

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

«Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών *Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA*»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



***Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας QUALIFOOD LTD ,
παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.***

Φοιτήτρια: Ταρασίδου Ελένη
Επιβλέπων : Πέτρος Δημητρίου

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου
Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

«Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών Διοίκηση Επιχειρήσεων MBA»

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας QUALIFOOD LTD ,
παρακίνηση και κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον.**

Φοιτήτρια: Ταρασίδου Ελένη

Επιβλέπων : Πέτρος Δημητρίου

**Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των
απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών**

στο MBA

**από την Σχολή Οικονομικών
του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.**

5/2017

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ένα τεράστιο ευχαριστώ στον σύζυγο μου για όλη την βοήθεια και την υποστήριξη που μου παρείχε καθ' όλη την διάρκεια των σπουδών μου και για την συμπαράσταση που μου παρείχε όλο το χρονικό διάστημα της εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους γονείς για όλα αυτά που μου προσφέρουν τόσα χρόνια. Χωρίς αυτούς δεν θα μπορούσα να είμαι αυτό που είμαι σήμερα..

Τέλος ένα μεγάλο ευχαριστώ στον επιβλέποντα καθηγητή μου Πέτρο Δημητρίου για την καθοδήγηση την εμπιστοσύνη αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διπλωματικής μου εργασίας.

Αφιερωμένο στα παιδιά μου,

Χρίστο και Λεωνίδα..

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα μεταπτυχιακή εργασία εξετάζει την διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού στην εταιρεία QUALIFOOD LTD, όπως επίσης και την παρακίνηση και τα κίνητρα που έχουν οι εργαζόμενοι από την διοίκηση. Τόσο η ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και τα κίνητρα που δίνονται στον εργαζόμενο καθορίζουν την ποιότητα του ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και την απόδοση των εργαζομένων όπως επίσης και την ικανότητα στο να υποστηρίξουν τον οργανισμό να εκπληρώσει τους στόχους του.

Στις μέρες μας λόγω οικονομικής κρίσης οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν πολλές δυσχέρειες και εκτός από οικονομικές δυσκολίες που προκύπτουν θα πρέπει να αντιμετωπίσουν και την χαμηλή απόδοση του εργατικού δυναμικού. Ένας σημαντικό παράγοντας επιρροής στην παραγωγικότητα των εργαζομένων αποτελεί η εφαρμογή της παρακίνησης στις επιχειρήσεις.

Στην παρούσα διπλωματική θα εξεταστούν οι παράγοντες της παρακίνησης που αποτελούν τη διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη επιθυμητού στόχου. Καθοριστικό στοιχείο της παρακίνησης αποτελούν τα κίνητρα.

Για να εξασφαλιστεί η ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης ως συνόλου και στις ανάγκες των εργαζομένων ως ατόμων πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων, που να επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση και όπου τα σχέδια των συστημάτων αυτών, θα συνδέονται με τη στρατηγική και τη διεύθυνση της εταιρείας. Τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων, αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία. Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης τον εργαζόμενου με τις ανταμοιβές, ανεξαρτήτως αν είναι χρηματικές ή όχι, και έχει την έννοια της αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζόμενου για τα αποτελέσματά τον και τη συνεισφορά τον στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στην πράξη αυτή η πρακτική παρακίνησης ενσωματώνει τις χρηματικές ανταμοιβές (bonus) και τα μη

χρηματικά κίνητρα με, τη μορφή δημόσιας αναγνώρισης για τα επιτεύγματα της απόδοσής τον. Οι έπαινοι και οι άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στους στόχους.

Τα χρηματικά κίνητρα έχουν μεν παρακινήτρια δύναμη στους εργαζόμενους, όμως οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους επειδή δίνουν πολύ μεγάλη αξία στους οργανωτικούς στόχους και αντιλαμβάνονται ότι οι προσωπικές ανάγκες τους ικανοποιούνται με την επίτευξη αυτών των στόχων. Με λίγα λόγια οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, αισθάνονται εμπιστοσύνη, διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, επιδιώκουν 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 περήφανοι για αυτά που κάνουν και για την επιχείρηση στην οποία ανήκουν. Στην εργασία αυτή, ύστερα από επισταμένη μελέτη της πρόσφατης διεθνούς αρθρογραφίας, καταλήγουμε συνοπτικά στα εξής συμπεράσματα:

- Καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης αποτελούν τα κίνητρα.
- Οι σταθερές χρηματικές αμοιβές, όπως είναι ο μισθός, αν και αποτελούν απαραίτητο στοιχείο της εργασίας έχει μικρότερη παρακινιτρία δύναμη .
- Οι παράγοντες που παρακινούν και ενεργοποιούν για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου.
- Το ιδεώδες εσωτερικό κίνητρο είναι η ίδια η εργασία του ατόμου, δηλαδή το περιεχόμενο της εργασίας, που πρέπει να ικανοποιεί τον άνθρωπο που την ασκεί και να του δημιουργεί αισθήματα αυτοολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας που είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να συνδέσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού με την παροχή διαφόρων κινήτρων. Ερευνώντας την πρόσφατη διεθνή βιβλιογραφία θα δείξουμε πως τα κίνητρα ενισχύουν τις ικανότητες και αρετές των εργαζομένων με έμμεση αλλά πολύ σαφή σχέση με την εργασία τους, δημιουργώντας αισθήματα αυτόλοκληρώσεως, αναγνώρισης και δημιουργικότητας, που είναι σημαντικοί παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπου. Τα κίνητρα ως εσωτερική, νοητική και συναισθηματική διεργασία, έχουν σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου, καθώς και με τον τρόπο που τα άτομο βιώνει και ερμηνεύει τον κόσμο. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση να διερευνήσουν και στη συνέχεια να δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις, που θα οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε καταστάσεις υψηλών κινήτρων. Μέσα στο σύγχρονο περιβάλλον όπου ο ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων εντείνεται και οι πιέσεις για την απόκτηση συγκριτικών πλεονεκτημάτων έχουν γίνει ασφυκτικές λόγω και της οικονομικής κρίσης, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να ενισχύσουν την θέση τους δίδοντας βάση στο ανθρώπινο δυναμικό, το οποίο πιστεύεται ότι μπορεί να αποτελέσει, με τη δυναμική του, τη λύση σε ένα ασταθές οικονομικό περιβάλλον. Οι φορείς καλούνται να αντιμετωπίσουν τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν δίδοντας κίνητρα στους εργαζόμενους, παρακινώντας με αυτό τον τρόπο τους εργαζόμενους τους να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους. Ο κύριος σκοπός της μελέτης αυτής είναι να είναι η αναζήτηση πιθανών τρόπων παρακίνησης οι οποίοι φαίνεται να ενδείκνυται να εφαρμόζονται σε περιόδους οικονομικής κρίσης. Για την εξέταση της παρακίνησης των εργαζομένων μελετήθηκε κατ' αρχήν το θεωρητικό υπόβαθρο και οι θεωρίες οι οποίες έχουν αναπτυχθεί μέχρι σήμερα και εν συνεχεία πραγματοποιήθηκε έρευνα με την χρήση ερωτηματολογίου στους εργαζομένους της εταιρείας Qualifood. Σκοπός

της έρευνας είναι να επισημανθούν οι τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων γενικά και κυρίως στη διάρκεια της οικονομικής ύφεσης.

Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει το Θεωρητικό πλαίσιο το οποίο διέπει την παρακίνηση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα στο πρώτο κεφάλαιο, γίνεται αναφορά στον ρόλο της επιχείρησης της Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού και τέλος σημαντικό παράγοντας οργανωτική κουλτούρα οργανισμού.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στα κίνητρα συμπεριφοράς που οδηγούν τους ανθρώπους σε δράση και στην παρακίνηση. Στις θεωρίες κινήτρων που μελετήθηκαν από διάφορους ερευνητές, ενώ στο επόμενο κεφάλαιο, στο κεφάλαιο 3 γίνεται αναφορά στις θεωρίες παρακίνησης. Στο κεφάλαιο 4 μελετάμε την ανθρώπινη συμπεριφορά Ανθρώπινη συμπεριφορά και τις Διακρίσεις κινήτρων Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναλύεται η οικονομική κρίση, η σημερινή της μορφή, η διαφορά της με προηγούμενες οικονομικές κρίσεις, τα αίτια της και οι επιπτώσεις που αυτή έχει.

Στο δεύτερο μέρος παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε. Το πρακτικό μέρος συμπεριλαμβάνει την μεθοδολογία της έρευνας το δείγμα που συμμετείχε στην έρευνα και αποτελέσματα έρευνας, κλείνοντας παρουσιάζονται συμπεράσματα και προτάσεις για βελτίωση.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | Σελ. |
|---|------|
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | 5 |
| ΕΙΣΑΓΩΓΗ..... | 7 |
| ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ..... | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 | |
| ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ..... | |
| 1.1 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού..... | 12 |
| 1.2 Ο ρόλος της επιχείρησης | 14 |
| 1.3 Οργανισμός και κουλτούρα του οργανισμού..... | 16 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 | |
| ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑΣ ΚΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ..... | |
| 2.1 Κίνητρα συμπεριφοράς και παρακίνηση..... | 20 |
| 2.1.1 Θεωρίες των ενστίκτων..... | 20 |
| 2.1.2 Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης..... | 21 |
| 2.1.3 Γνωστικές θεωρίες..... | 21 |
| 2.2 Οι κατηγορίες κινήτρων..... | 21 |
| 2.3 Κινητήριες δυνάμεις στο εργασιακό περιβάλλον..... | 22 |
| 2.4 Η έννοια της παρακίνησης..... | 23 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 | |
| ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ | |
| 3.1 Παρακίνηση θεωρίες..... | 25 |
| 3.1.1 Θεωρίες Περιεχομένου..... | 25 |
| 3.1.1 Α. Θεωρίες των αναγκών ύπαρξης..... | 26 |
| 3.1.1.Β. Θεωρία των δυο παραγόντων..... | 27 |
| 3.1.1.Γ. Θεωρία των επίκτητων αναγκών..... | 27 |
| 3.2 Θεωρία διαδικασιών..... | 29 |

| | |
|---|----|
| 3.2.1 Θεωρίες προσδοκίας..... | 30 |
| 3.2.2 Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E. Lawler..... | 31 |
| 3.2.3 Η θεωρία της ισότητας..... | 32 |
| 3.2.4 Η θεωρία του καθορισμού στόχου..... | 33 |
| 3.2.5 Η θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor..... | 34 |
| 3.3 Τεχνικές παρακίνησης..... | 34 |
| 3.4 Πολιτική Μισθών- Ημερομισθίων | 38 |
| 3.5 Συμμετοχή του προσωπικού..... | 39 |
| 3.6 Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση..... | 40 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΚΙΝΗΤΡΑ.....

| | |
|---|----|
| 4.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά και κίνητρα..... | 42 |
| 4.2 Διακρίσεις κινήτρων..... | 45 |
| 4.2.1 Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα..... | 45 |
| 4.2.2 Χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα..... | 46 |
| 4.2.3 Χρηματικά κίνητρα..... | 48 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΡΙΣΗ.....

| | |
|---|----|
| 5.1 Ορισμός, τι σημαίνει οικονομική κρίση..... | 51 |
| 5.2 Αίτια σημερινής κρίσης..... | 51 |
| 5.3 Επιπτώσεις..... | 52 |
| 5.4 Παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης..... | 53 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΠΡΑΚΤΙΚΟ ΜΕΡΟΣ

| | |
|-------------------------------------|----|
| 6.1 Η μεθοδολογία της έρευνας | 55 |
| 6.2 Το δείγμα | 56 |
| 6.3 Μέθοδος συλλογής δεδομένων..... | 56 |
| 6.4 Αποτελέσματα της έρευνας..... | 57 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ.....

| | |
|------------------------------|----|
| 7.1 Συμπεράσματα..... | 73 |
| 7.2 Προτάσεις βελτίωσης..... | 75 |

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....76

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....80

Κεφάλαιο 1

Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού

1.1 Διοίκηση ανθρωπίνου δυναμικού.

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι όχι μόνο μοναδικό και πολύτιμο, αλλά είναι επίσης και ο σημαντικότερος πόρος ενός οργανισμού. Εκείνη η προσπάθεια να αποκτήσει και να αξιοποιήσει πλήρως έναν τέτοιο πόρο είναι γνωστή ως διαχείριση τον ανθρωπίνου δυναμικού (Human Resources Management). Η αποδοτικότητα με την οποία μπορεί να εργάζεται ένας οργανισμός ή μια επιχείρηση, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τρόπο με τον οποίο διοικείται και αξιοποιείται γενικά το προσωπικό που διαθέτει. Για το λόγο αυτό κάθε ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να συνεργάζεται αποδοτικά με το προσωπικό του και να επιλύει ικανοποιητικά τα πολλά και ποικίλα προβλήματα που δημιουργούνται από τη διοίκηση του προσωπικού αυτού. «Ως Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση να αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους».

Η αποδοτική διοίκηση του προσωπικού δημιουργεί επίσης την ανάγκη ανάπτυξης σχεδίων και προγραμμάτων, τα οποία θα επιτρέπουν αφενός μεν την επιλογή και τη πρόσληψη του κατάλληλου προσωπικού, αφετέρου δε την εν συνεχεία ανάπτυξη των ικανοτήτων του και την υποκίνηση του για την άντληση

τον αναγκαίου βαθμού ικανοποίησης σε συνδυασμό με την παροχή ευκαιριών για την ανάπτυξη ολόκληρου του δυναμικού του. Επίσης σημαντικό για την αύξηση του βαθμού ικανοποίησης του προσωπικού είναι η βελτίωση της υγιεινής και της ασφάλειας του χώρου εργασίας του.

Στην σημερινή εποχή οι προκλήσεις που δέχονται οι H.R managers είναι πολλές, με κύρια την οικονομική κρίση , την ανάγκη για εξειδίκευση και εκπαίδευση η ισορροπία μεταξύ εργασίας και κοινωνικής-οικογενειακής ζωής , την διαχείριση των ταλέντων και πολλές άλλες προκλήσεις που έχει να αντιμετωπίσει ο HR manager.

Για τους HR managers ένα ιδιαίτερα βασικό ζήτημα είναι η αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης με τη χρήση των πρακτικών της διοίκησης τον ανθρώπινου δυναμικού (Polychroniou, 2008). Η οικονομική κρίση μπορεί να δημιουργεί τόσο απειλές όσο και ευκαιρίες. Για τον HR manager είναι σημαντικό να μπορεί να προβεί στον ορθολογισμό τον προγράμματος ανάπτυξης και εκπαίδευσης τον ανθρώπινου δυναμικού αλλά και στην αξιοποίηση των ταλέντων που έχει η εταιρεία ώστε να μπορέσει να ανταποκριθεί στις προκλήσεις που δημιουργεί το υπάρχον οικονομικό περιβάλλον.

