυτές, μειώνοντας τις ανασταλτικές και ενδυναμώνοντας τις υποκινητικές (καθοδηγητικές), εφαρμόζοντας όλες τις τεχνικές διοίκησης που έχει στη διάθεσή του (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

1.10 Η Θεωρία του λειτουργικού εθισμού, B. Skinner

Συνοπτικά η διαδικασία της παρακίνησης κατά τον **Skinner** έχει ως εξής:

Ερέθισμα → Ανταπόκριση → Συνέπειες → Μελλοντικές Ανταποκρίσεις
ή Αντίδραση → ή Αντιδράσεις

Στη θεωρία αυτή δε γίνεται καμία αναφορά στη συνειδητή διαδικασία. Η ενίσχυση δεν είναι ένα δυσάρεστο ή ευχάριστο συναίσθημα, αλλά απλά αλλάζει τη συχνότητα της συμπεριφοράς. Η λειτουργική συμπεριφορά προκαλείται από περιβαλλοντικά συμβάντα. Είναι το παρελθόν μας, όσον αφορά τις ενισχυτικές συνέπειες, που προκαλεί την τωρινή συμπεριφορά μας.

Συμπερασματικά, η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων ενίσχυσης. Αν η επιθυμητή συμπεριφορά ακολουθείται άμεσα από κάποιου είδους ανταμοιβή (θετική ενίσχυση), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για την επανάληψη της συμπεριφοράς αυτής. Όσο μικρότερο είναι μάλιστα το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της εμφάνισης της συμπεριφοράς και της παρερχόμενης ενίσχυσης, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Η ενίσχυση της επιθυμητής συ-

μπεριφοράς μπορεί να είναι είτε συνεχής είτε ασυνεχής. Το πρόγραμμα όμως, που θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα, εξαρτάται από τον τύπο της εργασίας, τους εργαζόμενους και την επιδιωκόμενη συμπεριφορά (Χυτήρης, 2006).

Στον κατωτέρω πίνακα παραθέτουμε μερικά παραδείγματα θετικών ενισχύσεων της συμπεριφοράς

Ενίσχυση	Παράδειγμα
Έλεγχος πάνω στην εργασία	Εύκαμπτο ωράριο, επιλογή υπερωριών, προγραμματισμός του 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, ι-διαίτερος γραμματέας, κλπ.
“Εσωτερικές” ενισχύσεις (έργου)	Ίκανοποίηση λόγω καλής εκτέλεσης μιας εργασίας, αίσθηση επίτευξης, δυνατότητα να δει κανείς τα αποτελέσματα της εργασίας του, αξιοποίηση ικανοτήτων, κλπ.

ΠΗΓΗ : MANATZMENT, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων , Λ. Χυτήρης, INTERBOOKS, Αθήνα 2006, σελ.217

1.11 Η Θεωρία των Porter και Lawler

Το υπόδειγμα παρακίνησης των **Porter και Lawler** αποτελεί μια περαιτέρω εξέλιξη της θεωρίας του Vroom. Σύμφωνα μ’ αυτούς τους θεωρητικούς, οι άνθρωποι καταφεύγουν σε διάφορες υπολογιστικές διαδικασίες προτού υλοποιήσουν μία δράση. Συγκεκριμένα θεωρούν, ότι η απόδοση των ατόμων σχετίζεται με την υποκειμενική εκτίμηση των ωφελειών που θα έχουν, την πραγματική ανταμοιβή που θα έχουν μετά το πέρας της εργασίας τους. Επομένως σύμφωνα με αυτή την θεωρία, η παρακίνηση δε σχετίζεται με την απόδοση, αλλά με το είδος και την ποσό-

τητα των ανταμοιβών που τα άτομα θα εισπράξουν. Σημαντικό είναι το άτομο να αντιλαμβάνεται το ρόλο του στην εργασία προκειμένου να έχει υψηλή απόδοση(Χυτήρης, 2001).

1.12 Η Θεωρία της ανθρώπινης ωρίμανσης του Chris Argyris

Ο Έλληνας καθηγητής του Yale υποστηρίζει ότι ο άνθρωπος περνά από διάφορα στάδια ψυχολογικών μεταβολών για να φθάσει στην **ωριμότητα**. Στο στάδιο της ωριμότητας που περνάει ο εργαζόμενος μέσα στην επιχείρηση, αναπτύσσει τα βαθύτερα ενδιαφέροντα του και είναι ικανός να ικανοποιήσει τις ανώτερες ανάγκες του, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση και η εκτίμηση. Κατά τον **Chris Argyris**, το επιχειρησιακό περιβάλλον εμποδίζει τον εργαζόμενο να ωριμάσει και να προσανατολιστεί προς τις ανώτερες ανάγκες του. Έτσι παρουσιάζεται η διαφορά μεταξύ των αναγκών του ώριμου εργαζόμενου και των απαιτήσεων της οργάνωσης, που έχει ως επίπτωση την απογοήτευση, την αποτυχία, την αντίθεση και την εχθρότητα μεταξύ των δυο παραγόντων. Οι προτάσεις του **Chris Argyris** είναι:

- ✓ Η διοίκηση να αποβλέπει την πλήρη ανάπτυξη και αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσα από ένα κλίμα διαπροσωπικών σχέσεων.
- ✓ Η διεύρυνση της εργασίας και χρησιμοποίηση των διανοητικών προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων χωρίς εποπτεία και έλεγχο.
- ✓ Η ανάπτυξη ανοικτών και φιλικών σχέσεων που οδηγούν στη μεγαλύτερη ψυχολογική ανάπτυξη των εργαζομένων.
- ✓ Οι προϊστάμενοι δεν πρέπει να φοβούνται να δείχνουν τα πραγματικά τους αισθήματα, αλλά να μιλούν κατά τρόπο επωφελή και ειλικρινή.

Οι κριτικοί της θεωρίας της **ανθρώπινης ωρίμανσης**, μιλούν για αδυναμία δημιουργίας του μοντέλου, που θα προσαρμόσει το άτομο ομαλά στην επιχείρηση και θα τον οδηγήσει στην ψυχολογική επιτυχία, αυτοπραγμάτωση κλπ. Αμφισβητούν ακόμη ότι η ψυχολογική επιτυχία δεν βρίσκεται πάντα ως πρωταρχική ανάγκη του ανθρώπου, ούτε αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης στην συμπεριφορά του και πως η επιτυχία του μοντέλου δεν εξαρτάται μόνο από την αλλαγή στην τυπική οργάνωση, αλλά και από την γενικότερη εξέλιξη του ατόμου(Θεοδωράτος, 1993).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 : Τεχνικές Παρακίνησης των εργαζομένων

2.1 Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού

Η γενική μόρφωση του προσωπικού, που μπορεί να επιτύχει μια επιχείρηση αποτελεί το καλύτερο επίτευγμα. Οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται περισσότερο «προς τη μάθηση» (γίνονται ‘knowledge – intensive’), ενδιαφέρονται περισσότερο για άτομα που διαθέτουν μια ‘πνευματική περιέργεια’, που αξιολογούν και μαθαίνουν από την προηγούμενη συμπεριφορά τους, όπως επίσης και από τη συμπεριφορά των ανταγωνιστών τους και βέβαια από τις αλλαγές του περιβάλλοντος. Μια κουλτούρα αναζήτησης, μάθησης και ευελιξίας θεωρείται ιδιαίτερα ζωτική για τις σημερινές επιχειρήσεις. Επιπλέον σημαντική είναι η ανάγκη για ευελιξία στις ικανότητες των ατόμων και η ανάγκη για δια – βίου - μάθησης (life -long-learning). Δοθέντος του γρήγορου ρυθμού αλλαγής στο εργασιακό περιβάλλον, οι γνώσεις γρήγορα απαξιώνονται και τα στελέχη χρειάζονται συνεχή ενημέρωση. Απαιτείται επομένως μια συνεχής εκπαίδευση, η οποία θα έχει ως στόχο την ανάπτυξη του εργαζόμενου ώστε να μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στους επιχειρησιακούς στόχους, ενώ ταυτόχρονα θα αυξάνει τις δυνατότητες του για απασχόληση και υπογραμμίζει την ανάγκη για διαρκή μάθηση και για μάθηση τη σωστή στιγμή (just in time), (Πραστάκος, 2003). Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε εργαζόμενος, πρέπει μέσα στον οργανισμό τουλάχιστο να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στον οργανισμό ή έξω από αυτόν, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών ενός οργανισμού. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από τον οργανισμό με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η ανάγκη για κατάρτιση και εκπαίδευση διαπερνά όλα τα επίπεδα λειτουργίας στην Τράπεζα. Για έναν νεοπροσλαμβανόμενο στο κατάστημα της Τράπεζας το στάδιο της εκπαίδευσης είναι αυτονόητο. Για τους ήδη όμως εργαζόμενους είναι επιβεβλημένη ανάγκη να εκπαιδευτούν, είτε γιατί εμφανίστηκαν καινούριες μέθοδοι εκτέλεσης του έργου που ασκούν, είτε γιατί θα αναλάβουν μια ανώτερη θέση, είτε γιατί πρόκειται να στελεχώσουν κάποιον τομέα.³

³ Εισήγηση στο επιστημονικό Συνέδριο HELORS 2010 (27-29 Μαΐου 2010) του Κων/νου Π. Κακουλίδη, Επιστημονικού Συνεργάτη του ΤΕΙ Δυτικής Μακεδονίας με θέμα: « Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα»

2.1.1 Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωση τους από τα έντυπα, φυλλάδια, τις εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης.

Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλ. τα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

2.1.2 Τα Βιβλία / Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση

Η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν το Α και το Ω για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Πρώτο μέλημα είναι η δημιουργία υπηρεσίας ή διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων. Επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και η κατάλληλη ετοιμασία μιας αίθουσας για αναγνωστήριο. Τα διάφορα μέσα και μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητα αυτής, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό το οποίο συμμετέχει το προσωπικό της.⁴

Συνήθως, χρησιμοποιούνται διάφορα βιβλία και περιοδικά, που η διεύθυνση δημοσίων σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διάφορων εντύπων - βιβλίων και περιοδικών. Χρησιμοποιούνται, επίσης, βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοι της. Τα διάφορα σύγχρονα μέσα οπτικοακουστικής φύσεως, η χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων, slides, κινηματογραφικές μηχανές προβολής, οι διάφορες ομιλί-

⁴ (37 ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών) Allan G. Robinson & Sam Stern Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen 1997

ες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες, μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης, είναι ο κορμός της όλης στρατηγικής, στον τομέα των εντύπων - βιβλίων και της εν γένει μόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

2.1.3 Παρότρυνση των Εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία

Η επιχείρηση, για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον της και να επιτύχει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής της, πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια, τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων - από τον τελευταίο εργατοτεχνίτη ως και το διευθυντή.

Βασική προϋπόθεση, για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη σύμπνοια και συνεργασία του προσωπικού, είναι η δημοκρατική, η σωστή η ανθρώπινη μεταχείριση του υπαλλήλου από όλους τους ανώτερους και σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας.

Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από τη διοίκηση και η υλοποίησή της (συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής, προαγωγών, πειθαρχικών ποιωνών). Η δημιουργία προϋποθέσεων για τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης είναι ο βασικός παράγοντας συμφιλίωσης, συνένωσης και συνεργασίας, καθώς και ο σεβασμός και η τήρηση του χρόνου ανάπαυσης (20' - 30').

2.1.4 Αξιολόγηση προσωπικού

Ένα ακόμη χρήσιμο εργαλείο για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η αξιολόγηση του προσωπικού. Με τη χρήση περιοδικών αξιολογήσεων (συνήθως είναι ετήσιες) βοηθούν τα στελέχη να έχουν μια ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με την απόδοση και την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους παρακινούνται να είναι αποτελεσματικότεροι ενόψει της αξιολόγησης από την οποία συχνά κρίνεται και η τυχόν προαγωγή τους.

Βασική προϋπόθεση αυτής της διαδικασίας είναι η αντικειμενικότητα και η σωστή κρίση των υπαλλήλων, χωρίς αυτά η διαδικασία να χάνει την αξιοπιστία της και δεν αποφέρει την επιθυμητή παρακίνηση. Η αξιολόγηση αποτελεί ένα μέτρο ελέγχου του βαθμού στον οποίο τα στελέχη έχουν συμβάλει στην επίτευξη των στόχων που έχει τεθεί από την τυπική οργάνωση και τους οποίους οφείλουν να επιδιώξουν.⁵

Ο βασικός σκοπός της διαδικασίας αξιολόγησης σε μια τράπεζα εντοπίζεται στα εξής ση-

⁵ <http://mke.ucg.gr/wp-content/uploads/2012/03/8.-12/2/2014>

μεία:

- Να δίνει τη δυνατότητα στους Διευθυντές να παίρνουν τις σωστές αποφάσεις όσον αφορά την εργασιακή κατάσταση των υπαλλήλων (μισθοί, προαγωγές bonus)
- Να συμβουλεύουν τους υφισταμένους για τη βελτίωση της αποδοχής τους.
- Να παρέχει αναπληροφόρηση ανάμεσα στους προϊσταμένους και στους υφισταμένους έτσι ώστε να γίνεται ευκολότερη η μέτρηση της παραγωγικότητας⁶

Ο Dessler υποστηρίζει πως η αξιολόγηση εργαζομένου είναι βασικό και απαραίτητο εργαλείο ενός γενικότερου συστήματος που ονομάζεται Διοίκηση Απόδοσης (Performanne Management) και αποτελεί μια πολυσύνθετη λειτουργία της επιχείρησης η οποία εκτός από την αξιολόγηση, χρησιμοποιεί ως εργαλεία την εκπαίδευση των εργαζομένων και το σύστημα αμοιβών (Dessler, 2005).

2.2 Παρακίνηση και Εργασιακό Περιβάλλον

2.2.1 Συνθήκες Ασφάλειας

Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο της εργασίας είναι βασικό θέμα για όλα τα συστήματα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Η απόφαση για ικανοποιητικό επίπεδο ασφάλειας στο χώρο εργασίας είναι σχεδόν παραπλανητική, όχι μόνο γιατί υπεισέρχονται πολλοί αλληλεξαρτώμενοι παράγοντες για να προσδιοριστεί αν ένα προϊόν ή μια διαδικασία παραγωγής είναι ασφαλής, αλλά και γιατί υπάρχει σύγκρουση στόχων, όσον αφορά τη πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου ασφάλειας με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Έτσι, για να δοθεί μια ικανοποιητική απάντηση στο πρόβλημα, γίνεται συνήθως αποδεκτό ότι τα ατυχήματα, οφείλονται σε παράγοντες που μπορεί να ελεγχθούν (όπως ο εξοπλισμός και μέθοδος εργασίας) και άλλους που μπορεί, κύρια, να ελεγχθούν (όπως ο καιρός, η διάθεση του εργαζόμενου).

Το πρόβλημα, λοιπόν, ελλειπών ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη (σταθμητά ή αστάθμητα) και για τον εργαζόμενο και για τον εργοδότη. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε πνευματική ή φυσική ανικανότητα, απώλεια εισοδημάτων, αδυναμία να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών μέσα και έξω από την εργασία. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, καθώς επίσης αστάθμητα κόστη (όπως απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κ.τ.λ.).

⁶Συλλογικό έργο(2003): «Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα. Όροι Αμοιβής και Εργασίας», Έκδοση: Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ <http://www.ine.otoe.gr/> /17-12-2013

Ακόμη, τα ατυχήματα μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες συνθήκες εργασίας, ανασφαλείς συνθήκες εργασίας ή και τα δύο. Ο εργοδότης μπορεί να ελέγχει και τις δύο πηγές. Γι' αυτό, η νομοθεσία πρέπει να δίνει μεγαλύτερη ευθύνη στον εργοδότη παρά στον εργαζόμενο. Για την πρόληψη των ατυχημάτων πρέπει να καταρτιστεί ανάλογο πρόγραμμα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Αυτό αποτελεί μια οργανωμένη προσπάθεια για την επίλυση του πιο πάνω προβλήματος.

Τέλος, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξηθεί με τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και του εξοπλισμού, με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας, με τη μείωση των κινδύνων εργασίας κ.τ.λ.

2.2.2 Συνθήκες Εργασίας

➤ Φωτισμός

Ο φωτισμός ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο ή δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις (ατονία, κατάθλιψη) όταν δεν είναι ο κατάλληλος, οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοση του.⁷

➤ Θόρυβος

Ο θόρυβος γενικά θεωρείται ανεπιθύμητος ήχος και ειδικότερα αυτός που έχει δυσάρεστη ποιότητα και ποσότητα. Από έρευνες, σχετικά με τις ψυχολογικές επιδράσεις του θορύβου, αποδείχθηκε ότι ο έντονος θόρυβος εκτός από τις φυσικές φθορές, δημιουργεί ψυχολογική ένταση (stress).

Από τις έρευνες βγαίνουν τα εξής συμπεράσματα:

- ✓ Η ανθρώπινη φωνή είναι ιδιαίτερα ενοχλητική
- ✓ Οι συνεχείς θόρυβοι είναι λιγότερο ενοχλητικοί από τους παροδικούς
- ✓ Η ελάττωση του θορύβου συνεπάγεται συνήθως αύξηση της παραγωγής
- ✓ Η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί ο υπάλληλος.

➤ Θερμοκρασία και Υγρασία

Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παραλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Όσο βαρύτερη είναι η εργασία που εκτελεί, τόσο μεγαλύτερη είναι η από μέρους του παραγόμενη ποσότητα θερμότητας και τόσο χαμηλότερη πρέπει να είναι η θερμοκρασία του περιβάλλοντος εργασίας του.

⁷ Ένα πείραμα στην Γερμανία έδειξε ότι μια αύξηση του φωτισμού, η οποία κόστισε στην επιχείρηση 0,75-2% επί του ποσού των καταβαλλομένων ημερομισθίων, η παραγωγικότητα αυξήθηκε από 8,5-26%.

Οι υψηλές θερμοκρασίες είναι πιο εύκολα ανεκτές αν η υγρασία είναι χαμηλή, ενώ όταν η θερμοκρασία και η υγρασία είναι ταυτόχρονα σε υψηλά επίπεδα αποτελούν τις χειρότερες συνθήκες. Τέλος, η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζόμενους που εκτελούν πνευματική εργασία.⁸

➤ **Εξαερισμός**

Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού. Ο ανεπαρκής εξαερισμός οδηγεί ανάλογα με την ένταση του φωτισμού σε δυσάρεστα αποτελέσματα και για τους εργαζόμενους αλλά και για τον οργανισμό.⁹

➤ **Χρωματισμός Επιφανειών**

Τα χρώματα επηρεάζουν τη ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς τη διαγωγή και συμπεριφορά του. Οι ανοικτοί χρωματισμοί τονώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας, αντίθετα οι σκοτεινοί είναι κουραστικοί και προκαλούν μελαγχολία. Βέβαια, θα πρέπει να επιλέγονται και με βάση τους κανόνες υγιεινής και ασφάλειας του προσωπικού.¹⁰

➤ **Μετάδοση Μουσικών Προγραμμάτων**

Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του εκτελούμενου έργου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει - έμμεσα - θετικά την απόδοση του.

2.2.3 Η Εργονομία μπορεί να Υποκινήσει τον Εργαζόμενο

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένας καινούριος κλάδος επιστήμης, η εργονομία, η οποία μελετά τις σχέσεις του ανθρώπου με την εργασία και το περιβάλλον. Η εργονομία, βοηθούμενη από τη σωματομετρική, την ανατομία, τη φυσιολογία, τη ψυχολογία συμβάλλει στον προσδιορισμό των διαφόρων δυνατοτήτων και περιορισμών του ανθρώπινου σώματος. Οι δυνατότητες ή οι περιορισμοί είναι οι εξής:

Χαρακτηριστικά του ανθρώπινου σώματος, όπως σωματομετρικά στοιχεία, μυϊκή δύναμη, όρια κόπωσης, ικανότητες αισθητηρίων οργάνων κ.α.

⁸ Κανονική θερμοκρασία για τόπο με ξηρό κλίμα είναι των 22°C και για υγρό κλίμα -20°C

⁹ Σε πολλές κεντρικές ευρωπαϊκές χώρες καθορίστηκε ότι το απαιτούμενο ποσό αέρα για εργαζόμενο ανά οκτάωρο είναι 7m³ και 10 m³ για καταστήματα ή γραφεία που συναλλάσσονται με το κοινό. Για εργοστάσια, ο όγκος αυτός διπλασιάζεται. Η ταχύτητα του αέρα δεν πρέπει να υπερβαίνει πλησίον των εργαζομένων τα 0,2 m ανά 1 δευτερόλεπτο.