Η Διοίκηση ασχολείται με την αναζήτηση, την ανεύρεση και την εφαρμογή απαιτούμενων αποτελεσματικών μεθόδων για την πραγματοποίηση των στόχων και των σκοπών της επιχείρησης. Επίσης δραστηριοποιεί, κατευθύνει και ελέγχει το πρόγραμμα δράσης ενός οργανισμού καθώς και τις διαδικασίες λειτουργίας του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

1.2 Ο ρόλος επιχείρησης στον 21αίωνα

Ο ουσιαστικός "παίχτης" του 21^{ου} αιώνα είναι η μεγάλη διεθνής επιχείρηση. Η παντοκρατορία των κρατών φθίνει και μια καινούρια διάσταση η διεθνής επιχείρηση, αναλαμβάνει συνεχώς και πιο σπουδαίο ρόλο. Προσφέρει δουλειές, ποιότητα ζωής, τεχνολογία, πρόοδο, εκπαίδευση, προϊόντα. Στο διεθνοποιημένο επιχειρηματικό κόσμο η επιχείρηση κρατιέται και αποχτά μεγαλύτερη κοινωνική και οικονομική σημασία. Για παράδειγμα αρκετές μεγάλες εταιρείες έχουν μεγαλύτερες πωλήσεις από το ΑΕΠ ολόκληρων κρατών. Αναμφίβολα η επιχείρηση αυτή, εστιάζει την προσοχή της στον οργανωσιακό στόχο, στο μακροχρόνιο κέρδος, στη συνετή διακυβέρνηση, στην αξιοποίηση νέων αγορών, στην ανάληψη λογικών κινδύνων, κλπ. Επιπροσθέτως όμως, επικεντρώνει την προσοχή της και σε άλλες διαστάσεις που είναι απαραίτητες για την επιβίωσή της στο προκλητικό και συνεχώς εναλλασσόμενο διεθνές επιχειρηματικό τοπίο. Τέτοιες διαστάσεις είναι ο τρόπος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, η εξέλιξη και η ικανοποίηση των υπαλλήλων της, η προστασία του περιβάλλοντος και η συνεισφορά σε προγράμματα των τοπικών κοινωνιών. Οι πόροι των επιχειρήσεων είναι σε πρωτοφανή επίπεδα περιορισμένοι και η συνετή κατανομή τους αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Είναι πλέον γεγονός ότι ο τρόπος αλληλεπίδρασης των εταιρειών με το περιβάλλον, η απόκτηση, προετοιμασία, εξέλιξη και αμοιβή του προσωπικού, ο σχεδιασμός και η εκτίμηση της εργασίας μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές προκλήσεις και να δημιουργήσουν αξία. Η αντιμετώπιση των προκλήσεων και η αναγκαία για την δημιουργία αξίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι αλλαγές στη νέα οικονομία, η αύξησης των θέσεων απασχόλησης σε τομείς που απαιτούν διανοητικές και δημιουργικές δεξιότητες καθώς και στον τομέα των υπηρεσιών, καθιστούν όλο και πιο σημαντική για τις εταιρείες την ανεύρεση και διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων. Παρότι οι εταιρείες βασίζονται σε υπαλλήλους που διαθέτουν υψηλού επιπέδου δεξιότητες, η εργασία είναι απαιτητική και οι εταιρείες δεν μπορούν να εγγυηθούν την ασφάλεια της συνεχούς εργασίας, ιδίως σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης. Η πρόκληση είναι πώς θα δημιουργηθεί ένα αφοσιωμένο, παραγωγικό εργατικό δυναμικό υπό ασταθείς οικονομικές συνθήκες που

αφενός προσφέρουν ευκαιρίες για οικονομική επιτυχία, αφετέρου όμως, μπορούν τάχιστα να αναστραφούν, καθιστώντας κάθε υπάλληλο «αναλώσιμο». Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς στο πλαίσιο της νέας οικονομίας, οι εταιρείες προσφέρουν πιο ελαστικά οράρια εργασίας, ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης και προγράμματα αμοιβής βάσει κινήτρων.

Επομένως οι τρεις σύνδεσμοι των συστημάτων υψηλής απόδοσης είναι:

(1) οι ανθρώπινοι πόροι και οι δυνατότητές τους,

(2) η νέα τεχνολογία και οι δυνατότητές της και

(3) αποτελεσματικές δομές και πολιτικές εργασίας που επιτρέπουν τη αλληλεπίδραση υπαλλήλων και τεχνολογίας.

Το δυνατό σημείο καθενός απ' αυτούς τους συνδέσμους καθορίζει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης. Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι συχνά το προσωπικό, που καλείται να υλοποιήσει το τεχνολογικό περιβάλλον πάνω στο οποίο εργάζονται όλοι οι άλλοι, πιέζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις καταστάσεις και από τους εργοδότες. Η τεχνολογία ως παράγοντας μεταβολών και εισηγητής νέων πρακτικών, ενδέχεται να επηρεάσει σημαντικά το εσωτερικό κλίμα κυρίως σε ότι αφορά την επισφάλεια που προκαλούν οι τεχνολογικές αλλαγές λόγω μείωσης των θέσεων εργασίας, φόβων για αντικατάσταση του έμψυχου δυναμικού από μηχανήματα και άλλων σχετικών ανακατατάξεων. Οι επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αξία, πρέπει να αντιμετωπίσουν επιτυχώς αυτές τις προκλήσεις. Το βασικό στοιχείο γι' αυτό είναι η παροχή κινήτρων, η ενδεδειγμένη κατάρτιση και η αφοσίωση του εργατικού δυναμικού. Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι «ο ρόλος της διεθνούς επιχείρησης σήμερα υπερβαίνει τα κρατικά και πολιτικά σχήματα και απαιτεί από το προσωπικό της εκπαίδευση ήθος νοοτροπία και κουλτούρα μοναδική».

1.3 Οργανισμός και κουλτούρα του οργανισμού.

Μία από τις σημαντικότερες πλευρές του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι η εταιρική κουλτούρα (corporate culture). Η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, είναι συνήθως το κλειδί για την πετυχημένη υλοποίηση μιας νέας στρατηγικής. Η επιχείρηση σχεδιάζει οργανωσιακούς στόχους και πρέπει να τους επιδιώκει μέσα στο φιλοσοφικό πλέγμα που διέπει την κουλτούρα της. Το αποδεκτό για την επιχείρηση φιλοσοφικό πλέγμα, διαφορετικό σε κάθε επιχείρηση, διαγράφει τους αποδεκτούς για αυτήν κανόνες ηθικής. Όμως, η επιχείρηση πάνω απ' όλα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων. Η κουλτούρα αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός ατόμου, μιας κοινωνίας, ενός οργανισμού. Όπως οι χώρες χαρακτηρίζονται από τις εθνικές κουλτούρες τους, το ίδιο και οι οργανισμοί. Στην πραγματικότητα, η κουλτούρα αποτελεί το «ποιόν» ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και ενός έθνους. Προσδιορίζει το πώς οι οργανισμοί και οι άνθρωποι σκέφτονται και δρουν. Συνεπώς, η «κατάλληλη κουλτούρα», μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για έναν οργανισμό.