¹⁰ Π.χ. το πράσινο ξεκουράζει και δεν είναι κατάλληλο για ένα γραφείο, ενώ το κόκκινο προκαλεί ένταση και ευερεθιστικότητα ενώ το γκρι ουδετερότητα, διαχρονικότητα και πρακτικότητα.

<http://www.in2life.gr/home/design/article/281785/ti-hroma-na-vapso-to-saloni-moy.html>

Συνθήκες του περιβάλλοντος εργασίας, όπως φυσικό, ψυχολογικό και κοινωνικό περιβάλλον του εργαζόμενου.

Περιορισμοί, όπως προδιαγραφές του προϊόντος, χωροταξική μελέτη, ρυθμός παραγωγής, κόστος επένδυσης και λειτουργίας των θέσεων εργασίας κ.α.

Έτσι είναι δυνατό να προσδιοριστούν διάφορα χαρακτηριστικά της απόδοσης, όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια και ο βαθμός αξιοπιστίας στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών και η ταχύτητα, η χωρητικότητα και η ακρίβεια της μνήμης.

Από τις έρευνες της εργονομίας έχουν προκύψει ορισμένες αρχές της οικονομίας κινήσεων (motion economy). Οι αρχές αυτές αναφέρονται στις κινήσεις των μελών του σώματος, στη σχεδίαση των μηχανών και στη διαρρύθμιση των θέσεων εργασίας και χρησιμοποιούνται κατά τη σχεδίαση νέων ή τη βελτίωση των υφισταμένων συστημάτων παραγωγής .

Ο κλάδος της εργονομίας συμβάλλει στην ορθότερη κατανομή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας, βάσει των ατομικών - φυσικών χαρακτηριστικών τους και στην εξασφάλιση της παραγωγικής ροής με ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι εργάζεται ανάλογα των όσων μπορεί να προσφέρει και κάτω από εκείνες τις συνθήκες που διευκολύνουν την εργασία του. Υποκινείται, λοιπόν με τον καλύτερο τρόπο και τελικά αποδίδει περισσότερο.(Allan G. Robinson & Sam Stern C.,1997)

2.3 Οικονομικοί Παράγοντες Παρακίνησης

2.3.1 Εξωτερικές Ανταμοιβές

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, τις συνθήκες εργασίας, την εξασφάλιση απασχόλησης.

Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσες είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, τα διάφορα συστήματα οικονομικών κινήτρων. Έμμεσες είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.α.

Το “χρήμα” είναι άκρως υποκινητικός παράγοντας και αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου και ως γνωστό είναι ο μεγαλύτερος μηχανισμός που επιδρά πάνω στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Από την άλλη πλευρά, ο ρόλος του χρήματος εξαρτάται από την αξία που του δίνει ο κάθε εργαζόμενος και από τις ανάγκες του, οι οποίες εξυπηρετούνται από το χρήμα.¹¹ Είναι όμως, δύσκολο να διερευνηθεί αν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα υποκί-

¹¹ Για παράδειγμα ένας νέος εργαζόμενος, ο οποίος πρόσφατα έγινε οικογενειάρχης και πατέρας, έχει ως πρωτάρικη ανάγκη το χρήμα για να εκπληρώσει τα οικογενειακά έξοδα και να αποκτήσει μια σχετική ασφάλεια για την ποιότητα και το επίπεδο ζωής της οικογένειάς του. Σε

νησης ή είναι δευτερεύουσας σημασίας, γιατί η εφαρμογή των διαφόρων οικονομικών κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές, όπως αλλαγές στη μέθοδο εργασίας, στην πολιτική της εταιρίας, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας, κ.τ.λ.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων:

- Συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζόμενους τα οποία είναι τα **ατομικά** κίνητρα επιδόσεων.
- Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων τα οποία είναι τα χρηματικά **ομαδικά** κίνητρα και συμμετοχές στα αποτελέσματα.

Κάθε οργανισμός γνωρίζει πόσο σημαντική είναι η παροχή των κατάλληλων αμοιβών στους εργαζόμενους της και πως τα καλά σχεδιασμένα συστήματα αμοιβών μπορούν να κάνουν τη διαφορά όσον αφορά στη διατήρηση και παρακίνηση των εργαζομένων.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών, ως κίνητρα διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης, των αποδοχών και της μόρφωσης (Ξηροτύρη – Κουφίδου, 2001).

2.3.2 Ατομικά κίνητρα επιδόσεων

Τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Η σύνδεση αυτή συντελεί σημαντικά στην παρακίνηση του εργαζομένου. Τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα κατωτέρω:

✓ Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων

Σκοπός των κινήτρων αυτών (πριμ- μόνους) είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Ο εργαζόμενος για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει πέρα μιας συγκεκριμένης ποσότητας, που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό, που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση. Έτσι αμείβονται οι εργαζόμενοι που καταβάλλουν μεγαλύτερες προσπάθειες, αυξάνεται η εργασιακή ικανοποίηση και λειτουργούν παρακινητικά κίνητρα παραγωγικότητας.

✓ Κίνητρα Ποιότητας

Για τις επιχειρήσεις, όπου η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία, εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων ποιότητας. Αυτή έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να καταβάλλει

αυτή τη φάση της ζωής του, το άτομο εργάζεται καθαρά με σκοπό την οικονομική αμοιβή και το χρήμα είναι ισχυρό κίνητρο υποκίνησης. Ύστερα από μαερικά χρόνια, όταν ο ίδιος εργαζόμενος ήδη έχει αποκτήσει την οικία του, το αυτοκίνητο του και όλες της ανέσεις που χρειάζεται αυτός και η οικογένεια του, το χρήμα δεν είναι πια ισχυρό κίνητρο. Στην θέση αυτή πλέον βρίσκονται οι ανάγκες για προαγωγή, αναγνώριση, κύρος κλπ.

προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.

✓ Κίνητρα Παρουσίας

Η εφαρμογή των κινήτρων αυτών έχει σαν σκοπό την αντιμετώπιση του προβλήματος απουσιών και ροής προσωπικού των επιχειρήσεων. Πρόκειται ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθοριζόμενο χρονικό διάστημα.

✓ Κίνητρα Βελτιώσεων

Σκοπός των κινήτρων αυτών είναι να παρακινούν τους εργαζόμενους να σκέπτονται και να ερευνούν τρόπους βελτίωσης των διαδικασιών της ροής των εργασιών, της χρήσης των μηχανημάτων, των υλικών και του χρόνου, των προϊόντων, κλπ.

✓ Κίνητρα Συμπεριφοράς

Σκοπός των κινήτρων αυτών είναι να ανταμείψουν εκείνους τους εργαζόμενους, που με τη συμπεριφορά τους ενισχύουν τη συνεργασία, το ηθικό, το κοινωνικό κλίμα και τις κοινωνικές σχέσεις στο χώρο της επιχείρησης, πράγματα απαραίτητα για την αποτελεσματικότητά της.

Τα ατομικά οικονομικά κίνητρα, αν και εφαρμόζονται στην πράξη, έχουν αρκετά **μειονεκτήματα**, που μειώνουν την παρακινητική τους δύναμη. Αυτό συμβαίνει γιατί λειτουργούν σ' αυτά ζημιογόνοι μηχανισμοί που εμποδίζουν τη συλλογικότητα, ενθαρρύνουν βραχυχρόνιες σκοπιμότητες σε βάρος των μακροπρόθεσμων στόχων του οργανισμού και δημιουργούν την εντύπωση ότι οι ανταμοιβές δεν έχουν σχέση με την αποτελεσματικότητα αλλά με πράγματα όπως τις "σωστές" διασυνδέσεις, το κατάλληλο ύφος και άλλα τέτοια παρεμφερή.

2.3.3 Ομαδικά Κίνητρα-Συμμετοχές στα αποτελέσματα

Τα κίνητρα αυτά, όπως τα ατομικά κίνητρα επιδόσεων, συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση. Αλλά εδώ, η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα συνδυαζόμενων προσπαθειών όλων των μελών της και όχι αποτέλεσμα ατομικής προσπάθειας. Τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα κατωτέρω (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003):

✓ Διανομή Κερδών

Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη του οργανισμού. Ο οργανισμός θέτει ένα στόχο βασισμένο στην επίτευξη κέρδους. Αφού έχει επιτευχθεί ο στόχος, ένα ποσοστό των επιπλέον κερδών μπαίνει στο κοινό ταμείο για να μοιραστεί στους συμμετέχοντες. Τα σχέδια αυτά κάνουν τους εργαζόμενους να γνωρίζουν την ανταγωνιστική θέση του οργανισμού τους στον κλάδο, που ανήκει και διευκολύνουν μια ατμόσφαιρα συνεργασίας.

Τα **μειονεκτήματα** αυτών των κινήτρων είναι ότι όταν δεν υπάρχουν κέρδη, η επιχείρηση δεν αναλαμβάνει δέσμευση γι' αυτό τον τύπο αμοιβών. Έτσι, σε μια «κακή χρονιά» ακόμη και οι καλοί υπάλληλοι υπαμείβονται. Επίσης, τα σχέδια αναβαλλόμενων πληρωμών έχουν μικρότερη αξία σαν κίνητρα λόγω του μεγάλου χρονικού διαστήματος, που μεσολαβεί μεταξύ μιας καλής απόδοσης και της τελικής αμοιβής. Ακόμη, τα κέρδη μοιράζονται σε όλους τους εργαζόμενους με αποτέλεσμα να μην υπάρχει καμιά σύνδεση ανάμεσα στο πόσο σκληρά δουλεύουν τα άτομα και του ύψους του μεριδίου των κερδών.

✓ Σύστημα συμμετοχής στα Οφέλη (gain sharing)

Το gain sharing είναι ένα είδος ομαδικού κινήτρου, στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης, που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια, μοιράζεται στην ομάδα. Διαφέρει από τα προαναφερόμενα σχέδια διανομής κερδών, τα οποία έχουν εφαρμογή σε όλη την επιχείρηση, γιατί τα gain sharing εφαρμόζονται σε συγκεκριμένο επίπεδο. Η ιδέα αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού, που στηρίζεται στη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να διευκολυνθούν οι ομαδικές προσπάθειες. Συντελούν όχι μόνον στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και στην μείωση του κόστους εργασίας, στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και τη σύνδεση αμοιβής και απόδοσης.

✓ Σχέδια διάθεσης μετοχών (ESOP- Employee Stock Ownership Programs).

Σε πολλές εταιρείες οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατέχουν μετοχές του οργανισμού στον οποίο δουλεύουν. Ο Edward Lawler, καθηγητής μάνατζμεντ και οργάνωσης στο University of Southern California είναι ακατάβλητος υπέρμαχος της πληρωμής των εργαζομένων όλων των βαθμίδων του οργανισμού με χορήγηση μετοχών διότι θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι αισθάνονται και νιώθουν μεγάλη υπερηφάνεια που έχουν στα χέρια τους μετοχές της εταιρείας τους (Harvard Business School Press, 2005). Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η συμμετοχή του εργαζομένου στην διοίκηση της εταιρείας και η σύνδεσή του με το μέλλον και τη δραστηριότητά της. Είναι προφανές ότι η κατοχή μετοχών συνεπάγεται και την απαίτηση εκ μέρους του κατόχου διανομής μερίσματος, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από την γενικότερη απόδοση της εταιρείας. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης η διανομή μετοχών στους εργαζόμενους αυξάνει την δέσμευση, την πίστη και την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς τα οφέλη είναι σημαντικά. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι δεν είναι σαφής η αποτελεσματικότητα του μέτρου και αν όντως έχει απτά και θετικά αποτελέσματα. Πολύ πιθανόν είναι να έχει βραχυπρόθεσμη θετική επίδραση στην επιχείρηση, μάλλον μικρού μεγέθους, η οποία κάλλιστα θα μπορούσε να «εξαφανιστεί» και να υποσκελιστεί από άλλους ισχυρούς εξωγενείς παράγοντες όπως είναι μία ύφεση στην τοπική ή την παγκόσμια οικονομία ή, αντίθετα, μία ανάκαμψη στον κλάδο δραστηριότητας της εταιρείας.

Από την ανωτέρω ανάλυση διαπιστώσαμε ότι, πολύ συχνά στους εργαζόμενους δίνονται διάφο-

ρες μορφές χρηματικές ανταμοιβές για την καλή απόδοσή τους. Ακόμη δίνονται και έμμεσα ενισχύσεις με την μορφή προαγωγής, που επίσης συνδέεται με ένα υψηλότερο μισθό. Με αυτό το σκεπτικό μπορούμε να φανταστούμε ότι τα μη-χρηματικά κίνητρα λειτουργούν σαν ένα κίνητρο για την απόκτηση χρημάτων. Το αντίθετο ενδεχόμενο όμως, παροχή χρηματικών κινήτρων για καλύτερη απόδοση στον οργανισμό, δεν έχει καθόλου διασφαλισμένα αποτελέσματα (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2003).

Ο παράγοντας χρήμα, με την ευρεία έννοια, είναι μόνο μια από τις πηγές παρακίνησης. Δεν είναι όμως ο μοναδικός τρόπος για να παρακινήσουμε εργαζόμενους. Αν και φαίνεται οι υπάλληλοι να παρακινούνται κανονικά από τις αυξήσεις αμοιβής, τα επιδόματα, τις επιτροπές και τα ταξίδια ή τα δώρα, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο να παραιτούνται νέοι, ικανοί υπάλληλοι με προοπτικές μετά από την καταβολή των ανωτέρω παροχών. Ο μάνατζερ, πρέπει να είναι σε θέση να παρακινήσει τους ανθρώπους του χωρίς να καταφεύγει σε «κίνητρα μετρητών». Επίσης πρέπει να έχει πάντοτε στο νου του ότι, «People are individuals. One's man's meat is another's poison». Οι άνθρωποι είναι διαφορετικοί, και οι διαφορετικοί άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες, διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις και χρειάζονται διαφορετικούς τρόπους για να μείνουν παρακινημένοι (P.Cheng & W.Robertson, 2006).

2.3.4 Έμμεσες Οικονομικές ανταμοιβές

Η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Η πρώτη αφορά το μισθό ή το ημερομίσθιο, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά, που μπορεί να δίνονται στους εργαζόμενους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη, καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζονται πρόσθετες παροχές. Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- Χρήση αυτοκινήτου της εταιρίας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- Πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη.
- Πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων.
- Επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές.
- Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών.

Ο λόγος που οι οργανισμοί προσφέρουν τις παροχές αυτές, είναι για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στον οργανισμό, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και υποκινούν τους εργαζόμενους της και προσελκύουν τους πιο ικανούς.

Οι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται άμεσα για τις έμμεσες ανταμοιβές, γιατί ικανοποιούν ανάγκες ασφάλειας αλλά και κύρους, ενώ ορισμένες από αυτές αφαιρούνται από το φορολογητέο εισόδημα.οσο, όμως το κόστος της κατηγορίας αυτής των αμοιβών αυξάνει, τόσο περισσότερο προβληματίζονται οι οργανισμοί για τον αριθμό και τον τύπο των παροχών, τον τρόπο χειρισμού τους καθώς και το κόστος τους (Ξηροτύρη- Κουφίδου, 2001).

2.4 Παράγοντες Συμμετοχής

2.4.1 Έννοια και Μορφές Συμμετοχής

Αν και ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς και η έκταση του διαφέρει από χώρα σε χώρα, εντούτοις θα μπορούσε γενικά να τον περιγράψει ο θεσμός εκείνος όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Από τη νομική πλευρά, όμως, έχει εκφραστεί η άποψη ότι στο Εμπορικό Δίκαιο, σύμφωνα με την αρχή της συνύπαρξης εξουσίας - διοίκησης με την απεριόριστη ευθύνη, “το εννοιολογικό ζεύγος εξουσίας - διοίκησης “της εταιρίας και απεριόριστη ευθύνη του εταίρου για τις εταιρικές υποχρεώσεις είναι αναπόσπαστα συνδεδεμένο. Το φαινόμενο της συμμετοχής του εργαζόμενου στη διοίκηση του οργανισμού διασπά την παραπάνω αρχή. Αυτό γιατί δίνει εξουσία στον εργαζόμενο να συμμετέχει στη διοίκηση του οργανισμού χωρίς όμως να θεσπίζεται και ευθύνη του για τις εταιρικές υποχρεώσεις. Διευρύνει την ευθύνη του εταίρου, περιορίζει την εξουσία διοίκησης χωρίς να προβλέπεται ανάλογο αντίβαρο για τον εργαζόμενο. Έτσι, δημιουργείται ένα πρόβλημα νομοθετικής πολιτικής πολύ δύσκολο, αυτό της θέσπισης εξουσίας στην οποία δεν ανταποκρίνεται ανάλογη ευθύνη.”

Ο βαθμός συνεργασίας των δύο εταίρων μπορεί να διαφέρει σημαντικά από χώρα σε χώρα, ενώ άλλοτε εμφανίζεται εθελοντικά και άλλοτε ρυθμίζεται νομοθετικά. Ανεξάρτητα, πάντως, από τον τρόπο με τον οποίο εφαρμόζεται, δύο θεωρούνται ότι είναι οι βασικοί του στόχοι:

- Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του.
- Να βελτιωθεί η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

Μεταξύ των διευθυντικών στελεχών, άλλοι θεωρούν τη συμμετοχή όχι μόνο επιθυμητή αλλά και αναγκαία, ενώ αυτοί που την έχουν εφαρμόσει στην πράξη αποτελούν τους ένθερμους υποστηρικτές της. Άλλοι τη θεωρούν αναπόφευκτη, αλλά δεν έχουν ακόμη πειστεί για την αποτελεσματικότητά της, ενώ ορισμένοι (ιδιαίτερα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα) τη θεωρούν ως απειλή για την εξουσία που κατέχουν, αλλά και για την διοικητική τους ικανότητα. Οποσδήποτε όμως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί, ότι παρά τις οποιεσδήποτε επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον

χιστον την εισαγωγή συμμετοχικών συστημάτων, εφόσον είναι πρόθυμη γι' αυτό και οι υπόλοιποι εργαζόμενοι.

Η πλευρά των εργαζομένων επίσης φαίνεται διχασμένη. Αν και γενικά δε φαίνεται να αναπτύσσεται ένα μαζικό κύμα για απαίτηση συμμετοχής, εντούτοις οι εργαζόμενοι θα ήταν πρόθυμοι να υιοθετήσουν την εφαρμογή της. Το ενδιαφέρον τους στρέφεται κυρίως προς τη συμμετοχή στο σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής τους εργασίας και λιγότερο προς άλλες υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι που έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής, φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και πλεονεκτήματα της.

2.4.2 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση.

Άμεση είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας υπεύθυνες αποφάσεις. Π.χ. όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει, αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του, ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών.

Έμμεση μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους (σε κάποιο συμβούλιο). Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι οφείλουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών.¹²

¹² (37 ΕΠΕΑΕΚ 2.4.2.β Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών από το Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών) Allan G. Robinson & Sam Stern Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen 1997

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : Ανθρώπινες Σχέσεις και Επικοινωνία στον εργασιακό χώρο

Οι ανθρώπινες σχέσεις αποτέλεσαν άλλο ένα άτυπο μέσο παρακίνησης και είναι καθοριστικός παράγοντας για τη δημιουργία ενός κατάλληλου και αποδοτικού κλίματος εργασίας. Τα τελευταία χρόνια εξετάζεται περισσότερο το θέμα των καλών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Οι άνθρωποι στο μεγαλύτερο ποσοστό τους, δεν εργάζονται πλέον μόνοι τους, αλλά με αυξανόμενο ρυθμό προχωρούν προς τις ομαδικές εργασίες. μέσα στους νεότερους ομαδικούς τρόπους εργασίας λιγότεροι ή περισσότεροι εργαζόμενοι συμβιούν το μεγαλύτερο μέρος της ενεργούς ημέρας και κατ' επέκταση της ζωής τους.

Η συμβίωση αυτή δημιουργεί σχέσεις, επαφές, που εξελίσσονται, ανθρώπινα, σε φιλίες ή μίση, σε συνεργασία ή σύγκρουση κλπ. Οι εργασιακές σχέσεις είναι η αμοιβαία αναγνώριση δικαιωμάτων και υποχρεώσεων εργοδοτών και εργαζομένων. Οι κατάλληλες εργασιακές σχέσεις διακρίνονται μέσω των ανθρώπινων σχέσεων και συμπεριφορών μεταξύ συνεργατών και μέσω της αμφίδρομης επικοινωνίας με τα ανώτερα επίπεδα διοίκησης. Η ανώτερη διοίκηση πρέπει να βρει το σημείο της άριστης επικοινωνίας με τους εργαζόμενους όπως και με τις συνδικαλιστικές οργανώσεις και του Κράτους με σκοπό την ανάπτυξη αρμονικών ανθρώπινων σχέσεων και την εξασφάλιση αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Η ηγεσία οφείλει να αναγνωρίσει τις υποχρεώσεις της απέναντι στους εργαζόμενους και η συμπεριφορά της απέναντι τους πρέπει να υποδεικνύει το σεβασμό της προς τους ανθρώπους και προς τα δικαιώματά τους για άνετη διαβίωση.

Η επικοινωνία της ηγεσίας με το προσωπικό εκφράζεται έντονα στον τρόπο διατύπωσης και ανακοίνωσης των εντολών. Ο κάθε προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιεί μια κατάλληλη τεχνική για τις εντολές και να έχει υπόψη του τις ανθρώπινες διαφορές. Έχει εκτιμηθεί ότι τα διοικητικά στελέχη αφιερώνουν πάνω από το 70% του χρόνου τους για επικοινωνία. Αν δεν υπάρχει επικοινωνία σε έναν οργανισμό, οι εργαζόμενοι δεν μπορούν να ξέρουν τι κάνουν οι συνάδελφοί τους, η διοίκηση δεν μπορεί να έχει την απαραίτητη εισροή πληροφοριών και δεν μπορεί να δώσει οδηγίες. Συχνά τα πραγματικά αίτια δυσλειτουργιών, συγκρούσεων, κακών αποφάσεων, έλλειψης συντονισμού και παρακίνησης έχουν τις ρίζες τους στην επικοινωνία.

Σε μία μελέτη το **84%** των επιτυχημένων στελεχών που ρωτήθηκε δήλωσε ότι η ικανότητά τους να επικοινωνούν αποτελεσματικά με τους άλλους ήταν ο βασικός λόγος της επιτυχίας τους. Σχεδόν όλοι οι επιτυχημένοι άντρες και γυναίκες σήμερα στο χώρο της εργασίας, των επιχειρήσεων, της πολιτικής και σε άλλους τομείς, κατέχουν τις θέσεις τους λόγω της ικανότητάς τους να επικοινωνούν ικανοποιητικά με τους άλλους ανθρώπους. Οι εργαζόμενοι έχουν την ανάγκη να γνωρίζουν όλα όσα συμβαίνουν στην εταιρία τους και επηρεάζουν τη δουλειά

τους, διαφορετικά οδηγούνται σε αναποτελεσματικές εργασιακές συμπεριφορές και χαμηλή παραγωγικότητα (Brian T.,2004).

Η αποτελεσματικότητα των τυπικών και άτυπων ομάδων και ιδιαίτερα των ευρύτερων κοινωνικών οργανώσεων είναι συνάρτηση της αποτελεσματικής επικοινωνίας, αφού αυτή προσδιορίζει σ' ένα σημαντικό βαθμό την ανάπτυξη και τη μορφή των ανθρώπινων σχέσεων και της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα διάφορα ιεραρχικά επίπεδα, θέσεις και βαθμοί που υπάρχουν μέσα στις επιχειρήσεις επηρεάζουν τους τρόπους επικοινωνίας. Αυτές οι διαφορές αποτελούν εμπόδιο στην επικοινωνία, όσο και η μεγάλη γεωγραφική απόσταση. Ιδιαίτερα για την ηγετική λειτουργία, η διαπροσωπική επικοινωνία αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό μέσο άσκησης της, αφού η αλληλεπίδραση μεταξύ των ανθρώπων επιτυγχάνεται ουσιαστικά μέσω αυτής. Η επικοινωνία μέσα σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό μπορεί να εξετασθεί από τέσσερις πλευρές:

3.1 Επικοινωνία μέσα στη Διοίκηση (οριζόντια – διαγώνια)

Η **επικοινωνία** (οριζόντια και διαγώνια) μέσα στη διοικητική ομάδα έχει μεγάλη σημασία, γιατί αποτελεί προϋπόθεση για την επικοινωνία με το προσωπικό της επιχείρησης. Όμως όπως η φωτογραφία δεν μπορεί να είναι καθαρότερη από το αρνητικό από το οποίο εκτυπώθηκε, έτσι και οι Διευθυντές δεν μπορούν να μεταδώσουν καθαρότερα από ότι καταλαβαίνουν. Το γεγονός ότι το εύρος επιρροής της είναι τυπικά τουλάχιστον πολύ μεγαλύτερο από αυτό των υπόλοιπων υπαλλήλων κάνει αυτή τη μορφή επικοινωνίας ιδιαίτερα σημαντική. Για να εξασφαλιστεί, αλλά και για να έχει θετικά αποτελέσματα η επικοινωνία σ' αυτό το επίπεδο, οι παρακάτω ενέργειες μπορεί να αποδειχθούν χρήσιμες.

- ✓ Κατάρτιση ρεαλιστικών οργανογραμμάτων.
- ✓ Κατάρτιση περιγραφικών θέσεων.
- ✓ Αξιολόγηση απόδοσης εργαζομένων.
- ✓ Οργάνωση κοινών διατμηματικών εργασιών.
- ✓ Αποθάρρυνση αυταρχισμού και διατμηματικών τριβών.

3.1.1 Επικοινωνία προς τα κάτω

Είναι η παραδοσιακή μορφή επικοινωνίας στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και δείχνει τη ροή των πληροφοριών από ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια προς τα κατώτερα. Ο εκάστοτε προϊστάμενος χρειάζεται να ακολουθήσει ορισμένες αρχές στο εργασιακό επίπεδο. Έτσι θα πρέπει να παρέχει στους υφισταμένους του ‘‘σωστή’’ πληροφόρηση, να αναπτύξει θετική ‘‘επικοινωνιακή στάση’’ και εμπιστοσύνη με τους υφισταμένους του. Ο θετικός προϊστάμενος προσπαθεί να μοιρασθεί τις πληροφορίες που έχει με τους εργαζόμενους, σύμφωνα με τις ανάγκες τους

και να τους βοηθάει να αισθάνονται και να είναι πληροφορημένοι. Με αυτόν τον τρόπο αναπτύσσεται θετικό κλίμα επικοινωνίας και διαπροσωπικών σχέσεων, που το κύριο χαρακτηριστικό του είναι η εμπιστοσύνη. Αν οι υφιστάμενοι δεν εμπιστεύονται τους προϊστάμενους, τότε υπάρχουν μειωμένες πιθανότητες να ακούσουν ή πιστεύουν τα μηνύματα της διοίκησης. Χωρίς εμπιστοσύνη οι εργαζόμενοι ψάχνουν να ανακαλύψουν το νόημα που βρίσκεται πίσω από τα μηνύματα δίνοντας λαβή σε περαιτέρω διαστρέβλωσή τους και στη γέννηση διαδόσεων.

3.1.2 Επικοινωνία προς τα Πάνω

Η μορφή αυτή της επικοινωνίας δίνει την ευκαιρία στους υφιστάμενους να μεταβιβάσουν αυτά που θέλουν και να αισθάνονται ικανοποίηση. Από την άλλη πλευρά δίνει στους προϊσταμένους την ευκαιρία να ελέγχουν τα δικά τους μηνύματα και να έχουν καλύτερη εικόνα της κατάστασης. Αυτή η μορφή επικοινωνίας, λόγω του ότι εξαρτάται από τους προϊσταμένους απαιτείται αυξημένη ευαισθησία και από τις δύο πλευρές. Πολλές φορές οι έχοντες την εξουσία στις επιχειρήσεις τείνουν να αγνοούν τη σπουδαιότητα αυτής της επικοινωνίας ή να την επιδιώκουν περιστασιακά. Για να βελτιωθεί η προς τα πάνω επικοινωνία θα πρέπει η διοίκηση να εγκαταστήσει ένα σύστημα συλλογής πληροφοριών, μέσα από την τοποθέτηση κουτιών παραπόνων, επιστολών, των συγκεντρώσεων προσωπικού είτε τυπικά για την επισκόπηση ή την αποσαφήνιση μιας κατάστασης και την αντιμετώπιση έκτακτων περιστατικών, είτε μέσα από άτυπες συγκεντρώσεις, που αυξάνουν τη συνοχή των ατόμων και δημιουργούν ένα πνεύμα αμοιβαίας κατανόησης. Από την πλευρά ο προϊστάμενος θα πρέπει να διατηρεί το καλό κλίμα και σύστημα επικοινωνίας μέσα στην ομάδα του, θα πρέπει να προωθεί την πολιτική της ‘**ανοικτής πόρτας**’, ώστε οι υφιστάμενοι του να αισθάνονται ότι ανά πάσα στιγμή μπορούν να μιλήσουν για τα προβλήματα που τους απασχολούν. Ο εργαζόμενος από την πλευρά του θα πρέπει να επιδιώκει το διάλογο και τις συναντήσεις με τον προϊστάμενο του για να αποσαφηνίσει τα μηνύματα, να συμβάλλει στην επίλυση προβλημάτων και στην ομαλή διεξαγωγή των εργασιών.

3.1.3 Άτυπη επικοινωνία

Πρόκειται για τη ροή πληροφοριών μεταξύ των μελών μιας οργάνωσης έξω από τις δομές και τις διαδικασίες που επίσημα αναγνωρίζονται. Όσο πιο περιορισμένη ή μη αποτελεσματική είναι η τυπική επικοινωνία, τόσο πιο ανεπτυγμένη είναι η άτυπη και το αντίστροφο. Το διοικητικό στέλεχος πρέπει να κατανοήσει το ρόλο της άτυπης επικοινωνίας, να την αντιλαμβάνεται και να τη χειρίζεται ρεαλιστικά και προς όφελος της οργάνωσης και όχι αρνητικά (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : Ηγεσία και Διοίκηση

Η παρακίνηση των εργαζομένων ταυτόχρονα εξαρτάται από το είδος της ηγεσίας και την άσκηση της διοίκησης. Η ηγεσία πρέπει να δημιουργεί ένα τέτοιο κλίμα, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξη των στόχων της οργάνωσης και μέσα από αυτούς οι στόχοι των μελών της. Η ηγεσία είναι μια δυναμική διαδικασία η οποία ποικίλλει ανάλογα με τις καταστάσεις και τις αλλαγές οι οποίες συμβαίνουν μέσα σ' έναν οργανισμό και διαμορφώνουν ανάλογα τη συμπεριφορά των ηγετών και των υφισταμένων τους. Ο ηγέτης στους οργανισμούς πρέπει να έχει όραμα, να πιστεύει σε αξίες και να θέτει στον οργανισμό προτεραιότητες (Ζαβλανός, 2003). Υπάρχουν τόσοι διαφορετικοί ορισμοί ηγεσίας όσοι και τα άτομα που έχουν προσπαθήσει να ορίσουν την έννοια. Εδώ θα ορισθεί η ηγεσία ως η διαδικασία διεύθυνσης και επιρροής των σχετικών με την εργασία δραστηριοτήτων των μελών της ομάδας για την επίτευξη των στόχων της. Η καθοδήγηση της συμπεριφοράς, η ανάπτυξη των ατόμων, η πειθώ, η εμπύχωση, η παρακίνηση, η ανάπτυξη της ομάδας, η δημιουργία οράματος, η έμπνευση, είναι όλες ηγετικές λειτουργίες που κάνουν τα μέλη της ομάδας να συνεισφέρουν εθελοντικά στην υλοποίηση των στόχων. Από τον ορισμό και την παράθεση των ηγετικών λειτουργιών γίνεται φανερό η σχέση μεταξύ ηγεσίας και παρακίνησης. Παρακάτω αναφέρονται οι πιο γνωστές θεωρίες και στυλ διοίκησης που έχουν άμεση σχέση με την παρακίνηση των εργαζομένων (Μπουραντάς Δ., Παπαλεξανδρή Ν., 2003).

4.1 Τα Στυλ Διοίκησης

4.1.1 Σχολή Frederick Winston Taylor (1856-1915)

Το 1911 ο **Frederick W.Taylor** δημοσίευσε την εργασία του *Επιστημονική Οργάνωση της Εργασίας*. Εκεί αναπτύσσει τις ιδέες του για τις μεθόδους και τα μέσα εργασίας για τη μελέτη χρόνου και κινήσεων, την απλοποίηση, την τυποποίηση και ειδίκευση της εργασίας. Η μελέτη αυτή καθιέρωσε τον Taylor ως πατέρα της επιστημονικής διοίκησης. Ο Taylor έκανε μια προσπάθεια να αυξήσει την ικανοποίηση των εργαζομένων, να τους δώσει κίνητρα και με αυτόν τον τρόπο να βελτιώσει την αποδοτικότητά τους και επομένως τα κέρδη της επιχείρησης.

Παρουσίασε τον manager ως άτομο υπεύθυνο για την ανάπτυξη φιλικών σχέσεων και συνεργασίας μεταξύ της διοίκησης και εργαζομένων και ως υποστηρικτή της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης των εργατών.

Οι απόψεις του ήταν υπερβολικά προχωρημένες για εκείνη την εποχή και το έργο του δεν είχε τότε τόσο μεγάλη αναγνώριση όπως σήμερα. Οι ιδέες του όμως έδωσαν τη βάση των πιο σύγχρονων θεωριών διοίκησης και η προσφορά του για τον επιχειρησιακό κόσμο θεωρείται ανε-

κτίμητη. Το **επιστημονικό μάνατζμεντ**, πρωτοπόρος του οποίου ήταν ο Taylor, ορίζει ότι οι αποφάσεις για τους οργανισμούς και το σχεδιασμό των εργασιακών καθηκόντων πρέπει να στηρίζονται σε ακριβή, επιστημονική μελέτη της κάθε κατάστασης. Για να χρησιμοποιήσουν αυτή τη μέθοδο οι μάνατζερ αναπτύσσουν επακριβείς, πρωτότυπες διαδικασίες για την εκτέλεση του κάθε εργασιακού καθήκοντος, επιλέγουν εργαζόμενους με τις κατάλληλες ικανότητες, εκπαιδεύουν εργάτες στις επίσημες διαδικασίες, καταστρώνουν προσεκτικά σχέδια εργασίας και παρέχουν μισθολογικά κίνητρα για να αυξήσουν την παραγωγή (Richard L. Daft, 2006).

4.1.2 Σχολή Henry Fayol (1841-1926)

Ο **Fayol** ήταν Γάλλος μηχανικός μεταλλείων. Η σταδιοδρομία του ολόκληρη είναι μία σταδιοδρομία διευθυντού. Αντίθετα από τον Taylor, που προήλθε από τις τάξεις των εργατών, ο Fayol ξεκίνησε την επαγγελματική του ζωή με απόθεμα γνώσεων μηχανικού. Ο Fayol ερεύνει τα προβλήματα του επιπέδου διευθυντών με τάση καθόδου προς τα χαμηλότερα κλιμάκια της οργανωτικής διαρθρώσεως. Ο Taylor, αντίθετα μελέτησε τα προβλήματα του εκτελεστικού κύκλου εργασιών με τάση ανόδου τα υψηλότερα κλιμάκια. Οι σκέψεις του Fayol, σχετικά με τις λειτουργίες των επιχειρήσεων, την έννοια της διοικήσεως, τις αρχές της εξειδίκευσης κλπ δεν περιέχουν δογματισμούς. Βλέπει τη Διοικητική από το πρίσμα της τυπικής οργάνωσης και δεν αναλύει τα προβλήματα των εργαζομένων, ως άτομα ή ως μέλη ομάδων. Οι θεωρίες του θεωρούνται περισσότερο ανθρώπινες από του Taylor.

4.1.3 Σχολή George Elton Mayo (1880-1949)

Ο **Mayo** ασχολήθηκε με την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους και τη σχέση τους με τη διοίκηση. Σύμφωνα με τις απόψεις του:

- ✓ Η αμοιβή δεν είναι η μοναδική αιτία που δίνει κίνητρα στους εργαζομένους να απασχοληθούν κάπου.
- ✓ Οι εργαζόμενοι αισθάνονται ευτυχής και η εργασία τους είναι παραγωγική, όταν ανήκουν κάπου (sense of belonging) π.χ. σε μια σταθερή και φιλική εργασιακή ομάδα.

Το συμπέρασμα των απόψεων του είναι ότι η κάθε προσπάθεια για τη βελτίωση της απόδοσης εργασίας προϋποθέτει ποιοτική βελτίωση των ανθρωπίνων σχέσεων στο χώρο της εργασίας.

Ο **Mayo** συνέδεσε το όνομά του με τις ονομαστές έρευνες του Hawthorne. Η πειραματική μελέτη πραγματοποιήθηκε στα εργοστάσια της εταιρείας που ήταν στο βιομηχανικό προάστιο του Σικάγου Hawthorne. Εκεί άρχισε η μελέτη της αποδοτικής συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσα σε τυπική οργάνωση, ειδικότερα δε η σημασία που έχει η επίδειξη μέριμνας για τους εργαζόμενους και η άμεση επίδραση της πάνω στο ηθικό και την απόδοσή τους. Η έρευνα

αυτή απέβλεπε δηλαδή στο να διαπιστώσει κατά πόσο υπήρχε σχέση μεταξύ αποδόσεως των εργαζομένων και του φωτισμού ή του αερισμού ή της θερμάνσεως κλπ. Οι μελέτες του Mayo στο Hawthorne έδειξαν ότι:

1. Η εργασία είναι ομαδική δραστηριότητα.
2. Ο κοινωνικός κόσμος του ενηλίκου είναι διαρθρωμένος πρωταρχικά πάνω στην εργασιακή δραστηριότητα.
3. Η ανάγκη για αναγνώριση, ασφάλεια και η **αίσθηση του ανήκειν** έχουν μεγαλύτερη σημασία για το ηθικό των εργαζομένων και την παραγωγικότητα τους παρά οι φυσικές συνθήκες υπό τις οποίες εργάζονται..
4. Ο εργαζόμενος είναι ένα πρόσωπο που η στάση του και η αποτελεσματικότητά του καθορίζονται από κοινωνικά αιτήματα που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό του χώρου εργασίας
5. Μέσα στο χώρο εργασίας, άτυπες ομάδες ασκούν ισχυρό κοινωνικό έλεγχο στις εργασιακές συνήθειες και στη στάση των επιμέρους εργαζομένων
6. Η συνεργασία στο πλαίσιο ομάδας δε συμβαίνει κατά τύχη πρέπει να προγραμματιστεί και να αναπτυχθεί. Αν επιτευχθεί συνεργασία, οι εργασιακές σχέσεις μέσα σε μια ομάδα μπορεί να φτάσουν σε τέτοιο βαθμό συνοχής που να ανθίστανται στις διαταρακτικές επιδράσεις της κοινωνίας (Paul T.J.James, 1998).

4.1.4 Η θεωρία του Rensis Likert (1903-1981)

Ο **Likert** ασχολήθηκε με το ύψος (στυλ) της διοίκησης και διέκρινε τέσσερα πιθανά στυλ διοίκησης:

1. Το Εκμεταλλευτικό Αυταρχικό: Τα διοικητικά στελέχη είναι εξαιρετικά αυταρχικά, έχουν μικρή εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, τους υποκινούν μόνο με το φόβο και την τιμωρία με λίγες μόνο ανταμοιβές, επιτρέπουν την επικοινωνία μόνο προς τα κάτω, περιορίζουν την λήψη αποφάσεων στην κορυφή κλπ.

2. Το Φιλανθρωπικό-Αυταρχικό: Τα διοικητικά στελέχη έχουν μια συγκαταβατική εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, τους υποκινούν με ανταμοιβές, λίγο φόβο και τιμωρία, επιτρέπουν κάποια επικοινωνία προς τα άνω επίπεδα ιεραρχίας, ζητούν μερικές φορές τις ιδέες και τις γνώμες των υφισταμένων τους, επιτρέπουν λίγη συμμετοχή στις λήψεις αποφάσεων, αλλά πάντα με στενό έλεγχο για την πιστή εφαρμογή των πολιτικών.