Η εταιρική κουλτούρα είναι το σύνολο των πεποιθήσεων, των προσδοκιών και των αξιών που έμαθαν να μοιράζονται τα μέλη μιας επιχείρησης και που μεταδίδεται από τη μια γενιά προσωπικού στην άλλη. Αντικατοπτρίζει γενικά τις αξίες των ιδρυτών και την αποστολή της επιχείρησης. Δίνει σε μια εταιρεία την αίσθηση ταυτότητας: «Αυτοί είμαστε. Αυτά κάνουμε. Αυτά αντιπροσωπεύουμε». Η κουλτούρα περιλαμβάνει τον κυρίαρχο προσανατολισμό της εταιρείας, πχ στην εξυπηρέτηση του πελάτη ή στην ποιότητα του προϊόντος.

Οι περισσότεροι άνθρωποι των επιχειρήσεων δυσκολεύονται όταν της ζητηθεί να

περιγράψουν την εταιρική κουλτούρα. Την χαρακτηρίζουν σαν μάλλον ασαφή έννοια, ενώ κάποιοι λένε ότι είναι «οι κοινές εμπειρίες, οι ιστορίες, οι

πεποιθήσεις, και τα πρότυπα που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό». Όταν μπαίνουμε σε μια εταιρεία, το πρώτο πράγμα που της χτυπάει στο μάτι είναι η κουλτούρα της- το πώς ντύνεται το προσωπικό, ο τρόπος με τον οποίο μιλάνε μεταξύ τους, πώς υποδέχονται της πελάτες.

Επίσης συχνά την παρομοιάζουν με την κόλλα η οποία διαχέεται στην οργανωτική δράση και συνδέει τα μέλη της οργάνωσης , ή την ταυτίζουν με τις νόρμες συμπεριφοράς και τις κοινές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων. Ο Gallagher πάλι, την ορίζει ως «...αξίες και πεποιθήσεις, γενικά μη αναφερόμενες, το στυλ σου, το είδος των ανθρώπων που προσλαμβάνεις και το είδος των συμπεριφορών που επιβραβεύεις».

Ο πιο εύστοχος και ολοκληρωμένος ορισμός της εταιρικής κουλτούρας είναι αυτός που δίνει ο Schein: «Η κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως: (α) ένα πλέγμα βασικών παραδοχών, (β) που εφευρέθηκαν, ανακαλύφθηκαν ή αναπτύχθηκαν από μια συγκεκριμένη ομάδα, (γ) καθώς αυτή μαθαίνει να αντιμετωπίζει τα ιδιαίτερα προβλήματά της όσον αφορά την εξωτερική της προσαρμογή και την εσωτερική της ολοκλήρωση, (δ) και οι οποίες (παραδοχές) έχουν λειτουργήσει αρκετά καλά ώστε να θεωρούνται έγκυρες και κατά συνέπεια (ε) πρέπει να διδαχτούν στα νέα μέλη της ως (στ) ο σωστός τρόπος αντίληψης, σκέψης και συναισθηματικής αντιμετώπισης προβλημάτων».

Η κουλτούρα αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα στοιχεία της επιχείρησης, άρρηκτα δεμένη με την επίδοση, απόδοση, αποτελεσματικότητα αλλά και τη ζωή της. Και αυτό γιατί κινητοποιεί τη διάθεση τις δράσεις και τη συνειδητοποίηση των ανθρώπων, εξασφαλίζει δηλαδή αυτό που λέμε «αφοσίωση» της ένα κοινό μεγάλο σκοπό. Η κουλτούρα γενικότερα μπορεί να εμποδίσει αλλαγές, υλοποίηση πολιτικών ή εφαρμογή προγραμμάτων και να επιδράσει πάνω στην αποτελεσματικότητα της οργάνωσης. Επίσης μπορεί να συντελέσει στη δημιουργία αφοσίωσης, στην υλοποίηση της φιλοσοφίας, να παρακινήσει τους ανθρώπους και να διευκολύνει στην επικοινωνία και ομαδοποίηση.

Συνοπτικά, το έργο που η κουλτούρα μπορεί να επιτελέσει σε έναν οργανισμό, συνοψίζεται στις παρακάτω διατυπώσεις:

- Δίνει μια αίσθηση ταυτότητας για το προσωπικό. Βοηθάει στη δημιουργία δέσμευσης του προσωπικού προς κάτι μεγαλύτερο από το σύνολο των μελών του. Αυξάνει τη σταθερότητα του οργανισμού ως κοινωνικού συστήματος. Εξυπηρετεί ως πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους, το οποίο θα χρησιμοποιήσουν για να καταλάβουν το βαθύτερο νόημα των δραστηριοτήτων του οργανισμού και για να έχουν έναν κανόνα αναφοράς για την κατάλληλη συμπεριφορά.

- Η κουλτούρα διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του επιχειρησιακού οράματος και των στόχων. Προσδίδει στα άτομα μιας οργάνωσης μια αίσθηση συλλογικής ταυτότητας και τα δεσμεύει σε πεποιθήσεις και αξίες που είναι μεγαλύτερες από αυτά. Ο ρόλος της μέσα στις επιχειρήσεις είναι διπλός: καταρχήν συσπειρώνει τα μέλη της και ορίζει τις σχέσεις τους με άλλα μέλη και δεύτερον εξυπηρετεί την προσαρμογή του οργανισμού στο εξωτερικό περιβάλλον. Επηρεάζει τους ανθρώπους που εμπλέκονται με την επιχείρηση, είτε αυτοί είναι πελάτες, είτε προμηθευτές, είτε εργαζόμενοι, είτε μέτοχοι. Επηρεάζει επίσης και κοινωνικές ομάδες που έχουν έμμεση σχέση με την επιχείρηση, γείτονες, υπάλληλους της τοπικής αυτοδιοίκησης, κρατικούς φορείς κλπ.

- Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα, σχετικά με το ύφος της διοίκησης. Σε ορισμένες επιχειρήσεις για παράδειγμα που εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση, παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι σ αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανώτερους τους, γελούν με απαράδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους, υιοθετούν ακόμη και το ντύσιμο και τα χόμπι τους. Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους πελάτες με βάση τις θέσεις και πεποιθήσεις τους, αλλά με τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα είναι να είναι ανειλικρινείς, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά.

• Εκτός από το ύφος της διοίκησης, η κουλτούρα επηρεάζει και τον τρόπο επικοινωνίας, τόσο της επιχείρησης, όσο και των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις έχουν κώδικες επικοινωνίας με τους πελάτες που ορίζουν τα όρια και το ύφος επικοινωνίας, αφήνοντας κατά τα άλλα ελεύθερο τον εργαζόμενο να επικοινωνήσει σύμφωνα με τον χαρακτήρα του. Με τον τρόπο αυτό αποφεύγονται οι υπερβολές αλλά δίνεται και η ελευθερία για ειλικρινή διαπροσωπική επικοινωνία. Σε καμία περίπτωση οι λεπτομερείς κανονισμοί δεν μπορούν να αντικαταστήσουν τη σημασία της υγιούς κουλτούρας της επιχείρησης.