3. Το Συμβουλευτικό: Τα διοικητικά στελέχη έχουν ουσιαστική αλλά όχι απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους, προσπαθούν συνήθως να χρησιμοποιήσουν εποικοδομητικά τις ιδέες και τις απόψεις των υφισταμένων, χρησιμοποιούν για υποκίνηση ανταμοιβές και κάποια συμμετοχή και με περιστασιακή μόνο τιμωρία. Επιτρέπουν την αμφίδρομη επικοινωνία

νωνία, καθορίζουν τις πολιτικές και παίρνουν τις γενικές αποφάσεις στην κορφή επιτρέποντας τη λήψη ειδικών αποφάσεων σε κατώτερα επίπεδα κλπ.

4. Το στυλ ομαδικής Συμμετοχικής: Τα διοικητικά στελέχη έχουν απόλυτη εμπιστοσύνη στους υφισταμένους τους σε όλα τα ζητήματα, παίρνουν πάντα τις ιδέες και τις γνώμες τους και τις χρησιμοποιούν εποικοδομητικά, ανταμείβουν οικονομικά την ομαδική συμμετοχή σε πεδία όπως ο καθορισμός των στόχων και η αξιολόγηση της προόδου προς την επίτευξη των στόχων, διαθέτουν πολύ χρόνο για επικοινωνία μαζί τους, ενθαρρύνουν τη λήψη αποφάσεων και λειτουργούν σαν μια ομάδα με τους υφισταμένους τους. Ο Likert θεώρησε τα στελέχη αυτού του τύπου ως καλύτερους ηγέτες με αποτελεσματικότερη παραγωγικότητα, καθορισμό και επίτευξη των στόχων τους.

4.1.5 Το Διοικητικό πλέγμα των Blake & Mouton (1964, 1972)

Οι **Blake & Mouton** εντόπισαν τέσσερις ακραίους τύπους ηγεσίας. Αυτοί είναι:

- ✓ Πτωχευμένη διοίκηση: Τα διοικητικά στελέχη ενδιαφέρονται πολύ λίγο για τα άτομα και την παραγωγή και έχουν ελάχιστη ανάμειξη στην εργασία τους. Έχουν εγκαταλείψει την ίδια τους εργασία και το μόνο που κάνουν είναι να σημειώνουν το πέρασμα του χρόνου ή να ενεργούν σαν κανάλια επικοινωνίας μεταφέροντας πληροφορίες από τους ανώτερους προς τους υφιστάμενους τους.
- ✓ Διοίκηση εξοχικής λέσχης: Τα διοικητικά στελέχη έχουν μικρό ή κανένα ενδιαφέρον για την παραγωγή και ενδιαφέρονται μόνο για τα άτομα. Παράγουν ένα περιβάλλον, όπου όλοι είναι χαλαροί, φιλικοί και ευτυχισμένοι και κανείς δεν ενδιαφέρεται για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.
- ✓ Απολυταρχικά στελέχη του καθήκοντος: Ενδιαφέρονται μόνο για την ανάπτυξη μιας αποδοτικής λειτουργίας έχουν μικρό ή κανένα ενδιαφέρον για τα άτομα και έχουν αυταρχικό τρόπο ηγεσίας.
- ✓ Κανονική διοίκηση: Τα διοικητικά στελέχη επιδεικνύουν το μεγαλύτερο δυνατό ενδιαφέρον και για τα άτομα και για την παραγωγή. Σύμφωνα με τους Blake και Mouton αυτά είναι τα αληθινά επιτυχημένα διοικητικά στελέχη που είναι σε θέση να φέρουν σε αρμονία τις παραγωγικές ανάγκες της οργάνωσης με τις προσωπικές ανάγκες των μελών της (Θεοδωράτος, 1993).

Συμπεράσματα Α' μέρους

Το θέμα της παρακίνησης έχει απασχολήσει έντονα τις επιχειρήσεις και τους ερευνητές τις τελευταίες δεκαετίες, λόγω της καθοριστικής σημασίας που έχει για την επιτυχία ενός οργανισμού. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα γύρω από τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο και τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης. Γίνεται μια εκτενής ανάλυση των στυλ ηγεσίας με βάση και την ανάλυση των κινήτρων. Από τη συγκριτική ανάλυση των στυλ ηγεσίας γίνεται φανερό ότι δεν υπάρχει ένα στυλ ηγεσίας που να είναι αποτελεσματικό σε όλες τις καταστάσεις αλλά το κάθε στυλ ηγεσίας είναι κατάλληλο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και σε διαφορετικές συνθήκες. Επιπλέον με βάση τη θεωρία των κινήτρων απαιτούνται διαφορετικές ηγετικές δεξιότητες. Μέχρι τα τέλη του 19^{ου} αιώνα χρησιμοποιούνταν το ίδιο σύστημα διοίκησης στις περισσότερες βιομηχανίες. Στο τέλος του 19^{ου} αιώνα όμως, το επιχειρησιακό περιβάλλον έγινε πιο σύνθετο διότι υπήρχε συσσώρευση των πόρων και η αδυναμία στις μορφές ανάπτυξης, οργάνωσης, ελέγχου, και διαχείρισης αυτής της μάζας, είχαν σαν αποτέλεσμα την ανάπτυξη της επιστημονικής διοίκησης, όπου κύριοι εκπρόσωποι αυτού του κινήματος υπήρξαν οι **F.W.Taylor (1856-1915)** και ο **H.Fayol(1841-1925)**. Το επιστημονικό μάνατζμεντ επηρέασε τις βιομηχανίες μέχρι το 1912 περίπου. Ο **Taylor** επιδίωξε να κατασκευάσει ένα μοντέλο μέγιστης απόδοσης και παραγωγής, και θεώρησε ότι το οικονομικό κίνητρο, είναι το μοναδικό στοιχείο που μπορεί να παρακινήσει τα άτομα, αντίθετα για τον **A.Maslow**, η αμοιβή αποτελεί σημαντικό κίνητρο μόνο για τα άτομα που αρκούνται στην ικανοποίηση των αναγκών που βρίσκονται χαμηλά στην ιεραρχική κλίμακα, όπως αντίθετες είναι επίσης και οι απόψεις του **F.Herzberg** που κατατάσσουν την αμοιβή στους παράγοντες υγιεινής και όχι στους παράγοντες που αποτελούν κίνητρο για την εργασία. Το επόμενο στάδιο στην ανάπτυξη της διοικητικής σκέψης συχνά αναφέρεται ως το στάδιο των ανθρωπίνων σχέσεων. Οι πρόδρομοι του κινήματος των ανθρωπίνων σχέσεων τοποθετούνται στη χρονική περίοδο, κατά την οποία μια ομάδα διεξήγαγε μελέτες στο εργοστάσιο του **Hathorne(1930-1950)**. Κύριος εκπρόσωπος αυτού του κινήματος υπήρξε ο **E.Mayo**, οι απόψεις του οποίου συμφωνούν και συγκλίνουν με αυτές του **A.Maslow**, διότι το κίνημα των **ανθρωπίνων σχέσεων** προέτρεπε προς μια πιο δημοκρατική διοίκηση, δίνοντας έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα στο χώρο εργασίας. Το επόμενο στάδιο αφορά στην επιστήμη της συμπεριφοράς. Αυτό το κίνημα αποτελεί μίγμα των επιστημών της ψυχολογίας, της κοινωνιολογίας, της πολιτικής επιστήμης και των οικονομικών. Οι εκπρόσωποι αυτού του κινήματος ήταν ο **D.McGregor** και ο **R.Likert (1950-1970)**, με το σκεπτικό αυτού του κινήματος συμφωνούν και συγκλίνουν οι απόψεις του **C.Argyris** ο οποίος στη βασική του θεωρία δίνει έμφαση στον ανθρώπινο παράγοντα ως το συγκριτικό πλεο-

νέκτημα μιας επιχείρησης. Τα παραπάνω θα προσπαθήσουμε να τα εξετάσουμε υπό το πρίσμα των εργαζομένων στον χρηματοπιστωτικό τομέα ώστε να προσδιοριστούν τα κίνητρα γενικά και οι παράγοντες παρακίνησης.

Μέρος Β΄

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Μεθοδολογική Προσέγγιση

5.1 Αντικείμενο Έρευνας

Αντικείμενο της παρούσας έρευνας είναι να μελετηθεί ο βαθμός παρακίνησης και τα κίνητρα που παρέχονται στους εργαζόμενους του χρηματοπιστωτικού τομέα και η εφαρμογή (εάν υπάρχει) των τρόπων παρακίνησης που αναπτύχθηκαν στο πρώτο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

5.2 Μέθοδος Συλλογής Δεδομένων-Ανάλυση

Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ενός **ερωτηματολογίου**¹³ το οποίο συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού μας σκοπού που σχετίζεται με την παρακίνηση του εργαζόμενου και τα κίνητρα που χρειάζεται για να λειτουργήσει σωστά στην εργασία του και να νιώσει ικανοποίηση από αυτήν. Χρησιμοποιήθηκε ανώνυμο ερωτηματολόγιο, ώστε να ενθαρρύνετε η ειλικρίνεια από την πλευρά των ερωτηθέντων (Cohen & Manion, 2000). Για την διεξαγωγή της έρευνάς μας επιλέχθηκε η χρήση ερωτηματολογίου το οποίο έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο, ώστε η συμπλήρωσή του να γίνεται όσο το δυνατόν πιο εύκολα και γρήγορα και οι περισσότερες ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν χωρίς να ανατρέξει κανείς σε συμπληρωματικά στοιχεία. Για τη διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε δυο(2) επιμέρους ενότητες και περιλαμβάνει (24) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν ερωτήσεις βαθμονόμησης (Καθόλου, Ελάχιστα, Μερικώς, Πολύ, Απόλυτα), βασισμένες στην κλίμακα Likert,¹⁴ πολλαπλής επιλογής που προσφέρουν 3-4 πιθανές απαντήσεις, καθώς και μια ανοικτού τύπου ερώτηση όπου οι ερωτηθέντες μπορούν να εκφράσουν ελεύθερα την άποψή τους και τους δίνει τη δυνατότητα και την ελευθερία να απαντήσουν στην ερώτηση όπως αυτοί νομίζουν, χρησιμοποιώντας δικές τους λέξεις (Σταθακόπουλος, 2005).

Για τη διαμόρφωση των ερωτήσεων χρησιμοποιήθηκε απλή και κατανοητή γλώσσα, σύντομες και ευκολονόητες ερωτήσεις. Η πρώτη ενότητα περιλάμβανε κλειστές ερωτήσεις σχετικές με προσωπικά χαρακτηριστικά του δείγματος όπως:

- ✚ Την ηλικία των εργαζομένων

¹³ Υπόδειγμα ερωτηματολογίου υπάρχει στο Παράρτημα Ι

¹⁴ Η κλίμακα Likert (1932) είναι μια αριθμητική κλίμακα μέτρησης στάσεων και απόψεων, με την οποία επιτυγχάνεται η ποσοτικοποίηση ποιοτικών μεταβλητών. Χρησιμοποιείται κατά την διεξαγωγή ποιοτικής κοινωνικής έρευνας με τη βοήθεια ερωτηματολογίου, όπου στόχος είναι η αξιολόγηση ψυχολογικών στάσεων.

- ✚ Το φύλο
- ✚ Την οικογενειακή κατάσταση
- ✚ Το αντικείμενο σπουδών
- ✚ Το επίπεδο εκπαίδευσης
- ✚ Τον τύπο απασχόλησης
- ✚ Τη θέση απασχόλησης

Στη δεύτερη ενότητα, η οποία έχει τον τίτλο «Έρευνα για την παρακίνηση» γίνεται η χρήση προτάσεων που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης των υπαλλήλων. Το άτομο καλείται να επιλέξει το βαθμό που τον αντιπροσωπεύει σε κάθε παράγοντα μέσω κυρίως μιας πενταβάθμιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση : 1 = Καθόλου, 2 = Ελάχιστα, 3 = Μερικώς, 4 = Πολύ, 5 = Απόλυτα. Στο τέλος συμπεριλαμβάνεται και μια ερώτηση ανοικτού τύπου αν και πολλοί άνθρωποι αποφεύγουν να απαντήσουν ερωτηματολόγια με ερωτήσεις τέτοιου τύπου, διότι τις περισσότερες φορές χρειάζονται περισσότερο χρόνο και σκέψη για να απαντηθούν.

Η ανάλυση των δεδομένων κατόπιν της συλλογής τους έγινε με τη χρήση του λογισμικού Microsoft Office Excel. Για την παρουσίαση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκαν γνωστές γραφικές μέθοδοι, όπως ραβδογράμματα και κυκλικά διαγράμματα..

5.3 Το δείγμα

Η έρευνα διεξήχθη την περίοδο 01/04/2014 μέχρι 30/04/2014 στο Νομό Θεσσαλονίκης. Το ερωτηματολόγιο της έρευνάς μας απευθύνθηκε σε 102 εργαζόμενους του χρηματοπιστωτικού τομέα, και επιλέχθηκαν από τις καταστάσεις προσωπικού κάθε υποκαταστήματος με τυχαία δειγματοληψία (simple random sampling) με σκοπό να μελετηθεί ο βαθμός παρακίνησής τους και τα κίνητρα που τους παρέχονται στο χώρο της εργασίας τους.

Τα χρηματοπιστωτικά Ιδρύματα που συμμετείχαν ήταν η Τράπεζα Πειραιώς, η ΕΤΕ, η Eurobank EFG, η Attica Bank και η Alpha Bank. Συνολικά, δόθηκαν 130 ερωτηματολόγια και λήφθηκαν πίσω τα 102, με έγκυρες απαντήσεις, οι οποίες ήταν χρήσιμες για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Πριν την έναρξη της διαδικασίας συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, το ερωτηματολόγιο δοκιμάστηκε πιλοτικά σε 5 ερωτώμενους και δεν προέκυψαν αναγκαίες βελτιώσεις ή τροποποιήσεις.

Σημαντικό κίνητρο, για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε και το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλιζε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτικότερη και ειλικρινέστερη συμπλήρωσή τους από τον κάθε συμμετέχοντα καθώς, ο φόβος ότι οι απαντήσεις που θα έδιναν στα ερωτηματολόγια θα γίνονταν γνωστές, θα μπορούσε να επηρεάσει τόσο την εγκυρότητα όσο και την αξιοπιστία τους.

5.4 Περιορισμοί Έρευνας

Όλες οι έρευνες υπόκειται σε διαφόρων βαθμών και ειδών περιορισμούς που επιδρούν αρνητικά στην ολοκλήρωση της έρευνας. Οι περιορισμοί της έρευνας αφορούσαν κύρια την πίεση του χρόνου για την επιτυχή διεξαγωγή της έρευνας στο προκαθορισμένο χρονικό πλαίσιο που έχει θέσει το ΑΠΚΥ για την ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας αλλά και ο διαθέσιμος ελεύθερος χρόνος για την οργάνωση, υλοποίηση και ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας ο οποίος ήταν αρκετά περιορισμένος. Ένας ακόμη περιορισμός ήταν το γεγονός ότι αυτοί οι χρονικοί περιορισμοί δεν επέτρεψαν την εκτεταμένη έρευνα σε μεγαλύτερο αριθμό δείγματος που θα μπορούσε να θεωρηθεί πιο αντιπροσωπευτικό διότι όσο μεγαλύτερο είναι το τυχαίο δείγμα, τόσο πιο αξιόπιστα είναι τα συμπεράσματα που προκύπτουν (Παπαναστασίου & Παπαναστασίου, 2005). Τέλος, άλλες δυσκολίες αφορούσαν τις καθυστερήσεις στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων λόγω αυξημένου φόρτου εργασίας και κάποιες φορές την απροθυμία συμμετοχής. Από το σύνολο των 130 ερωτηματολογίων που εστάλησαν επιστράφηκαν συμπληρωμένα τα 102.

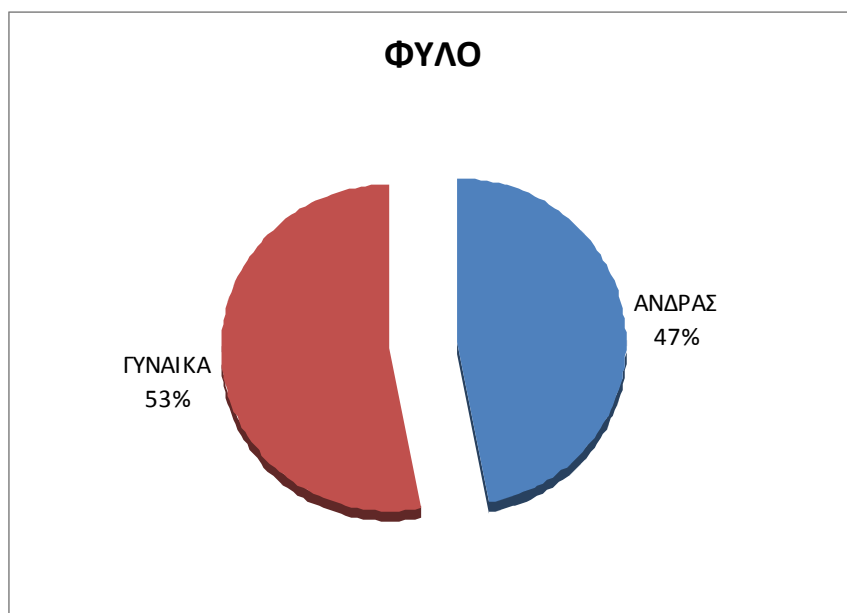
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 : Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίων

6.1 Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίων Α' Μέρους

Παρακάτω γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας όσον αφορά την πρώτη ενότητα (Μέρος Α. Δημογραφικά Στοιχεία) του ερωτηματολογίου, η οποία περιλαμβάνει γενικού περιεχομένου πληροφορίες για τους εργαζόμενους στον χρηματοπιστωτικό τομέα.

ΦΥΛΟ

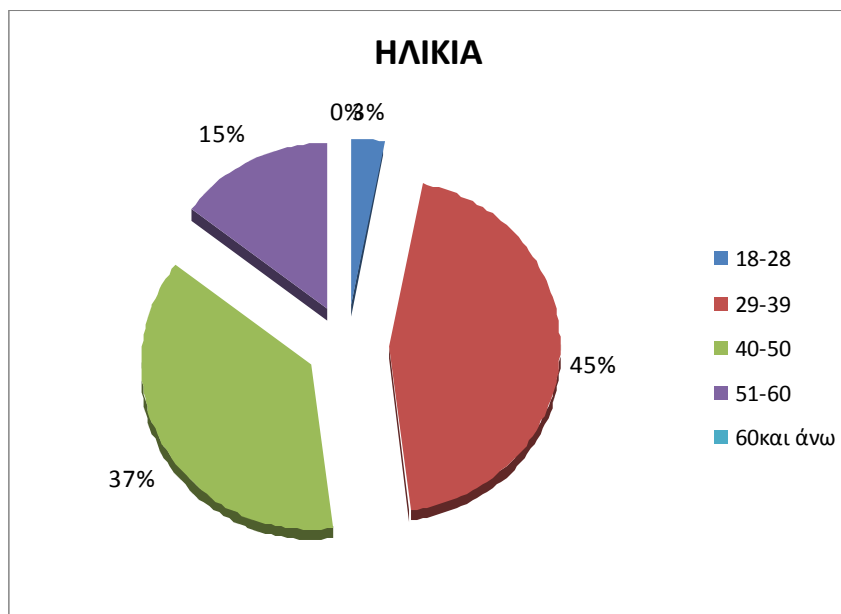
Είναι εμφανές από τη γραφική αναπαράσταση που παρουσιάζεται στη συνέχεια πως ο γυναικείος πληθυσμός υπερτερεί έναντι του αντρικού, γεγονός που σημαίνει πως για να δημιουργηθεί ένα αποτελεσματικό σύστημα παρακίνησης στον χρηματοπιστωτικό τομέα, πρέπει να δοθεί μεγάλη σημασία στις ανάγκες των εργαζομένων γυναικών, οι οποίες μπορεί να αφορούν την οικογένειά τους, τις συνθήκες εργασίες κλπ.



Διάγραμμα 1 : Σύνθεση δείγματος με βάση το φύλο

ΗΛΙΚΙΑ

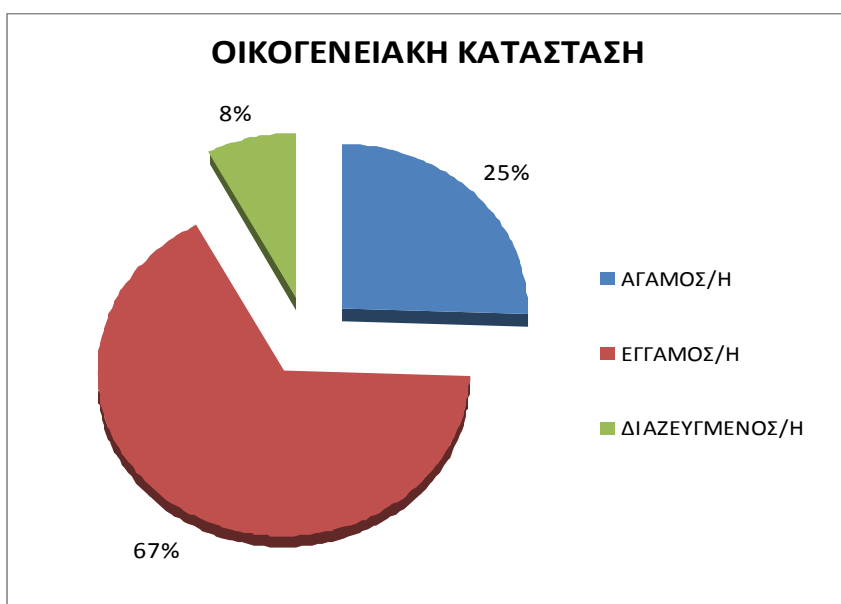
Όσον αφορά στην ηλικιακή κατανομή του δείγματος φαίνεται πως η πλειοψηφία των εργαζομένων κυμαίνεται μεταξύ 29 -39 ετών με ποσοστό 45%, ενώ ακολουθεί η ηλικία των 40-50 ετών με ποσοστό 37%. Τα παραπάνω ποσοστά δεν έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει πως στον χρηματοπιστωτικό τομέα επί το πλείστον εργάζονται άτομα νεαρής και μέσης ηλικίας.



Διάγραμμα 2 : Ηλικιακή κατανομή δείγματος

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ

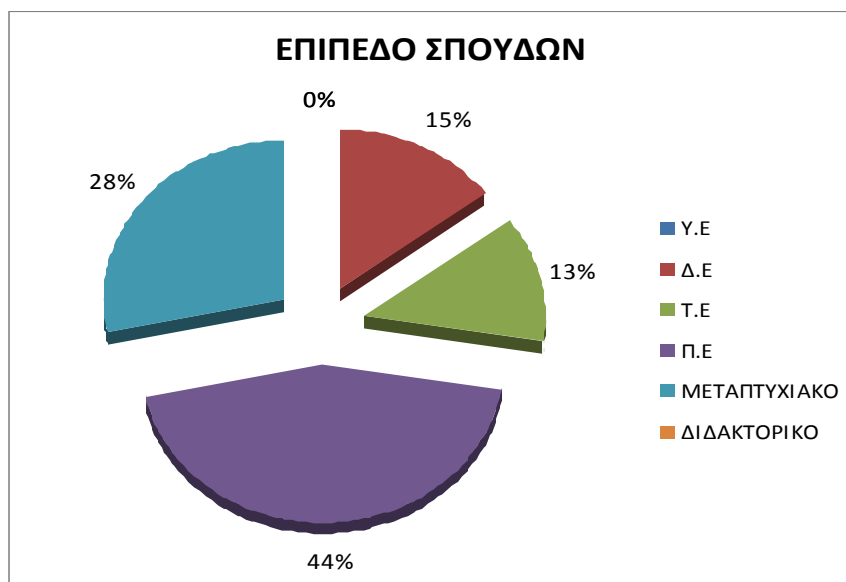
Όσον αφορά την οικογενειακή κατάσταση των εργαζομένων, παρατηρείται πως το μεγαλύτερο ποσοστό 67% είναι έγγαμοι, το 25% είναι άγαμοι και το υπόλοιπο 8% είναι διαζευγμένοι.



Διάγραμμα 3 : Οικογενειακή Κατάσταση δείγματος

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

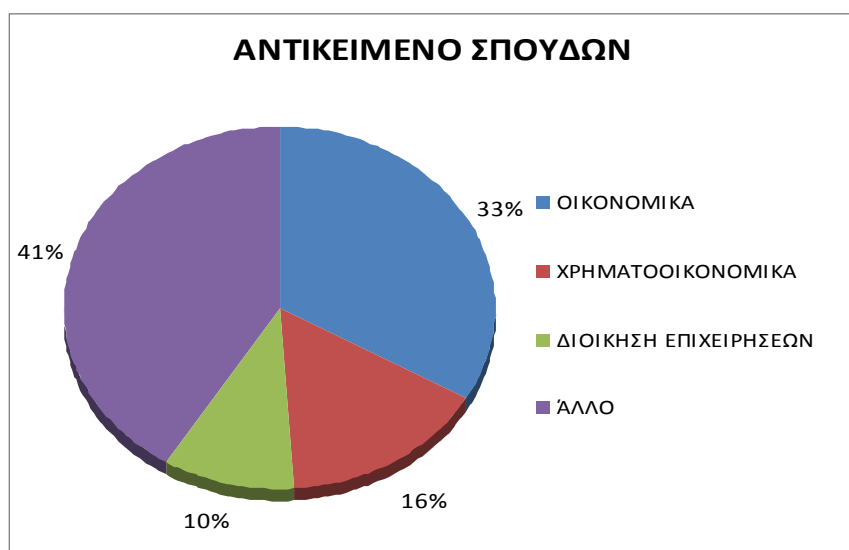
Δεδομένου του αντικειμένου ενός χρηματοπιστωτικού οργανισμού (παροχή υπηρεσιών) οι απαιτήσεις σε ανώτερη και ανώτατη εκπαίδευση είναι υψηλές. Αυτό είναι εμφανές από το γεγονός ότι η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 44% είναι απόφοιτοι ΑΕΙ, ενώ ακολουθεί η κατηγορία των εργαζομένων που έχουν και Μεταπτυχιακό με ποσοστό 15%, όπου τέλος σημαντικό ποσοστό εργαζομένων 13% κατέχουν πτυχίο ΤΕΙ.



Διάγραμμα 4 : Επίπεδο σπουδών δείγματος

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ

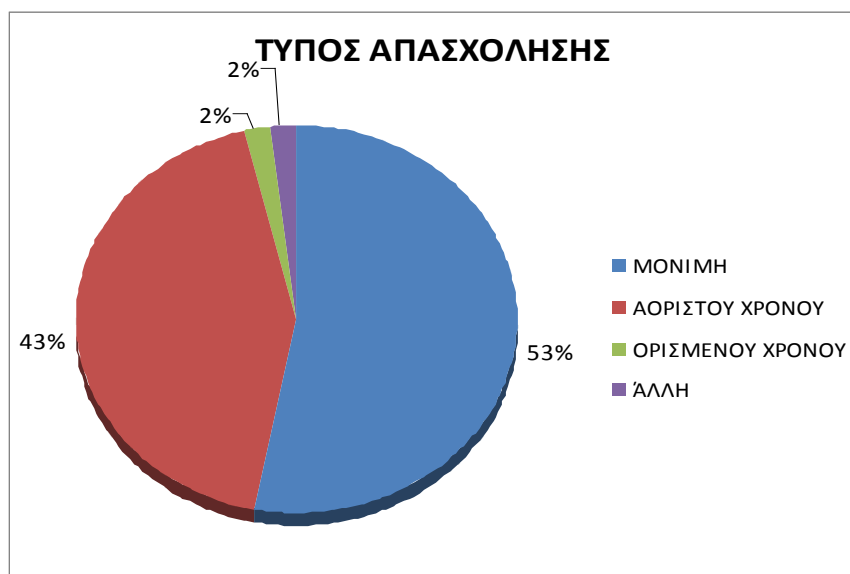
Όσον αφορά το αντικείμενο σπουδών η πλειοψηφία των εργαζομένων 41% έχει σπουδάσει κάτι άλλο από αυτό που μάλλον χρειάζεται ώστε να δουλέψει ο καθένας μας σε μια τράπεζα, και στη συνέχεια ακολουθούν με ποσοστό 33% οι εργαζόμενοι που έχουν σπουδάσει Οικονομικά.



Διάγραμμα 5 : Αντικείμενο σπουδών δείγματος

ΤΥΠΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

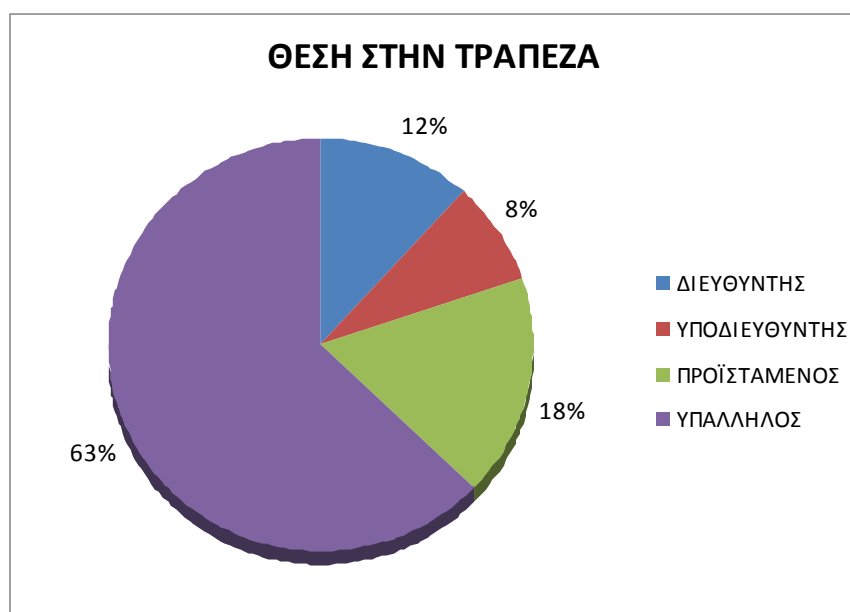
Στο επόμενο διάγραμμα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα σχετικά με τον τύπο απασχόλησης. Η πλειοψηφία των εργαζομένων με ποσοστό 53% ήταν εργαζόμενοι με τύπο απασχόλησης μόνιμη και ακολουθούσε με σχετικά μικρή διαφορά 43% ο τύπος απασχόλησης Αορίστου.



Διάγραμμα 6 : Τύπος απασχόλησης δείγματος

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ

Η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος , σε ποσοστό 63% είναι υπάλληλοι στις τράπεζες, ενώ ένα μικρό ποσοστό της τάξης 18% ανήκουν στη βαθμίδα του Προϊσταμένου και μόλις ένα μικρότερο ποσοστό 12% ανήκουν στη βαθμίδα του Διευθυντή.



Διάγραμμα 7 : Θέση στην Τράπεζα

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗΝ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ

Από το γράφημα που ακολουθεί είναι εμφανές πως η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος σε ποσοστό 25% είναι εργαζόμενοι που έχουν συνολική προϋπηρεσία στην παρούσα εργασία 6-10 έτη και ακολουθούν οι εργαζόμενοι με προϋπηρεσία από 11-15 έτη με ποσοστό 22%. Αυτό είναι αναμενόμενο εφόσον η πλειοψηφία των εργαζομένων του δείγματος που εξετάστηκε έχουν ηλικία από 29-39 ετών. Στη συνέχεια με ποσοστό 21% είναι οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας 20>, και ακολουθούν με ποσοστά 17% οι εργαζόμενοι με χρόνια εργασίας 16-20 έτη. Τα παραπάνω ποσοστά δεν έχουν μεγάλη διαφορά μεταξύ τους, πράγμα που σημαίνει πως στον χρηματοπιστωτικό τομέα επί το πλείστον εργάζονται άτομα νεαρής και μέσης ηλικίας.



Διάγραμμα 8 : Χρόνια εργασίας στη συγκεκριμένη Τράπεζα

6.2 Συλλογή - ανάλυση πληροφοριών ερωτηματολογίων Β' Μέρους

Στην ενότητα αυτή θα παρουσιαστούν αναλυτικά τα αποτελέσματα των αναλύσεων των ερωτήσεων του Β' Μέρους του ερωτηματολογίου(Μέρος Β. Έρευνα για την Παρακίνηση).

Η πρώτη ερώτηση σχετικά με την παρακίνηση ήταν η εξής: « Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρετε είναι δίκαιες; ».

Παρατηρούμε ότι η πλειοψηφία των ερωτηθέντων 58% απάντησε μερικώς ενώ ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό του δείγματος 35% έδωσε απάντηση «πολύ». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα με τη μορφή ραβδογράμματος. (Διάγραμμα 9)

Η δεύτερη ερώτηση ήταν η εξής: « Θεωρείτε ότι αν συγκρίνετε τις αμοιβές σας, με τις αμοιβές συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο οργανισμό είναι δίκαιες ; ».

Σε αυτήν την ερώτηση, οι εργαζόμενοι απάντησαν με μικρότερο ποσοστό από την προηγούμενη στην ένδειξη « μερικώς » **48%** ενώ πάλι ένα μεγάλο ποσοστό του δείγματος απάντησε με **35%** « πολύ ». Ένα μικρό ποσοστό της τάξης του **9%** απάντησε « ελάχιστα », ενώ « καθόλου » ένα ποσοστό **4%**. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα με τη μορφή ραβδογράμματος. (Διάγραμμα 9).

Η τρίτη ερώτηση ήταν η εξής: « Γενικά, αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι ικανοποιητικό; »

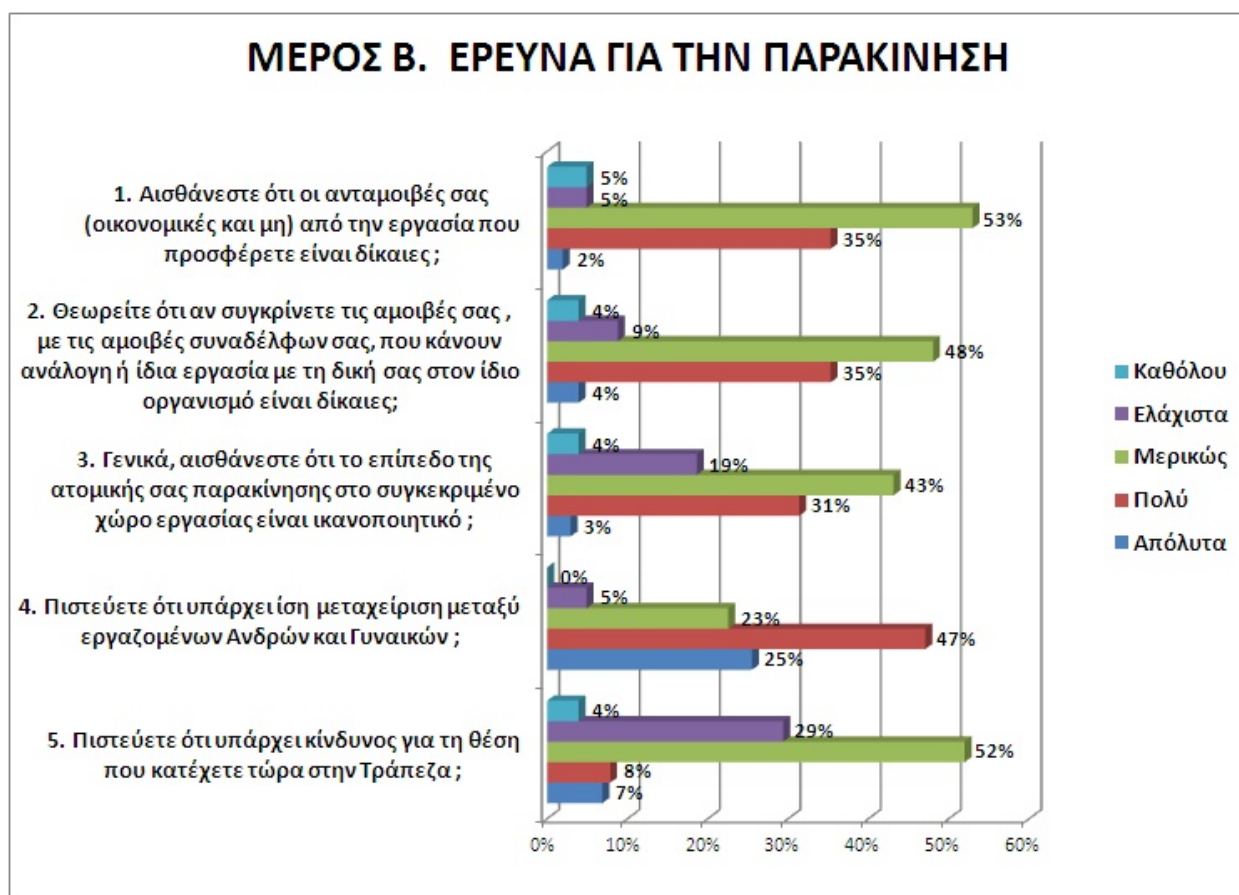
Όσον αφορά αυτήν την ερώτηση διαπιστώνεται ότι το **48%** του δείγματος απάντησε « μερικώς » και ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό **31%** « πολύ ». Ένα πολύ μικρό ποσοστό της τάξης **4%** είναι δυσαρεστημένο και απάντησε « καθόλου ». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα με τη μορφή ραβδογράμματος. (Διάγραμμα 9).

Η τέταρτη ερώτηση ήταν η εξής: « Πιστεύετε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ εργαζομένων Ανδρών και Γυναικών; ».

Από το γράφημα μπορούμε να διακρίνουμε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ αντρών και γυναικών που αγγίζουν τα ποσοστά **47%** στην ένδειξη « πολύ », **28%** στην ένδειξη « μερικώς », αλλά και με ποσοστό **25%** στην ένδειξη « απόλυτα ». Το θετικό είναι ότι έχουμε μηδενική τιμή

στην ένδειξη « καθόλου ». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα με τη μορφή ραβδογράμματος. (Διάγραμμα 9).

Η πέμπτη ερώτηση ήταν η εξής: « Πιστεύετε ότι υπάρχει κίνδυνος για τη θέση που κατέχετε τώρα στην Τράπεζα ; ». Σε αυτήν την ερώτηση το **52%** του δείγματος απάντησε ότι « **μερικώς** » υπάρχει τέτοιος κίνδυνος και μάλιστα ένα αρκετά μεγάλο ποσοστό **29%** εργαζομένων έδωσε την απάντηση « **ελάχιστα** ». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στο παρακάτω γράφημα με τη μορφή ραβδογράμματος. (Διάγραμμα 9).