• Η κουλτούρα και η ηθική των οργανισμών και η κοινωνική ευθύνη που προκύπτει από αυτές απαντούν στην μεγαλύτερη πρόκληση που αντιμετωπίζουν σήμερα οι μάνατζερ: αφενός στην αυθόρμητη συνεργασία των μελών των οργανισμών σε ιεραρχικές δομές διοίκησης και οργάνωσης και αφετέρου στην αποδοχή του οργανισμού από την κοινωνία- κοινότητα που λειτουργεί. Αυτό απαιτεί οι σύγχρονοι μάνατζερ να ενστερνιστούν, να προάγουν και να αναπτύσσουν την εταιρική κουλτούρα όχι μόνο μέσω της συμπεριφοράς τους και της γλώσσας, τελετών, συμβόλων αλλά και μέσω του κώδικα επιχειρηματικής δεοντολογίας, που ταιριάζει στις αξίες του οργανισμού και της κοινωνίας που δραστηριοποιείται.

• Όμως, η επιχείρηση πάνω απ' όλα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν το κυρίαρχα συστατικά της. Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί σήμερα το πολυτιμότερο κεφάλαιο μιας επιχείρησης. Και αυτό γιατί κάτω από τις σημερινές συνθήκες έντονου ανταγωνισμού, ο παράγοντας που βοηθάει μια επιχείρηση να ξεχωρίσει είναι οι άνθρωποί της. Η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη γκι όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων.

Κεφάλαιο 2

Κίνητρα συμπεριφοράς και παρακίνησης

2.1 Κίνητρα και παρακίνηση

Τα κίνητρα αποτελούν για την ψυχολογία πολύ σημαντικό θέμα της μελέτης. Και όταν λέμε κίνητρα συμπεριφοράς εννοούμε την εσωτερική δύναμη που οδηγεί ένα άτομο σε μία πράξη. Οι έρευνες και τα πειράματα γίνονται πάνω σε ζώα, υπάρχουν ωστόσο και πειράματα σε ανθρώπους κατά τα οποία έγινε προσπάθεια να εντοπισθούν οι συνθήκες εκείνες που κατευθύνουν την ανθρώπινη δράση. Οι θεωρίες για κίνητρα συμπεριφοράς έχουν της ρίζες της στην άποψη ότι κάθε οργανισμός επιδιώκει την ευχαρίστηση και αποφεύγει τον πόνο, και χωρίζονται σε 3 κατηγορίες :

A)Θεωρίες των ενστίκτων

B)Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης

Γ)Γνωστικές θεωρίες.

2.1.1 Οι θεωρίες των ενστίκτων :Ενώ στην αρχή υποστηρίχθηκε

η άποψη ότι την συμπεριφορά των ζώων μπορούμε να ερμηνεύσουμε με βάση το ένστικτο στην πορεία αμφισβητήθηκε και παρατηρήθηκε ότι η επιθετικότητα η σεξουαλική συμπεριφορά κλπ της περισσότερες φορές ήταν οι εκμαθημένες συμπεριφορές και καθορίζοντας από κοινωνικούς παράγοντες του περιβάλλοντος που ζούσαν. Κατά τον Freud, αν το ένστικτο αποτελεί

εκμαθημένη συμπεριφορά, τότε μπορεί να τροποποιηθεί ή να υποκατασταθεί με τον ίδιο τρόπο που αποκτήθηκε.

2.1.2 Θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης: υποστηρίζουν ότι οι αποφάσεις για την σημερινή συμπεριφορά οφείλονται της συνέπειες του παρελθόντος. Σύμφωνα με τον Hull Hardy μια συμπεριφορά προκύπτει από την έλλειψη ισορροπίας των φυσιολογικών λειτουργιών της είναι οι καταστάσεις της πείνας ή της δίψας. Τα ανθρώπινα κίνητρα δεν θα μπορούσαν να ερμηνευτούν ικανοποιητικά από την θεωρία ορμής και αυτό επειδή μια κατάσταση κινήτρων μπορεί να προκύψει από κάποιο εξωτερικό εθισμό και όχι από εσωτερική έλλειψη ισορροπίας. Ενίσχυση ή η επιβράβευση της συμπεριφοράς μπορεί να θεωρηθεί κάθε ευχάριστο επακόλουθο για το άτομο. Έτσι η συμπεριφορά και το ευχάριστο επακόλουθο δημιουργεί την εξάρτηση.

2.1.3 Γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της συμπεριφοράς: έχουν να κάνουν με την άποψη ότι οι άνθρωποι την δεδομένη στιγμή έχουν κάποιες ανάγκες φυσιολογικές και ψυχολογικές με αποτέλεσμα 1) οι ανάγκες να δημιουργούν ένταση και το άτομο προσπαθεί να της μετριάσει καταφεύγοντας σε κάποια ενέργεια και 2) οι ανάγκες αυτές επιδρούν στην ελκυστικότητα όπου σύμφωνα με αυτό το άτομο κατευθύνετε ως τον επιθυμητό στόχο, και μόλις επιτευχτεί ο στόχος παρατηρείτε μείωση της έντασης και των δυνάμεων που ωθούν το άτομο της μια κατεύθυνση (Zergenhahn,2001).

2.2 Οι κατηγορίες των κινήτρων.

Σύμφωνα με τους μελετητές το κίνητρο αποτελεί σημαντικό στοιχείο στην διαδικασία της παρακίνησης. Τα κίνητρα είναι αυτά που κατευθύνουν και προσδίδουν στο άτομο την ώθηση στην επίτευξη του στόχου. Οι τρεις βασικές κατηγορίες κινήτρων είναι:

- Τα πρωτογενή κίνητρα τα οποία βρίσκονται στο υποσυνείδητο του ανθρώπου και σχετίζονται με της βασικές ανάγκες του και έχουν ως

στόχο να μειώσουν την ένταση που δημιουργούν οι βασικές ανάγκες (κίνητρο δίψας πείνας ύπνου κλπ).

- Τα γενικά κίνητρα τα οποία είναι έμφυτα και δεν είναι αποτέλεσμα της μάθησης και δεν αφορούν της βιολογικές του ανάγκες της είναι για παράδειγμα το κίνητρο της περιέργειας το κίνητρο της δραστηριότητας και το κίνητρο της αγάπης.
- Τα δευτερογενή κίνητρα είναι αυτά που αποκτά το άτομο κατά την διάρκεια της ζωής του και έχει να κάνει με το περιβάλλον του. Τέτοια κίνητρα είναι το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης το κίνητρο της επιτυχίας της εξουσίας κλπ.

2.3 Κινητήριες δυνάμεις στο εργασιακό περιβάλλον.

Κάθε οργανισμός πρέπει να δώσει έμφαση σε τέσσερα συγκεκριμένα κίνητρα προκειμένου να βελτιώσει την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά επέκταση την απόδοση της. (Nirtin Nohria et al., και Linda-Eling Lee, 2008)

- Το κίνητρο της απόκτησης το οποίο συνδέεται με την ανάγκη των ατόμων να αποκτήσουν υλικά αγαθά αλλά και εμπειρίες . Οι εταιρείες μπορούν να ανταποκριθούν σε αυτό το κίνητρο παρέχοντας στους εργαζόμενους της ικανοποιητικό πακέτο απολαβών. Το οποίο θα συνδέει την ανταμοιβή με την απόδοση. Θα δίνετε δυνατότητα ανάπτυξης της αποδοτικούς εργαζόμενους.
- Το κίνητρο δεσμού το οποίο συνδέεται με την ανάγκη για δημιουργία δεσμών με άλλα άτομα αλλά και ομάδες με σκοπό την ενίσχυση του συναισθήματος ότι το άτομο ανήκει σε μια ομάδα για την οποία αισθάνεται περηφάνια. Η κουλτούρα του οργανισμού να υποστηρίζει την ομαδική εργασία της αξίες κλπ.
- Το κίνητρο κατανόησης, αυτό σημαίνει η κάθε εργασία πρέπει να είναι κατανοητή ενδιαφέρουσα και να αποτελεί πρόκληση για τον εργαζόμενο.
- Το κίνητρο της υπεράσπισης αυτό σημαίνει να μπορεί να εκφράζει ελεύθερα τις ιδέες και τις απόψεις του, η ανάγκη του ατόμου να

προστατευτεί από εξωτερικούς κινδύνους και να είναι δίκαιο. Η διαφάνεια του οργανισμού και η δίκαιη κατανομή των πόρων βοηθού στην ικανοποίηση του κινήτρου της υπεράσπισης.