Διάγραμμα 9. : Ερώτηση 1^η, 2^η, 3^η, 4^η, 5^η

Η έκτη ερώτηση ήταν η εξής: « Καθορίστε πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες στην παρακίνησή σας »

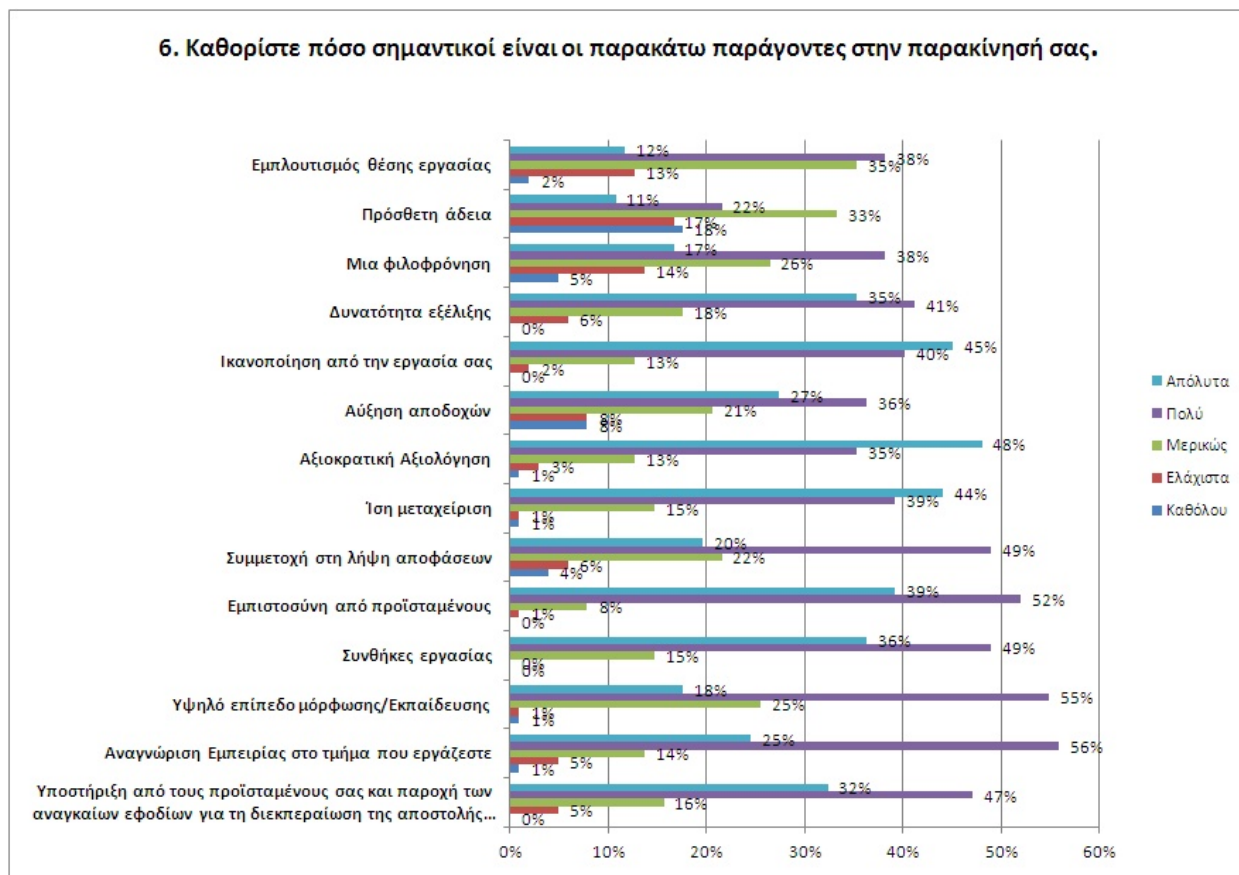
Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καθορίσουν κατά πόσο είναι σημαντικοί οι συγκεκριμένοι παράγοντες για έναν Τραπεζικό υπάλληλο ώστε να τον βοηθήσει στην παρακίνησή του και στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων του. Ο βαθμός σημαντικότητας αντικατοπτρίζεται στον πίνακα και το γράφημα που ακολουθεί:

	Καθόλου	Ελάχιστα	Μερικώς	Πολύ	Απόλυτα
Υποστήριξη από τους προϊσταμένους σας και παροχή των αναγκαίων εφοδίων για τη διεκπεραίωση της αποστολής σας	0,00%	4,90%	15,69%	47,06%	32,35%
Αναγνώριση Εμπειρίας στο τμήμα που εργάζεστε	0,98%	4,90%	13,73%	55,88%	24,51%
Υψηλό επίπεδο μόρφωσης/Εκπαίδευσης	0,98%	0,98%	25,49%	54,90%	17,65%
Συνθήκες εργασίας	0,00%	0,00%	14,71%	49,02%	36,27%
Εμπιστοσύνη από προϊσταμένους	0,00%	0,98%	7,84%	51,96%	39,22%
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων	3,92%	5,88%	21,57%	49,02%	19,61%
Ίση μεταχείριση	0,98%	0,98%	14,71%	39,22%	44,12%
Αξιοκρατική Αξιολόγηση	0,98%	2,94%	12,75%	35,29%	48,04%
Αύξηση αποδοχών	7,84%	7,84%	20,59%	36,27%	27,45%
Ίκανοποίηση από την εργασία σας	0,00%	1,96%	12,75%	40,20%	45,10%
Δυνατότητα εξέλιξης	0,00%	5,88%	17,65%	41,18%	35,29%
Μια φιλοφρόνηση	4,90%	13,73%	26,47%	38,24%	16,67%
Πρόσθετη άδεια	17,65%	16,67%	33,33%	21,57%	10,78%
Εμπλουτισμός θέσης εργασίας	1,96%	12,75%	35,29%	38,24%	11,76%

Πίνακας 1. Σημαντικότητα παραγόντων για την Παρακίνηση των εργαζομένων

Προσθέτοντας, τα αποτελέσματα των επιλογών « απόλυτα » και « πολύ » διαφαίνεται ότι οι πλέον σημαντικοί παράγοντες είναι η Εμπιστοσύνη από Προϊσταμένους με ποσοστό **92%**,. Αυτό επιβεβαιώνει την άποψη ότι η παρακίνηση των εργαζομένων συγκαταλέγεται στα σημαντικά καθήκοντα των ηγετών. Ακολουθούν οι Συνθήκες Εργασίας με **87%**, η Ίκανοποίηση από την εργασία με **85%**, αυτό είναι γεγονός διότι οι περισσότεροι άνθρωποι περνούμε ένα πολύ σημαντικό μέρος της ζωής μας, αν όχι το μεγαλύτερο, στην εργασία μας που επιπλέον είναι αλληλένδετο με τις συνθήκες στις οποίες εργαζόμαστε και αποτελούν έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες για τη βελτίωση της απόδοσής μας. Ακολουθούν η Ίση Μεταχείριση και Αξιοκρατική Αξιολόγηση με **83%**. Με λιγότερα ποσοστά εμφανίζονται η Αύξηση των Αποδοχών με **64%**, η φιλοφρόνηση με **55%**, ο Εμπλουτισμός Θέσης Εργασίας με μικρό ποσοστό της τάξης του **49%**, αυτό μπορεί να σημαίνει ότι προφανώς ο εμπλουτισμός εργασίας δεν γίνεται μεθοδικά και εστιασμένα στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες των εργαζομένων, όπως επιπλέον δεν τους

παρέχονται περισσότερες ευθύνες, στόχοι και προκλήσεις, ώστε να εκπληρώσουν σημαντικά επιτεύγματα. Τέλος με το μικρότερο ποσοστό 31% είναι η Πρόσθετη Άδεια



Διάγραμμα 10: Βαθμός σημαντικότητας παραγόντων Παρακίνησης.

Η έβδομη ερώτηση ήταν η εξής : « Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;»

Στο ερώτημα αυτό παρατηρείται ότι παίζει σημαντικό ρόλο η **Εκπαίδευση Υπαλλήλων**, με ποσοστό **81%**, προσθέτοντας το « **απόλυτα** » με το « **πολύ** », αποδεικνύοντας τη μεγάλη αξία της εκπαίδευσης ως **τεχνική παρακίνησης** και ενδυνάμωσης των εργαζομένων. Η προσφορά εκπαίδευσης και επιμόρφωσης στους εργαζόμενους θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί ως άλλο ένα αποτελεσματικό κίνητρο, το οποίο προσφέρει στους εργαζόμενους περεταίρω γνώσεις και περισσότερες ευκαιρίες για προαγωγή και εξέλιξη. Σε έρευνα που διεξάχθηκε από τον Jens Rowold, αποδείχτηκε ότι η υψηλή παρακίνηση για μάθηση οδηγεί σε υψηλή μεταφορά παρακίνησης (transfer motivation). Έτσι προσπάθειες για να αναπτυχθεί η παρακίνηση των εκπαιδευόμενων είναι απαραίτητες όχι μόνο για τη συμμετοχή στην εκπαίδευση, αλλά και για τη συνεπαγόμενη μεταφορά της μάθησης (Learning transfer),(Jens Rowold, 2007). Ακολουθεί η **Σύνδεση Αποδοχών – Παραγωγικότητας** με ποσοστό **77%**. Οι υποστηρικτές της θεωρίας της ισότητας θεωρούν ότι η αύξηση της παραγωγικότητας θα πρέπει να συνοδεύεται με την αύξηση

της αμοιβής έτσι ώστε να αποφεύγεται το συναίσθημα της αδικίας. Επιπλέον, όταν η ανταμοιβή βασίζεται σε αξία, τα μέλη του οργανισμού βλέπουν το σύστημα προαγωγών και πληρωμής σαν δίκαιο. Σε πολλούς τομείς η προσωπική αξία που βασίζεται σε συνεισφορά αναγνωρίζεται με ανταμοιβές που είναι και συμβολικές και χρηματικές.¹⁵ Η Αξιολόγηση Προσωπικού με ποσοστό **66%**, αποδεικνύεται ότι είναι ένα σημαντικό εργαλείο διότι αποτελεί έναν χρήσιμο οδηγό στην προσπάθειά της να εφαρμόσει συστήματα προαγωγών, μεταθέσεων, αμοιβών και προγραμματισμού του ανθρώπινου δυναμικού.¹⁶ Ακολουθεί, η Περιγραφή Θέσεων Εργασίας με ποσοστό **59%**, η Δημιουργία Ομάδων Εργασίας με **48%**, η Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων Επίδοσης με ποσοστό **43%** και τέλος η Καθιέρωση Ευέλικτου Ωραρίου Εργασίας με το μικρότερο ποσοστό **33%**.



Διάγραμμα 11:Βαθμός σημαντικότητας Τεχνικών Παρακίνησης

Η όγδοη ερώτηση ήταν : « Καθορίστε πόσο σημαντικά είναι για σας, τα παρακάτω χαρακτηριστικά για προϊσταμένους όλων των βαθμίδων. ».

Η διπλωματική αυτή εργασία έχει ως πρώτιστο στόχο να προστρέξουμε σε τεχνικές οι οποίες θα βοηθήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων στον χρηματοπιστωτικό τομέα. Ζητήθηκε από τους εργαζόμενους να καθορίσουν πόσο σημαντικά είναι συγκεκριμένα **χαρακτηριστικά/δεξιότητες προϊσταμένων** όλων των βαθμίδων. Πάντοτε ο προϊστάμενος αποτελεί πρότυπο για τους υφισταμένους και αρκετές φορές αποτελεί το πρότυπό μας. Σε αυτήν την ερώ-

¹⁵ www.specisoft.gr/smp

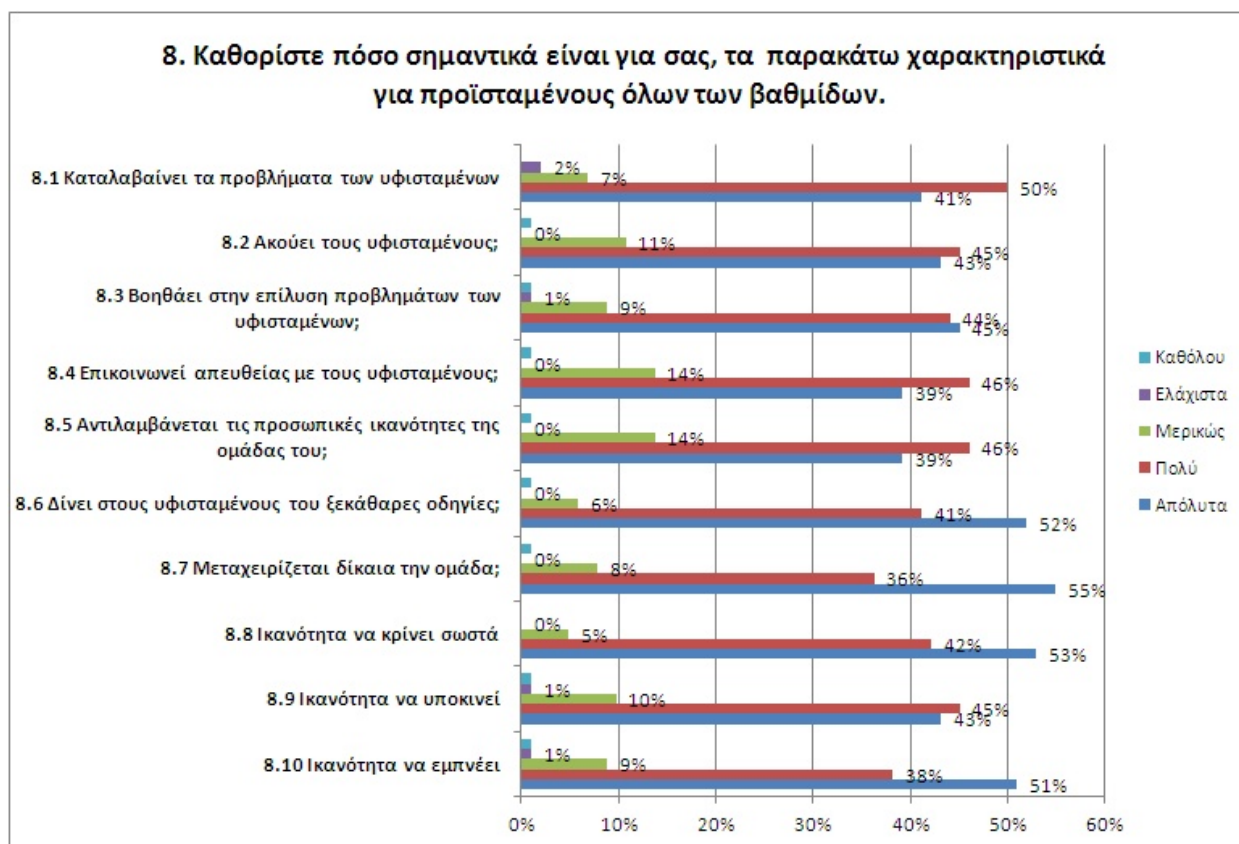
¹⁶ www.otoe.gr

τηση εξετάζεται, σε ποιο βαθμό οι προϊστάμενοι ασκούν αποτελεσματικά το ρόλο του ηγέτη και αν αποτελούν μοχλό παρακίνησης ή παρέχουν κίνητρα προς τους εργαζομένους τους.

Βάση των αποτελεσμάτων, όπως διαφαίνεται και από το παρακάτω γράφημα, όλα τα χαρακτηριστικά τα οποία αναφέρθηκαν στο ερωτηματολόγιο όπως είναι **η ικανότητα να κρίνει σωστά, να δίνει στους υφισταμένους του ξεκάθαρες οδηγίες, η δίκαιη μεταχείριση της ομάδας του, να καταλαβαίνει τα προβλήματα των υφισταμένων του, η ικανότητα να εμπνέει, να βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων και να ακούει τους υφισταμένους του**, η ικανότητά του να υποκινεί, να επικοινωνεί απευθείας με τους υφισταμένους του και να **αντιλαμβάνεται** τις προσωπικές ικανότητες της ομάδας του, όλα αυτά θεωρούνται απαραίτητα χαρακτηριστικά με ποσοστά από **85% – 95%**. Ποσοστά που αγγίζουν το απόλυτο και την ομοφωνία που παρατηρείται από τους εργαζόμενους στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Η διαπίστωση είναι ότι παραμένει θεμελιώδες στοιχείο παρακίνησης ο προϊστάμενος όλων των βαθμίδων, ο ηγέτης ο οποίος σε κάθε δύσκολη στιγμή θα αναλάβει εκείνος την ευθύνη να μας οδηγήσει εκτός του αδιεξόδου ή της δύσκολης κατάστασης.

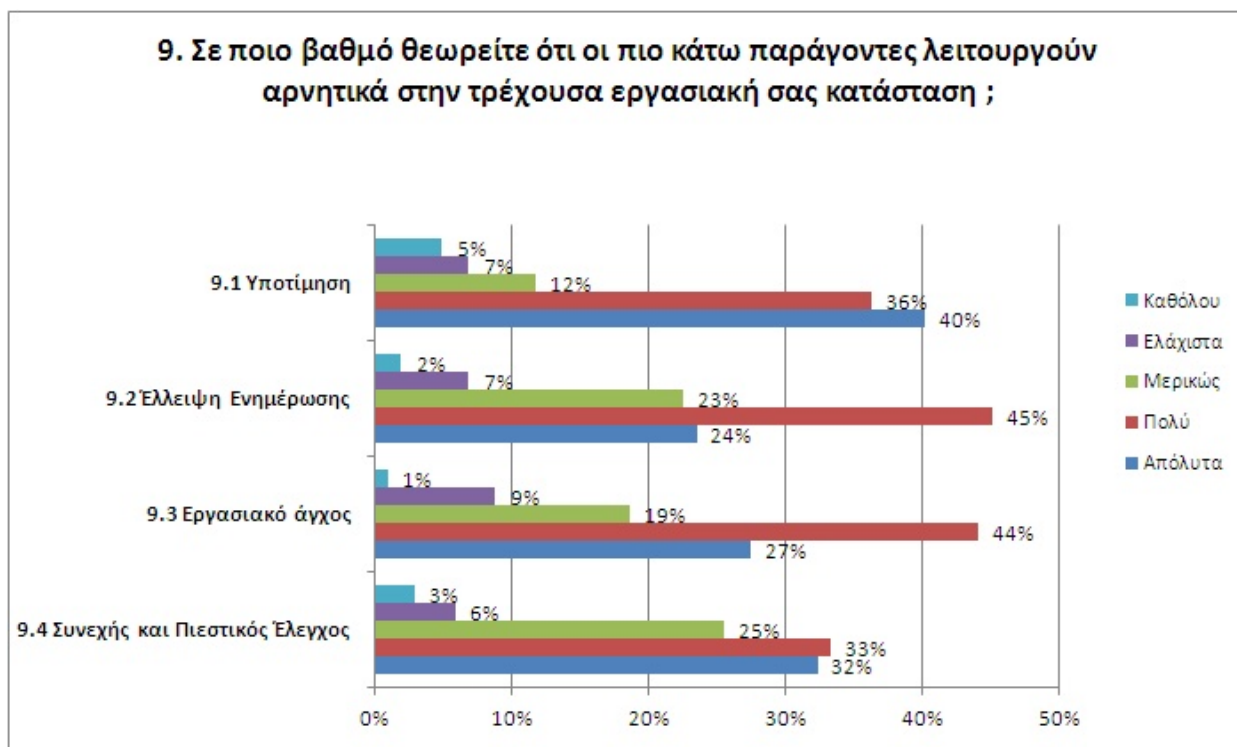
Όλα αυτά συγκεντρωτικά τα βλέπουμε στο παρακάτω γράφημα που ακολουθεί:



Διάγραμμα 12: Βαθμός Σημαντικότητας Χαρακτηριστικών για Προϊσταμένους

Η ένατη ερώτηση ήταν η εξής : « Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες λειτουργούν αρνητικά στην τρέχουσα εργασιακή σας κατάσταση; »

Το διάγραμμα που ακολουθεί παρουσιάζει πόσο αρνητικά επιδρά ο κάθε παράγοντας στην τρέχουσα εργασιακή κατάσταση.



Διάγραμμα 13: Αρνητική επίδραση παραγόντων στην τρέχουσα εργασιακή κατάσταση.

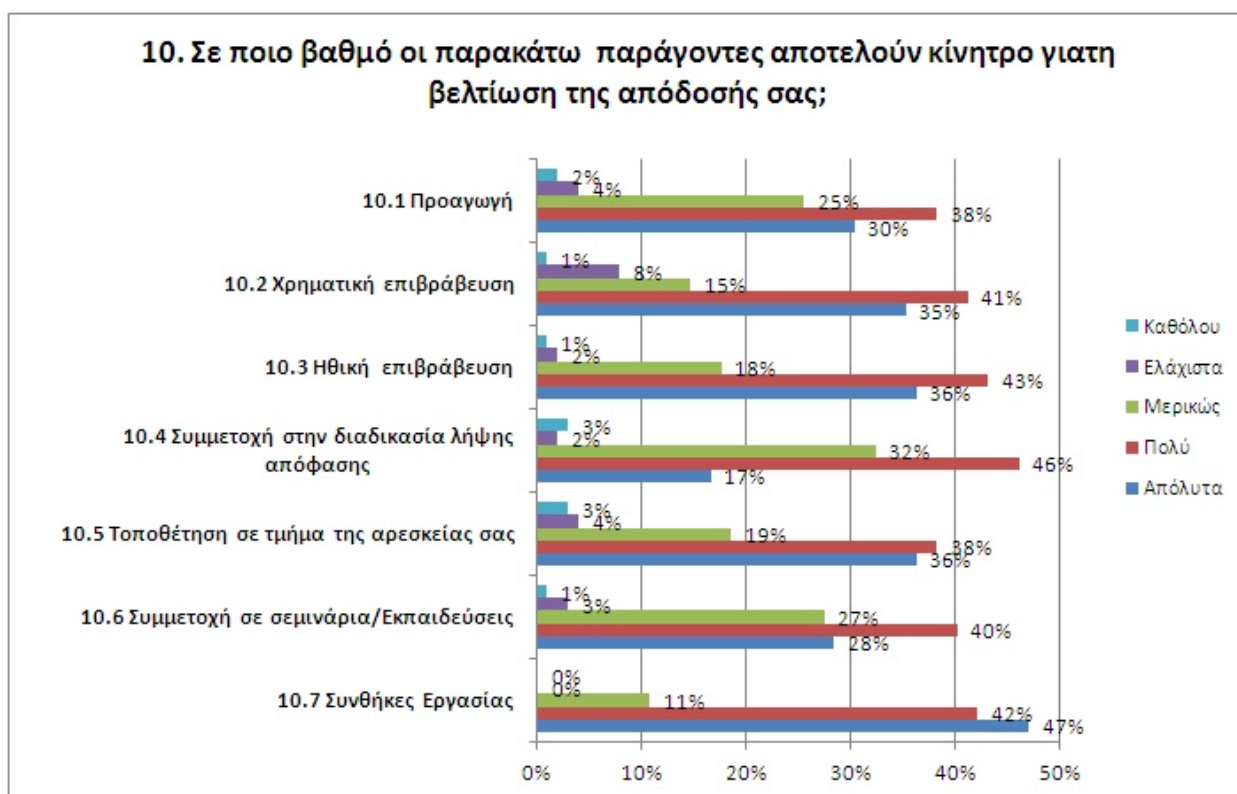
Όπως φαίνεται, προσθέτοντας τα αποτελέσματα των επιλογών «απόλυτα» και «πολύ» ότι η **Υποτίμηση των Ικανοτήτων** των εργαζομένων, με μικρή βέβαια διαφορά, λειτουργεί σε μεγαλύτερο βαθμό αρνητικά στην τρέχουσα εργασιακή κατάσταση με ποσοστό **76%**. Αυτό μπορεί να οφείλεται στην κακή Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ενός οργανισμού. Ακολουθεί με ποσοστό **73%** το **Εργασιακό Άγχος** και η **Έλλειψη Ενημέρωσης** με ποσοστό **69%**, με τελευταίο παράγοντα το **Συνεχή και Πιεστικό Έλεγχος** με ποσοστό **65%**.