Αν ο οργανισμός δεν καταφέρει να ανταποκριθεί και στα τέσσερα κίνητρα τότε είναι πολύ πιθανό ο εργαζόμενος να μην είναι αποδοτικός ή ακόμη να εγκαταλείψει την εργασία του.

2.4 Η Έννοια της παρακίνησης.

Η παρακίνηση είναι μια βασική ψυχολογική διαδικασία η οποία είναι πολύ σημαντική στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς και είναι συνυφασμένη με την έννοια της εργασιακής ικανοποίησης.

Ο Atkinson (1964) ορίζει την παρακίνηση ως «την σύγχρονη ή άμεση επιρροή στην κατεύθυνση και στην επιμονή της μια πράξη».

Κατά την Κουφίδου, 2001 η παρακίνηση είναι συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά ένα ορισμένο τρόπο. Όσον αφορά την παρακίνηση στον εργασιακό περιβάλλον αυτή μπορεί να ορισθεί σύμφωνα με τον Λ. Χυτήρη (2001) ως το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο, δηλαδή να ικανοποιήσουν της ανάγκες των εργαζομένων και να της ωθήσουν να ενεργήσουν με ενθουσιασμό και επιμονή έτσι ώστε να πετύχουν της στόχους που θέτει οργανισμός.

Κεντρική έννοια του όρου παρακίνηση είναι το κίνητρο, δηλαδή μια εσωτερική δύναμη που προέρχεται από την ύπαρξη μιας ανάγκης η οποία μπορεί να οριστεί ως μια έλλειψη ή ανισορροπία του ανθρώπου. Ο John Adair (2004) υποστηρίζει ότι το 50% των κινήτρων προέρχονται από το ίδιο το άτομο ενώ το υπόλοιπο 50% από το περιβάλλον του. Με λίγα λόγια μπορούμε να πούμε ότι τα τρία στοιχεία που ορίζουν την παρακίνηση στο εργασιακό το περιβάλλον είναι η προσπάθεια οι οργανωσιακοί στόχοι και οι ατομικές ανάγκες, η συμπεριφορά

και γενικότερα η δράση του ατόμου έχει στόχο την ικανοποίηση των αναγκών του. Η ανταμοιβή επιβεβαιώνει ότι η συμπεριφορά του είναι η κατάλληλη.

Υπάρχουν 2 κατηγορίες ανταμοιβών της εσωτερικές και της εξωτερικές ανταμοιβές (Kenneth Wayne Thomas, 2002). Οι εσωτερικές έχουν να κάνουν με την εσωτερική ικανοποίηση που νοιώθει όταν εκτελεί μια εργασία. Οι εξωτερικές ανταμοιβές συνήθως προέρχονται από τρίτα άτομα πχ εργοδότη και περιλαμβάνουν πχ αυξήσεις μισθών προαγωγή και βασικό στοιχείο της παρακίνησης της συμπεριφοράς των εργαζομένων είναι η ικανοποίηση των οικονομικών των αναγκών βασικών αναγκών.

Κεφάλαιο 3

Παρακίνηση-Θεωρίες

3.1 Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες παρακίνησης διακρίνονται σε δύο κατηγορίες. Η πρώτη κατηγορία ονομάζεται η θεωρία του περιεχομένου και εξετάζει την φύση της παρακίνησης , ενώ δεύτερη κατηγορία ονομάζεται θεωρία διαδικασιών και εξετάζει την διαδικασία της παρακίνησης. Οι θεωρίες παρακίνησης έχουν μεγάλη σημασία στην διαμόρφωση ερμηνευτικών μοντέλων απόδοσης των εργαζομένων διότι εξετάζουν και εστιάζουν την εργασιακή αποτελεσματικότητα και στους παράγοντες που την βελτιώνουν (Παπάνης, 2007).

3.1.1 Θεωρίες περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες πως ιεραρχούνται και πως ικανοποιούνται.

- Η πυραμίδα των ανθρωπίνων αναγκών η οποία αναπτύχθηκε από τον Maslow μας λέει ότι οι ανάγκες που καλείται ένα άτομο να ικανοποιήσει, ορίζονται με βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά .

Ο Maslow διέκρινε 5 κατηγορίες αναγκών σε ιεραρχική κατάταξη ανάλογα με την σπουδαιότητα που δίνουν οι άνθρωποι σε αυτές τις ανάγκες (Μπουραντάς,2002).

1) Οι βιολογικές ανάγκες βρίσκονται στην βάση της πυραμίδας και συνδέονται με την ύπαρξη των ανθρώπων. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη για τροφή, οξυγόνο νερό κλπ.

2) Στο επόμενο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες ασφάλειας και σιγουριάς. Αναφέρονται στην ύπαρξη ενός σταθερού και προβλέψιμου περιβάλλοντος απαλλαγμένου από κάθε είδους απειλή και φόβο. Σε αυτή την κατηγορία ανήκει η ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας κατοικίας, παροχής περίθαλψης κτλ. και γενικότερα η ανάγκη του ατόμου για μια αξιοπρεπή διαβίωση.

3) Ακολουθούν οι κοινωνικές ανάγκες που περιλαμβάνουν την ανάγκη του ατόμου για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις αποδοχή και φιλία.

4) Στο προτελευταίο επίπεδο βρίσκονται οι ανάγκες εκτίμησης αλλιώς αναγνώρισης. Το άτομο δεν έχει μόνο την ανάγκη να ανήκει σε μία ομάδα αλλά έχει και την επιθυμία να αναγνωρίζεται και να απολαμβάνει την εκτίμηση του περιβάλλοντάς του.

5) Τέλος στην κορυφή της ιεραρχίας των ανθρώπινων αναγκών βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση που σχετίζονται με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου. Όταν, λοιπόν, οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί τότε μόνο το άτομο δραστηριοποιείται για να καλύψει ανάγκες του επόμενου επιπέδου.

3.1.1.A Θεωρία των αναγκών ύπαρξης -- C.D. Alderfer

Με αφετηρία την πυραμίδα της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών του Maslow, ο Alderfer (1969) ανέπτυξε την θεωρία των αναγκών, Ύπαρξης — Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης. Σύμφωνα με αυτήν την θεωρία υπάρχουν τρία επίπεδα αναγκών:

- Ανάγκες ύπαρξης: περιλαμβάνουν τις βιολογικές και ανάγκες ασφάλειας.
- Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων: πρόκειται για την ανάγκη του ατόμου να είναι μέλος κοινωνικών ομάδων (κοινωνικές ανάγκες)

- Ανάγκες ανάπτυξης: οι οποίες αναφέρονται στις ανάγκες για αυτοεκτίμηση και αυτοπραγμάτωση. Η πιο πάνω θεωρία έρχεται να συμπληρώσει την Θεωρία του Maslow. υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο ένα άτομο να έχει ικανοποιήσει πλήρως ένα επίπεδο αναγκών προκειμένου να επιδιώξει την ικανοποίηση αναγκών ενός ανώτερου επιπέδου (Χυτήρης, 2001), υπάρχει η πιθανότητα, η αδυναμία ικανοποίησης μίας κατηγορίας αναγκών (π.χ αναγκών ανάπτυξης) να οδηγήσει στην επιδίωξη ικανοποίησης αναγκών κατώτερου επιπέδου (π.χ κοινωνικών αναγκών).