Η δέκατη ερώτηση ήταν η εξής : « Σε ποιο βαθμό οι παρακάτω παράγοντες αποτελούν κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής σας ; »

Θέλοντας να δούμε ποιοι παράγοντες παίζουν σημαντικό ρόλο στη βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, διαπιστώσαμε ότι από τα επτά κίνητρα που δόθηκαν, το πλέον πολύ σημαντικό είναι οι **Συνθήκες Εργασίας** με ποσοστό **94,4%** προσθέτοντας τις επιλογές «απόλυτα» και «πολύ», η **Ηθική Επιβράβευση** με ποσοστό **79%** αποδεικνύεται επίσης ισχυρό κίνητρο πα-

ρακίνησης. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι θέλουν να τους σέβονται, να τους εκτιμούν ή να τους εγκωμιάζουν και επιζητούν θετικές ενισχυτικές, επιπλέον η αναγνώριση από τους άλλους των προσπαθειών, των ικανοτήτων, των επιδόσεων και γενικώς των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος, ενισχύει το αίσθημα επιτυχίας και κατά συνέπεια αποτελεί κίνητρο παρακίνησης (Patrick L.K.C & R. Robertson, 2006). Ακολουθεί η **Χρηματική Επιβράβευση** με ποσοστό **76%**, η **Τοποθέτηση σε Τμήμα της αρεσκείας** με ποσοστό **74%**, η **Συμμετοχή σε Σεμινάρια / Εκπαιδεύσεις** μαζί με την **Προαγωγή** με ποσοστό **68%**, και τέλος με ποσοστό **62%** η **Συμμετοχή στην Διαδικασία Λήψης Απόφασης**.

Παρατηρείται εύκολα το γεγονός πως το **εργασιακό περιβάλλον** θεωρείται το σημαντικότερο κίνητρο του εργαζόμενου στον χρηματοπιστωτικό τομέα για την αύξηση της απόδοσης του γιατί αφενός τον προδιαθέτει θετικά να εργαστεί περισσότερο και αφετέρου προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη του « εγώ » και των χαρισμάτων του, που με τη σειρά τους συνιστούν επιπλέον κίνητρα για εργασία.



Διάγραμμα 14 : Παράγοντες που αποτελούν κίνητρα για τη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων

Στην ενδέκατη ερώτηση η οποία ήταν ανοικτού τύπου δόθηκε στους εργαζόμενους η ευκαιρία να παραθέσουν σε ρέοντα λόγο, άλλους τρόπους παρακίνησής τους και κινήτρων οι οποίοι πιθανόν να μην προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο.

Από τα σχόλια που υποβλήθηκαν, διαπιστώνεται ότι για έναν εργαζόμενο στον χρηματοπιστωτικό τομέα οποιασδήποτε ιεραρχικής βαθμίδας σπουδαίο ρόλο στην παρακίνησή του παίζει ο δημόσιος έπαινος, η αξιοκρατία, η ισορροπία εργασιακής και προσωπικής ζωής, το ευχάριστο και δημιουργικό περιβάλλον, η καλή επικοινωνία, το ομαδικό πνεύμα της ομάδας καθώς και το ηθικό της. Επιπλέον, η δυνατότητα εντός της ομάδας διαρκούς νέων γνώσεων – εμπειριών των μελών της, η μη αυταρχικότητα της διοίκησης, η επιβράβευση σε κάθε δράση η οποία παρουσιάζει χαρακτηριστικά εξέλιξης, οι οικογενειακές παροχές πέρα από τις ατομικές, η ανάπτυξη ειλικρινών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και της ηγεσίας, η επίλυση διαφωνιών με αντικειμενικότητα μεταξύ των εργαζομένων και δημιουργία προκλήσεων που θα λειτουργούν ως παρακίνηση, απόλυτη ενημέρωση στον τομέα αρμοδιοτήτων τους και τέλος η αυτοθυσία του ηγέτη.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 : Συμπεράσματα

Το εργασιακό περιβάλλον και οι συνθήκες εργασίας θεωρούνται από τους εργαζόμενους το σημαντικότερο κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης γιατί όταν οι εργαζόμενοι « αισθάνονται καλά », αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κάνει τους εργαζόμενους να εμπιστεύονται τους διοικούντες, να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους και να απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Η ανάπτυξη πολιτικών, που επιτρέπουν την εναρμόνιση του εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος και τη δημιουργία μιας ισορροπημένης ζωής στους εργαζόμενους, αποτελεί κύριο μέλημα των επιχειρήσεων σήμερα, που με τη σειρά τους συνιστούν επιπλέον κίνητρα για εργασία.

Οι εργαζόμενοι στο χρηματοπιστωτικό τομέα αισθάνονται ότι το επίπεδο των ανταμοιβών τους (οικονομικών και μη) από την εργασία που προσφέρουν είναι δίκαιο όπως επίσης συγκρίνοντας το με αυτές των συναδέλφων τους. Αυτό σύμφωνα με τη θεωρία του **Adams (1963)** σημαίνει ότι το άτομο δεν αισθάνεται αδικία ή ψυχολογική ένταση, με αποτέλεσμα αυτό να το παρακινεί να συνεχίζει την προσπάθειά του. Επίσης παρατηρείται στην αντιστοιχία των ανταμοιβών με τη θέση στην Τράπεζα ότι όσο υψηλόβαθμο στέλεχος είναι τόσο πιο δίκαιες θεωρεί τις ανταμοιβές του. (**Διάγραμμα 16**).¹⁷ Αυτό επίσης διαφαίνεται και στη συσχέτιση με το επίπεδο σπουδών. Όσο αυξάνεται το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων τόσο αυτοί θεωρούν ότι οι ανταμοιβές τους είναι δίκαιες. (**Διάγραμμα 17**).¹⁸

Όσον αφορά το επίπεδο ατομικής παρακίνησης που θεωρούν οι εργαζόμενοι ότι λαμβάνουν από την εργασία τους διαπιστώνεται ότι θεωρούν ότι είναι μερικώς ικανοποιητικό.

Ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό τάξης **72%** λέει πως υπάρχει σωστή μεταχείριση ανάμεσα στους άντρες εργαζόμενους και στις γυναίκες. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει το γεγονός ότι κανείς από τους εργαζόμενους δεν απάντησε αρνητικά. Αυτό σημαίνει ότι ο χρηματοπιστωτικός τομέας εφαρμόζει πολιτικές ίσων ευκαιριών και προβλέπει ίση αμοιβή για ίση εργασία.

Επίσης, το **52%** αισθάνονται μερικώς ανασφάλεια ως προς τη διατήρηση της θέσης εργασίας τους. Η παράμετρος αυτή επηρεάζεται κυρίως από την οικογενειακή κατάσταση. Όπως φαίνεται από το συσχετισμό αυτών των δυο παραμέτρων επηρεάζονται και ανησυχούν εξίσου με ποσοστό **54%** αντίστοιχα και οι άγαμοι όπως οι έγγαμοι.(**Διάγραμμα 15**).¹⁹ Αυτό σημαίνει πως έχουν φόβο ότι μπορεί να χάσουν την θέση τους. Σαφώς η ψυχολογία των ανθρώπων σήμερα λόγω οικονομικής κρίσης, είναι αρνητική σε παγκόσμιο επίπεδο και ευνοεί την ανασφάλεια μπροστά στην ανεργία. Όπως αναφέρει και στη θεωρία του ο **Vroom(1964)** ο μόνος λόγος για τον

¹⁷ Το Διάγραμμα 16 παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα II

¹⁸ Το Διάγραμμα 17 παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα II

¹⁹ Το Διάγραμμα 15 παρουσιάζεται αναλυτικά στο Παράρτημα II

οποίο συχνά οι εργαζόμενοι καταβάλουν προσπάθειες για να σημειώσουν καλύτερες επιδόσεις είναι προκειμένου να μην απολυθούν.

Με βάση τα στατιστικά αποτελέσματα ένας πολύ σημαντικός παράγοντας παρακίνησης είναι η εμπιστοσύνη από τους προϊσταμένους. Οι εργαζόμενοι θέλουν σύμφωνα με τις αρχές ηγεσίας κατά **Likert (1961)** όσον αφορά το συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας, ο ηγέτης να έχει εμπιστοσύνη στα μέλη της ομάδας, οι αποφάσεις να λαμβάνονται με δημοκρατικές διαδικασίες όπου και τα μέλη της ομάδας θα συμμετέχουν στη λήψη των αποφάσεων και η αρχή της πλειοψηφίας θα είναι σε ισχύ. Το κύριο χαρακτηριστικό είναι η αμφίδρομη επικοινωνία και η συλλογική εργασία. Όλοι οι φορείς (ανθρώπινο δυναμικό, στελέχη και μέτοχοι) έχουν ενεργό συμμετοχή στα τεκτονόμενα και έχουν την ευχέρεια έκφρασης και εκδήλωσης προσωπικών απόψεων πάνω σε θέματα εργασίας, επίλυσης προβλημάτων και λήψης αποφάσεων. Τα χαρακτηριστικά τα οποία αναγνωρίζουν σημαντικά και απαραίτητα στους προϊσταμένους τους είναι οι ξεκάθαρες οδηγίες, το να καταλαβαίνουν τα προβλήματά τους και να δίνουν λύσεις σε αυτά, να κρίνουν σωστά, να μεταχειρίζονται δίκαια την ομάδα τους, να εμπνέουν. Κατά γενική ομολογία η ηγετική ικανότητα συμβάλλει σε μεγάλο ποσοστό στην χρησιμοποίηση των ικανοτήτων των υφισταμένων. Η ηγεσία είναι η επιρροή, η ικανότητα, η τέχνη, η διαδικασία επηρεασμού των ατόμων ώστε να εργασθούν με ζήλο και εμπιστοσύνη. Επίσης στον χρηματοπιστωτικό τομέα σημαίνει συνεργασία, υποστήριξη και παρακίνηση για απελευθέρωση του δυναμικού των εργαζομένων, αλλά και καθοδήγηση και έμπνευση για βελτιστοποίηση της απόδοσης και των αποτελεσμάτων. Οι ηγέτες κατανοούν ότι η αμοιβή αποτελεί παράγοντα ικανοποίησης και όχι πραγματικό κίνητρο. Μόλις λοιπόν οι αμοιβές φτάσουν σε αποδεκτό επίπεδο, οι άνθρωποι παρακινούνται από τη φύση της δουλειάς και τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες μάθησης και προσωπικής ανάπτυξης και τον βαθμό, στον οποίο αισθάνονται ότι έχουν την υποστήριξη και το σεβασμό του εργοδότη.

Ενδιαφέρον προκαλεί το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι δεν θεωρούν «την αύξηση αποδοχών» ως το πλέον ισχυρό κίνητρο για την παρακίνησή τους. Είναι αφελής η συχνά εμφανιζόμενη πεποίθηση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων αποτελεί πανάκεια στο θέμα της παρακίνησης. Σύμφωνα με τον **Herzberg (1966)** οι σταθερές χρηματικές αμοιβές, όπως είναι ο μισθός δεν παρακινούν: όταν είναι « κακές » δημιουργούν δυσαρέσκεια, όταν είναι « καλές » το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια. Σε αυτό συμφωνεί και ο **E.Mayo (1880-1949)** όπου σύμφωνα με τις απόψεις του « η αμοιβή δεν είναι η μοναδική αιτία που δίνει κίνητρα στους εργαζομένους να απασχοληθούν κάπου ».

Ως βασική τεχνική παρακίνησης για τους εργαζομένους θεωρείται η εκπαίδευση και η συμμετοχή τους σε εξειδικευμένα σεμινάρια μέσα και έξω από τον οργανισμό με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας. Η έμφαση που δίνεται από τους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς στην εκπαίδευση και την προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων αποτελεί ένα σημαντι-

κό κίνητρο και μια μορφή επιβράβευσης του προσωπικού. Σύμφωνα με τη θεωρία του **McClelland (1971)** τα κίνητρα που είναι απαραίτητα για την ανάπτυξη και την αποτελεσματική λειτουργία ενός οργανισμού, όπως το κίνητρο για επιτεύγματα και το κίνητρο για οργανωσιακή εξουσία μπορούν να καλλιεργηθούν με την κατάλληλη **εκπαίδευση**.

Σχετικά με τους παράγοντες που λειτουργούν αρνητικά στην τρέχουσα εργασιακή κατάσταση τα αποτελέσματα δείχνουν **ότι η υποτίμηση** των ικανοτήτων των εργαζομένων είναι με μικρή διαφορά ο πιο αρνητικός παράγοντας στην καθημερινότητα των εργαζομένων και κατ'επέκταση τροχοπέδη στην παρακίνησή τους, διότι οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό όταν τους αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής και δίκαιη μεταχείριση, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι υπερήφανοι γι' αυτά που κάνουν μέσα σε αυτή.

Μετά ακολουθεί το εργασιακό άγχος σαν αρνητικός παράγοντας με αρκετά μεγάλο ποσοστό απαντήσεων, όπου πολλοί χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί έχουν αντιληφθεί ότι το άγχος επηρεάζει αρνητικά την επίδοση των εργαζομένων τους και για αυτό το λόγο διοργανώνουν ειδικά ενημερωτικά σεμινάρια για stress management και ευρύτερα θέματα ασφάλειας στο χώρο εργασίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθαυτά και αφορούν στην εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου. Για όλους τους παραπάνω λόγους που αφορούν τόσο στα αποτελέσματα της έρευνας όσο και στις θεωρίες στο θεωρητικό μέρος, θα έλεγε κανείς, ότι «αξίζει» οι οργανισμοί να επενδύσουν στον ανθρώπινο παράγοντα ως εκείνον που μπορεί να τους προσδώσει συγκριτικό πλεονέκτημα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική:

1. **Αυλωνίτης Ι. Γ., Σταθακόπουλος Μ.Β.**, (1997), Αποτελεσματική Οργάνωση & Διοίκηση Πωλήσεων, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
2. **Βαξεβανίδου Μ., Ρεκλείτης Π.**, (1999), Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων και Υπηρεσιών, Εκδόσεις ΥΠΕΠΘ/Π.Ι.
3. **Βοσνιάδου Σ.**, (2003), Εισαγωγή στην Ψυχολογία, Βιολογικές - Αναπτυξιακές και Συμπεριφοριστικές προσεγγίσεις - Γνωστική Ψυχολογία, Εκδόσεις Gutenberg, Αθήνα.
4. **Ζαβλανός Μ.Μύρων**, (2003), Η Ολική Ποιότητα στην Εκπαίδευση, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
5. **Ζαφειρόπουλος Κ.**, (2005), Πως γίνεται μια επιστημονική εργασία ; Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
6. **Θεοδωράτος Φ. Ευάγγελος**, (1993), Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία, Πάτρα.
7. **Koontz Harold, O' Donnell Cyril**, (1983), Οργάνωση και Διοίκηση –Μια συστηματική και ενδεχομενική ανάλυση των διοικητικών λειτουργιών, 2η έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.
8. **Μάρκοβιτς Γ.**, (2002), Διοίκηση ανθρώπινου παράγοντα: παρακίνηση - εξουσία. Εκδόσεις University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
9. **Μπουραντάς Δ.**, (2002), Μάνατζμεντ : Θεωρητικό υπόβαθρο. Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
10. **Μπουραντάς Δ.**, (1992), Μάνατζμεντ: Οργανωτική Θεωρία και Συμπεριφορά - Η Επιστημονική Βάση του Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Team, Αθήνα.
11. **Μπουραντάς , Δημήτριος Κ., Παπαλεξανδρή Α.Νάνσυ**, (2003) Εισαγωγή στη διοίκηση επιχειρήσεων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
12. **Μπουραντάς, Δημήτριος Κ.**, (2002) , Μάνατζμεντ: Θεωρητικό υπόβαθρο/ Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.
13. **Μπουραντάς Δ.**, (2005), Ηγεσία : Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
14. **Ξηροτύρη Στέλλα – Κουφίδου** , (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων -Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον, Εκδόσεις Ανίκουλα, Θεσσαλονίκη.
15. **Παπαλεξανδρή, Νάνσυ Α. Μπουραντάς Δημήτρης**, (2003), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα.
16. **Παπαναστασίου, Κ. & Παπαναστασίου, Ε.**, (2005), Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Έκδοση συγγραφέων, Λευκωσία.
17. **Πραστάκος Γ.**, (2003), Διοικητική Επιστήμη : Λήψη Επιχειρησιακών αποφάσεων στην κοινωνία της Πληροφορίας, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
18. **Σταθακόπουλος Β.**, (2005), Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.
19. **Τερζίδης Κ, Τζωρτάκης Κ.**, (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα
20. **Τζωρτζάκης Κ., Τζωρτάκη Αλεξία**, (1996), Μάρκετινγκ – Μάνατζμεντ : Η Ελληνική Προσέγγιση – Αρχές – Στρατηγικές – Εφαρμογές, Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

21. **Χατζηπαντελή Π.Σ.**, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Στελέχωση, Παρακίνηση, Αμοιβές, Διαχείριση και υπαλληλικής σχέσης, Εργασιακό κλίμα, εκδόσεις Μεταίχμιο – Βιβλία για την Επαγγελματική Κατάρτιση, Αθήνα.
22. **Χουβαρδός Β.**, (1996), : Στατιστική επιχειρήσεων Εκδόσεις Μακεδονικές.
23. **Χυτήρης Λ.**, (2006), Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχ/σεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
24. **Χυτήρης Σ. Λεωνίδα**, (2001), : Οργανωσιακή Συμπεριφορά : Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
25. **Χυτήρης Λ.**, (2001), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Άρθρα:

1. **Μανούσος Π.**, (2001), « Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού που βασίζεται στην έννοια του Competence : Εφαρμογή στους Προϊστάμενους των Καταστημάτων μιας Ελληνικής Τράπεζας » Άρθρο Ένωσης Ελληνικών Τραπεζών, σελ.9
2. **Παπάνης Ε.**, (2007), « Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας », Ελληνική Κοινωνική Έρευνα
3. **Συλλογικό έργο**, (2003), : « Τα στελέχη του τραπεζικού τομέα στην Ελλάδα. Όροι Αμοιβής και Εργασίας », Έκδοση: Ινστιτούτο Εργασίας ΟΤΟΕ
4. **Κακουλίδης Κ.**, (2010), « Αποδοτικότερη διοίκηση των Τραπεζικών Ιδρυμάτων μέσα από την αξιοποίηση των Ανθρώπινων Πόρων τους στην Ελλάδα », Εισήγηση στο Επιστημονικό Συνέδριο, HELORS 2010.