3.1.1 Β Η Θεωρία των δύο Παραγόντων — F. Herzberg

Μια ακόμα επέκταση της Θεωρίας του Maslow, αναπτύχθηκε από τον Frederick Herzberg, ο οποίος πραγματοποίησε μία έρευνα σε 200 υπαλλήλους, που εργαζόταν ως μηχανικοί και λογιστές, με πλήρης απασχόληση σε επιχειρήσεις «βαριάς» βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001). Ο σκοπός της έρευνας τον ήταν να αναλύσει τους παράγοντες εκείνους που οδηγούν τους εργαζόμενους να έχουν υψηλό ηθικό στο εργασιακό τους περιβάλλον και κατά συνέπεια βελτίωσης της απόδοσης τους. Κατέληξε, λοιπόν, ότι υπάρχουν δύο κατηγορίες παραγόντων εργασίας που σχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία που είναι γνωστοί και ως παράγοντες παρακίνησης έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Οι παράγοντες παρακίνησης όταν υπάρχουν προσφέρουν υψηλού βαθμού ικανοποίηση στους εργαζόμενους και τους παρακινούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Από την άλλη όταν δεν υπάρχουν, δημιουργούν δυσαρέσκεια στον εργαζόμενο. Τέτοιοι είναι (Κουφίδου, 1998) :

- Το γεγονός ότι ο εργαζόμενος έχει καταφέρει να εκτελέσει την εργασία του με επιτυχία και να ολοκληρώσει το έργο του. Εδώ περιλαμβάνεται και η αίσθηση της δημιουργίας.

- Η αναγνώριση, δηλαδή η επιβράβευση της προσπάθειας που καταβάλλει ο κάθε εργαζόμενος. Η αναγνώριση αυτή μπορεί να είναι είτε υλική (αύξηση μισθού, μπόνους κ.τ.λ.) είτε ηθική (πχ επαινετικά λόγια).
- Το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας.
- Η υπευθυνότητα που χαρακτηρίζει μία εργασία κατά την εκτέλεση της.
- Η πρόοδος ή εξέλιξη που μπορεί να προσφέρει μία εργασία σε ένα άτομο. Η γενικότερη πολιτική διοίκηση της επιχείρησης ,οι συνθήκες τον εργασιακού περιβάλλοντος ,ο μισθός (πχ μια μείωση μισθού πάντα προκαλεί δυσαρέσκεια) Οι διαπροσωπικές σχέσεις με τον προϊστάμενο, τούς υφιστάμενους και τους συναδέλφους Οι δεξιότητες και οι ηγετικές ικανότητες τον προϊστάμενού να διοικεί μία ομάδα. Η εξασφάλιση της μονιμότητας της εργασίας. Η επίδραση της Θεωρίας του Herzberg στην ανάπτυξη της έννοιας «εμπλουτισμός της εργασίας» ήταν πολύ σημαντική. Για να είναι μία εργασία ενδιαφέρουσα, σύμφωνα με τον Herzberg (1966), θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στο περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας, στην αναγνώριση και στην υπευθυνότητα που πηγάζει από αυτήν αλλά και στις δυνατότητες για ανάπτυξη τον ατόμου. Από την άλλη πλευρά, η διαχείριση των «παραγόντων υγιεινής» όπως οι συνθήκες εργασίας, η πολιτική διοίκησης, ο μισθός θα πρέπει να είναι τέτοια ώστε να μειώνεται η μη ικανοποίηση από την εργασία (Latham, 2006).

3.1.1.Γ Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών — D.Mc Clelland

Μια ακόμα σημαντική θεωρία που αναφέρεται στο περιεχόμενο της παρακίνησης αναπτύχθηκε από τον D.Mc Clelland μελέτησε την ανθρώπινη συμπεριφορά των εργαζομένων διαφόρων επιχειρήσεων και κατέληξε στην ανάπτυξη της Θεωρίας των επίκτητων αναγκών. Σύμφωνα με αυτή την Θεωρία, τα άτομα έχουν συγκεκριμένες ανάγκες που υποκινούν την συμπεριφορά των εργαζομένων και οι οποίες διαμορφώνονται κατά την διάρκεια της ζωής τους (επίκτητες ανάγκες). Οι τρεις πιο σημαντικές επίκτητες ανάγκες είναι Daft, 2009):

- Η ανάγκη για επίτευξη: η επιθυμία να επιτύχει ένα άτομο κάτι δύσκολο, να φθάσει σε υψηλό επίπεδο επιτυχίας, να διαχειριστεί πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους υπόλοιπους. (Steers et M. , 2004) .
- Η ανάγκη για σχέσεις: η επιθυμία να αναπτύσσει το άτομο στενές κοινωνικές σχέσεις, να αποφεύγει τις συγκρούσεις και να διατηρεί ισχυρούς φιλικούς δεσμούς.
- Η ανάγκη για δύναμη (εξουσία): η επιθυμία τον ατόμου να επηρεάζει ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να τους εξουσιάζει. Ο D.Mc Clelland μελετώντας, για παραπάνω από είκοσι χρόνια, την συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό τους περιβάλλον, αναφορικά με τις παραπάνω επίκτητες ανάγκες, κατέληξε ότι τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για επίτευξη πετυχαίνουν πολύ συχνά σε θέσεις εργασίας σχετικά με τις πωλήσεις και σε μεσαίου επιπέδου διοικητικές θέσεις. Είναι άτομα που θέτουν ρεαλιστικούς και μέτριας δυσκολίας στόχους ώστε να αυξάνουν την πιθανότητα να αντλήσουν ικανοποίηση από την επίτευξη τους. Επειδή η ανάγκη τους για επιτυχία είναι έντονη, δέχονται εύκολα συμβουλές και καθοδήγηση για την βελτίωση της απόδοσης τους.

3.2. Θεωρίες διαδικασιών

Από τα μέσα του 1960, αναδείχθηκε μία νέα προσέγγιση στην μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία εστίασε στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση στην εργασία. Ειδικά, οι Steers, Mowday, και Shapiro (2004) χαρακτηρίζουν την χρονική περίοδο (από το 1960 έως τα τέλη του 1970) ως «χρυσή» εποχή στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης διότι σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας. Οι θεωρίες περιεχομένου, σε αντίθεση με τις θεωρίες διαδικασιών, επικεντρώνονται στην αναγνώριση των παραγόντων (αναγκών) που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον. Από την άλλη πλευρά, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μία δυναμική. Αναζητούν τις αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του

χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρωπινή συμπεριφορά στο χώρο της εργασίας.