Ξένη:

1. **Allan G. Robinson & Sam Stern Corporate Creativity** : How innovation and improvement actually happen 1997.
2. **Burke Rory**, (2002), Διαχείριση έργου, τεχνικές σχεδιασμού και ελέγχου-Project Management, Planning & Control Techniques, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.
3. **Cohen, L. & Manion, L.**, (2000), Μεθοδολογία Εκπαιδευτικής Έρευνας, Εκδόσεις Μεταίχμιο.
4. **Jens Rowold**, (2007), The Impact of Personality on Training-Related Aspects of Motivation: Test of a Longitudinal Model, Human Resource Development Quarterly, vol.18,no. 1, 9-31, p.10.
5. **Daft L. Richard**, (2005), Οργανωσιακή Θεωρία και σχεδιασμός, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
6. **Dessler G.**, (2005), Human Resource Management, 10th edition, Pearson Education, New Jersey, pp. 51-58.
7. **Dessler, Gary**, (1981), Personnel Management, Second Edition , Reston Publishing Company, Inc., Virginia, (Chapter 8 “ Fundamentals of Motivation”).
8. **Harvard Business School/ Press**, (2006) Πρώτη έκδοση , Motivating People for Improved Performance, “Πώς να παρακινείτε τους Εργαζόμενους για Βελτιωμένη Απόδοση”, Εκδόσεις Κλειδάριθμος. (Μετάφραση : Σοκοδήμος Ανδρέας)
9. **Locke E.A. & Latham G.P. &** (1990a). A theory of goal setting and task performance. Engelwood Cliffs, New JerseyQ Prentice Hall

10. **Locke E.A., Shaw, K.M., Saari, L.M.& Latham G.P. & (1981)**. Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 124 – 152.
11. **Maslow, Abraham H., (1977)**, “A Theory of Human Motivation”, *Management Classics* Michael T. Matteson and John M. Ivancevich, Goodyear Publishing Company, Inc., California.
12. **McClelland, D.C. (1965b)**, Achievement Motivation can be Development, *Harvard Business Review*,43(6), 3-20.
13. **McClelland, D.C. & Winter, D., (1969)**, *Motivating Economic Achievement*, The Free Press, New York.
14. **Mc Daniel, Carl. and R.Gates, (2002)**, *Marketing Research Essentials*. St. Paul: The Impact of the Internet.Southwestern Thomson Learnig5101 Madison Road, Cincinnati,Ohio 45227. <http://www.swcollege.wm>.
15. **Patrick Low Kim Cheng & Robert W. Robertson, (2006)**, “Not for Bread Alone- Motivation Among Hospital Employees in Singapore”, *Public Organization Review*, 6, 155-166, p.155.
16. **Paul James, (1998)**, Τίτλος Πρωτοτύπου: Total Quality Management, Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας- Μια εισαγωγή, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
17. **Patrick J.Montana & Bruce H.Charnov, (2002)**, Μάνατζμεντ - Κλασσική θεωρία Μάνατζμεντ - Δομές οργανισμών - Μάνατζμεντ προσωπικού - Δυναμική ομάδων εργασίας, και πολλά άλλα, Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
18. **R.Noë, J.Hollenbeck, (2007)**, B. Gerhart, P.Wrighth, op.cit., σελ 27-28,38.
19. **Sonya F.Premeaux, Cheryl L.Adkins And Kevin W.Mossholder, (2007)**, “Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict”, *journal of Organizational Behavior*, 28, 705-727, pp. 720-723.
20. **Tracy Brian, (2009)**,“Ο Χρόνος είναι Χρήμα: Πώς να διαχειρίζεστε σωστά το χρόνο σας - Πώς να διπλασιάσετε το εισόδημά σας - Πώς να παίρνετε σωστότερες αποφάσεις - Πώς να βελτιώσετε την ποιότητα ζωής σας, Εκδόσεις Μοντέρνοι Καιροί.
21. **Vroom VH., (1996)**, *Work and the Nature of Man*. World Publishing Company, Cleveland.

Πηγές από το Διαδίκτυο:

1. el.wikibooks.org/28-11-2013
2. <http://nefeli.lib.teicrete.gr>,
3. <http://www.ine.otoe.gr>
4. http://epapanis.blogspot.gr/2007/09/blog-post_5393.html
5. [.http://mke.ucg.gr/wp-content/uploads/2012/03/8.-6.%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CE%A0%CF%8C%CF%81%CE%BF%CE%B9.pdf](http://mke.ucg.gr/wp-content/uploads/2012/03/8.-6.%CE%91%CE%BD%CE%B8%CF%81%CF%8E%CF%80%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CE%B9-%CE%A0%CF%8C%CF%81%CE%BF%CE%B9.pdf)
6. http://www.icsd.aegean.gr/website_files/metaptyxiako/170543988.pdf
7. <http://www.teidasoponias.gr/site/news/xtra/diaxiristik1/6.pdf>
8. www.specisoft.gr/smp
9. www.otoe.gr/premeg/default.asp?fieldd=1
10. www.ine.otoe.gr

Παράρτημα Ι

Ερωτηματολόγιο

Αγαπητέ κύριε/κυρία,

Καλείστε να συμμετάσχετε στην έρευνα με τίτλο «Παρακίνηση-κίνητρα και εργασιακό περιβάλλον», για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Τίτλου Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων» του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα σας παρακαλούσα θερμά να αφιερώσετε λίγα λεπτά από τον χρόνο σας. Χωρίς τη δική σας συμβολή η έρευνα αυτή δεν είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί.

Η τήρηση της ανωνυμίας σας και ο εμπιστευτικός χαρακτήρας των απαντήσεών σας πρέπει να θεωρηθούν δεδομένα.

Εάν επιθυμείτε να λάβετε τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης έρευνας ή χρειαστείτε οποιαδήποτε διευκρίνιση, παρακαλώ όπως επικοινωνήσετε μαζί μου στο

olyele@gmail.com

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση,

Ελευθεριάδου Ολυμπία M. Sc

ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΦΥΛΟ: Άντρας Γυναίκα

ΗΛΙΚΙΑ: 18-28 29-39 40-50 51-60 60και Άνω

ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ:

Έγγαμος/η Άγαμος/η Διαζευγμένος/η

ΕΠΙΠΕΔΟ ΣΠΟΥΔΩΝ:

Υ.Ε Δ.Ε. Τ.Ε Π.Ε Μεταπτυχιακό Διδακτορικό

ΑΝΤΙΚΕΙΜΕΝΟ ΣΠΟΥΔΩΝ :

Οικονομικά Χρηματοοικονομικά
Διοίκηση Επιχειρήσεων Άλλο

ΤΥΠΟΣ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ : Μόνιμη
Ορισμένου Χρόνου
Αορίστου Χρόνου
Άλλη

ΘΕΣΗ ΣΤΗΝ ΤΡΑΠΕΖΑ : Διευθυντής
Υποδιευθυντής
Προϊστάμενος
Υπάλληλος

ΧΡΟΝΙΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΗ ΣΥΓΚΕΚΡΙΜΕΝΗ ΤΡΑΠΕΖΑ :

Έως 5 6-10 11-15 16-20 20 >

ΜΕΡΟΣ Β. ΕΡΕΥΝΑ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

1. Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας (οικονομικές και μη) από την εργασία που προσφέρετε είναι δίκαιες ;

Καθόλου Ελάχιστα Μερικώς Πολύ Απόλυτα

2. Θεωρείτε ότι αν συγκρίνετε τις αμοιβές σας, με τις αμοιβές συναδέλφων σας, που κάνουν ανάλογη ή ίδια εργασία με τη δική σας στον ίδιο οργανισμό είναι δίκαιες;

Καθόλου Ελάχιστα Μερικώς Πολύ Απόλυτα

3. Γενικά, αισθάνεστε ότι το επίπεδο της ατομικής σας παρακίνησης στο συγκεκριμένο χώρο εργασίας είναι ικανοποιητικό ;

Καθόλου Ελάχιστα Μερικώς Πολύ Απόλυτα

4. Πιστεύετε ότι υπάρχει ίση μεταχείριση μεταξύ εργαζομένων Ανδρών και Γυναικών ;

Καθόλου Ελάχιστα Μερικώς Πολύ Απόλυτα

5. Πιστεύετε ότι υπάρχει κίνδυνος για τη θέση που κατέχετε τώρα στην Τράπεζα ;

Καθόλου Ελάχιστα Μερικώς Πολύ Απόλυτα

Στις ερωτήσεις 6 έως 10 οι βαθμοί κλίμακας 1 - 5 αντιστοιχούν σε :

1 = Καθόλου 2 = Ελάχιστα 3 = Μερικώς 4 = Πολύ 5 = Απόλυτα

6. Καθορίστε πόσο σημαντικοί είναι οι παρακάτω παράγοντες στην παρακίνησή σας.

	Βαθμός				
	Καθόλου	-			Απόλυτα
	1	2	3	4	5
Υποστήριξη από τους προϊσταμένους σας και παροχή των αναγκαίων εφοδίων για τη διεκπεραίωση της αποστολής σας					
Αναγνώριση Εμπειρίας στο τμήμα που εργάζεστε					
Υψηλό επίπεδο μόρφωσης/Εκπαίδευσης					
Συνθήκες εργασίας					
Εμπιστοσύνη από προϊσταμένους					
Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων					
Ίση μεταχείριση					
Αξιοκρατική Αξιολόγηση					
Αύξηση αποδοχών					
Ίκανοποίηση από την εργασία σας					
Δυνατότητα εξέλιξης					
Μια φιλοφρόνηση					
Πρόσθετη άδεια					
Εμπλουτισμός θέσης εργασίας					

7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι παρακάτω τεχνικές θα μπορούσαν να σας παρακινήσουν;

	Βαθμός				
	Καθόλου-Απόλυτα				
	1	2	3	4	5
Εκπαίδευση υπαλλήλων					
Αξιολόγηση προσωπικού					
Σύνδεση αποδοχών-παραγωγικότητας					
Περιγραφή των θέσεων εργασίας					
Καθιέρωση ευέλικτου ωραρίου εργασίας					
Δημιουργία ομάδων εργασίας					
Καθιέρωση Ατομικών Βραβείων επιδόσεων					

8. Καθορίστε πόσο σημαντικά είναι για σας, τα παρακάτω χαρακτηριστικά για προϊσταμένους όλων των βαθμίδων.

	Βαθμός				
	Καθόλου- 1	2	3	4	Απόλυτα 5
Καταλαβαίνει τα προβλήματα των υφισταμένων					
Ακούει τους υφισταμένους					
Βοηθάει στην επίλυση προβλημάτων των υφισταμένων					
Επικοινωνεί απευθείας με τους υφισταμένους					
Αντιλαμβάνεται τις προσωπικές ικανότητες της ομάδας του					
Δίνει στους υφισταμένους του ξεκάθαρες οδηγίες					
Μεταχειρίζεται δίκαια την ομάδα					
Ικανότητα να κρίνει σωστά					
Ικανότητα να υποκινεί					
Ικανότητα να εμπνέει					

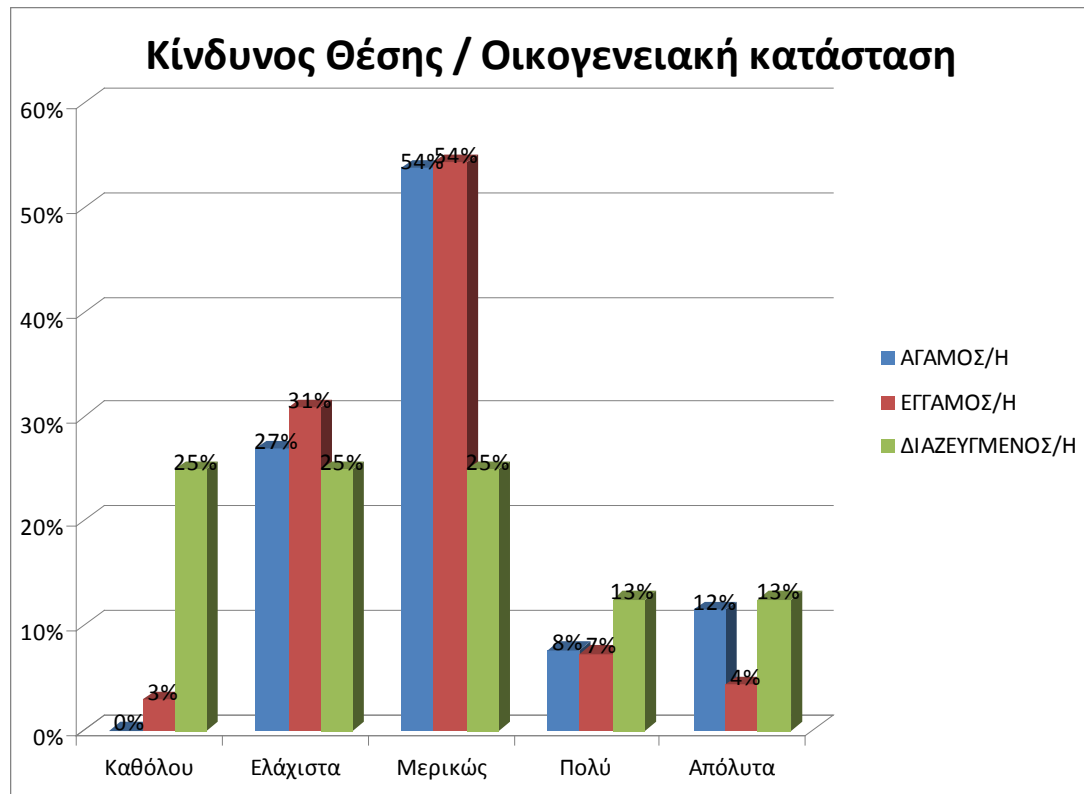
9. Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι οι πιο κάτω παράγοντες λειτουργούν αρνητικά στην τρέχουσα εργασιακή σας κατάσταση ;

	Βαθμός				
	Καθόλου- 1	2	3	4	Απόλυτα 5
Υποτίμηση					
Ελλειψη Ενημέρωσης					
Εργασιακό άγχος					
Συνεχής και Πιεστικός Έλεγχος					

Παράρτημα Β

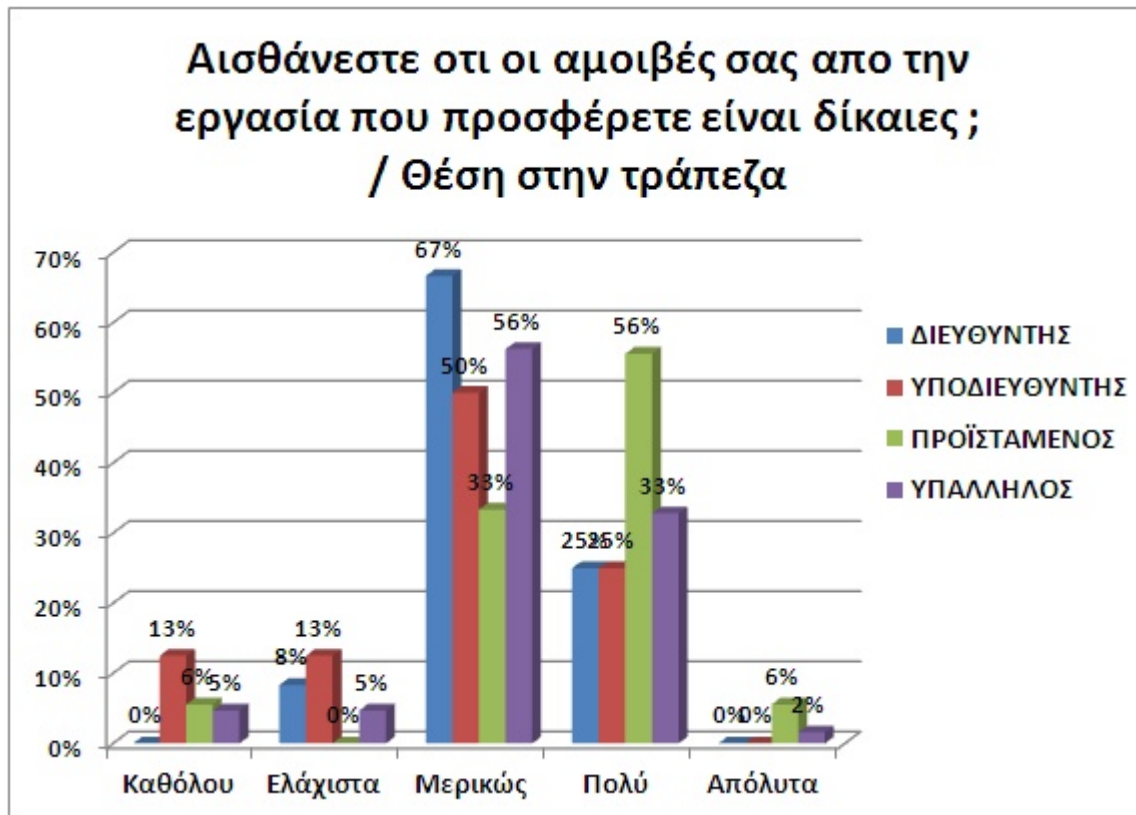
Συσχετίσεις

Συσχετίση :Κίνδυνος Θέσης/Οικογενειακή κατάσταση



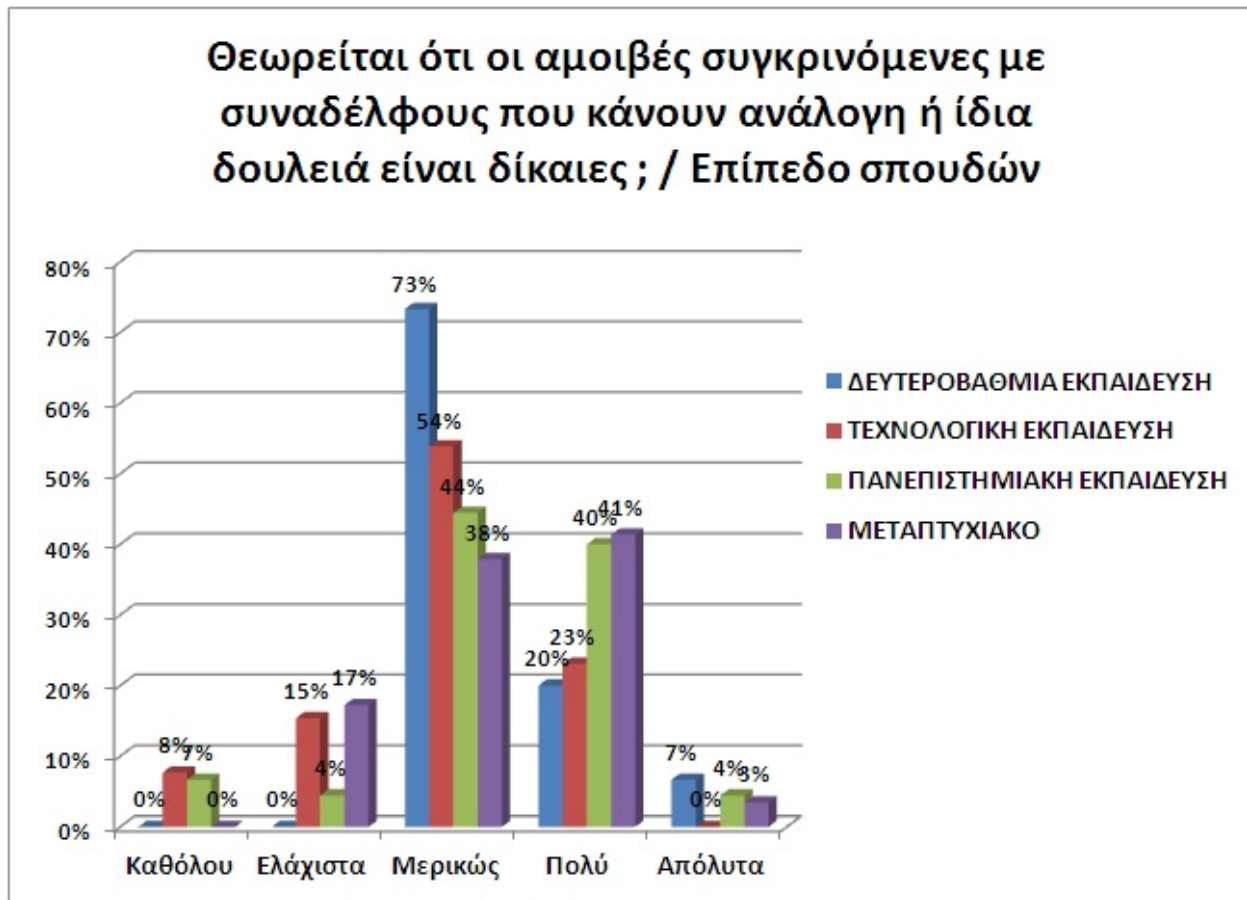
Διάγραμμα 15: Κίνδυνος Θέσης/Οικογενειακή κατάσταση

Συσχέτιση : Δίκαιες Ανταμοιβές / Θέση στην Τράπεζα



Διάγραμμα 16: Δίκαιες Ανταμοιβές/Θέση στην τράπεζα

Συσχέτιση : Δίκαιες Ανταμοιβές / Επίπεδο Σπουδών



Διάγραμμα 17: Δίκαιες Ανταμοιβές/Επίπεδο σπουδών