3.2.1. Η Θεωρία της Προσδοκίας - V.Vroom

Μία από τις πιο σημαντικές θεωρίες διαδικασιών παρακίνησης είναι η Θεωρία της προσδοκίας. Η ανωτέρω θεωρία προέρχεται από έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, οι οποίες διαπίστωσαν ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά βασίζεται σε συνειδητές προθέσεις και κατευθύνεται από τους στόχους που θέτει κάθε άτομο. Ο Vroom (1964) ανέπτυξε την πρώτη συστηματική διατύπωση της θεωρίας της προσδοκίας αναφορικά με τον εργασιακό χώρο. Υποστήριξε λοιπόν ότι οι εργαζόμενοι τείνουν να αξιολογούν ορθολογικά τις διάφορες ενέργειες στον χώρο εργασίας (π.χ να εργαστούν περισσότερο) και τελικά επιλέγουν εκείνες τις συμπεριφορές που πιστεύουν ότι θα οδηγήσουν σε πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα (π.χ. προαγωγή). Με βάση τα παραπάνω, ο Vroom ανέπτυξε το παρακάτω υπόδειγμα παρακίνησης ως εξής (Χυτήρης, 2001): (Παρακίνηση = (Προσδοκία) χ (βαθμός προτίμησης)) όπου προσδοκία είναι ο υποκειμενικός βαθμός πιθανότητα ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα οδηγήσει σε ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Οι τιμές που μπορεί να λάβει ως πιθανότητα είναι από 0 έως 1. Όταν πάρει την τιμή σημαίνει ότι το άτομο δεν προσδοκά ότι η συγκεκριμένη ενέργεια θα έχει οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην άλλη περίπτωση, αν λάβει δηλαδή την τιμή 1, τότε το άτομο θεωρεί ότι η συγκεκριμένη συμπεριφορά θα οδηγήσει σε συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Όσο αφορά την μεταβλητή «βαθμός προτίμησης», ο Vroom (1964) εννοεί τον βαθμό επιθυμίας ενός ατόμου για ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Για να πετύχουμε βαθμό προτίμησης θετικό θα πρέπει το άτομο να επιθυμεί πολύ το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην περίπτωση αρνητικού βαθμού, το άτομο δεν επιθυμεί το συγκεκριμένο αποτέλεσμα ενώ η τιμή μηδέν συνεπάγεται ότι το άτομο είναι αδιάφορο για το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. πρακτικές λύσεις στα προβλήματα που σχετίζονται με την υποκίνηση των εργαζομένων. Πέρα όμως από αυτό, το μοντέλο του Vroom υποθέτει ότι τα άτομα ενεργούν ορθολογικά και έχουν την ικανότητα να υπολογίζουν τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Η Θεωρία αυτή έχει περιορισμένη ερμηνεία

και εκλογικεύει υπέρμετρα την διαδικασία λήψη αποφάσεων, η οποία πολύ συχνά επηρεάζεται από ενορμήσεις συναισθηματική φύσεως (Παπάνης, 2007).

3.2.2. Το Υπόδειγμα της Προσδοκίας W.Porter και E. Lawler

Οι Porter και Lawler εμπλούτισαν το μοντέλο του Vroom , αναγνωρίζοντας τον ρόλο που διαδραματίζουν οι ιδιαιτερότητες της προσωπικότητας του κάθε άτομου (π.χ οι ικανότητες και δεξιότητες του εργαζομένου) και διευκρινίζοντας την σχέση μεταξύ της προσπάθειας που καταβάλει ο εργαζόμενος και της πραγματοποιούμενης επίδοσης. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με το πρότυπο αυτό, η προσπάθεια που καταβάλλει το άτομο για την εκτέλεση μίας εργασίας είναι συνάρτηση δύο παραγόντων (Κουφίδου, 2001). Ο πρώτος παράγοντας είναι η αντίληψη του εργαζομένου αν η προσπάθεια θα οδηγήσει σε κάποια ανταμοιβή ή αποτέλεσμα. Ο δεύτερος παράγοντας αναφέρετε στην υποκειμενική αξία που αποδίδει ο εργαζόμενος στην ανταμοιβή αυτή.

Επίσης, για να αποδώσει η προσπάθεια του εργαζομένου θα πρέπει το άτομο να διαθέτει την ικανότητα αλλά και να αντιλαμβάνεται με σαφήνεια τις απαιτήσεις τις εργασίας του. Η επιθυμητή επίδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές που μπορεί να είναι εσωτερικές (π.χ. αναγνώριση, εκτίμηση, αυτοεκπλήρωση) αλλά και εξωτερικές (όπως αύξηση μισθού, μπόνους). Τελικά ο εργαζόμενος θα αισθανθεί ικανοποίηση μόνο εάν οι ανταμοιβές που θα λάβει είναι οι προσδοκώμενες (Κουφίδου, 2001). Το υπόδειγμα των W.Porter και E.Lawler προσδίδει στην διαδικασία της παρακίνησης την έννοια του συνεχούς κυκλώματος διότι εάν θέλει ο εργαζόμενος να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει πρέπει να προσπαθεί για την επιθυμητή επίδοση. Από την άλλη πλευρά, εάν στο παρελθόν, η ανωτέρω επίδοση απέτυχε να οδηγήσει σε επιθυμητή ανταμοιβή είναι πιθανόν ο εργαζόμενος να χάσει την αξιοπιστία του προς το σύστημα των ανταμοιβών και να διακόψει την προσπάθεια του (Steers, et all., 2004).

3.2.3. Η θεωρία της ισότητας -J Adams

Η θεωρία της Ισότητας, αρχικά, αναπτύχθηκε από τον Adams (1963), ο οποίος υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διατηρήσουν ισορροπία μεταξύ όλων εκείνων των εισροών που συνεισφέρουν στην εργασία τους (δηλαδή κόπος, χρόνος, προσόντα, πείρα κ.τ.λ) και των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών που λαμβάνουν. Έτσι, λοιπόν, τα άτομα επιλέγουν εκείνες τις ενέργειες ή συμπεριφορές για τις οποίες πιστεύουν ότι θα λάβουν δίκαιες ανταμοιβές. Ένα σημαντικό στοιχείο στο οποίο δίνει έμφαση η θεωρία της Ισότητας είναι ότι το άτομο εκτιμά το επίπεδο της προσπάθειας που καταβάλλει σε μία εργασία σε σχέση με την ανταμοιβή που λαμβάνει αλλά και την συγκρίνει με άλλα άτομα που εκτελούν παρόμοια εργασία ή με την ανταμοιβή που λάμβανε όταν εκτελούσε σχετικές εργασίες στο παρελθόν (Χυτήρης, 2001). Πολλοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι αν από την παραπάνω σύγκριση προκύψει ανισότητα τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται αδικία και ψυχολογική ένταση. Ο βαθμός της ψυχολογικής του έντασης εξαρτάται από το βαθμό της θεωρούμενης ανισότητας. Αν λοιπόν το άτομο αισθάνεται ότι αυτά που λαμβάνει είναι λιγότερα από αυτά που προσφέρει τότε προκειμένου να πετύχει την ισότητα μεταξύ προσπάθειας — ανταμοιβής είτε προσφέρει λιγότερα είτε προσπαθεί να αυξήσει τις ανταμοιβές του είτε ακόμη εγκαταλείπει την εργασία του.

Από την Θεωρία της ισότητας προκύπτουν δύο σημαντικά συμπεράσματα (Χυτήρης, 2001): α. ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να λαμβάνουν δίκαιες ανταμοιβές για να συνεχίζουν την προσπάθεια τους β. ότι οι εργαζόμενοι εκτιμούν τις ανταμοιβές τους σε μία συγκριτική και σχετική βάση. Αυτό που εκτιμούν είναι το τι λαμβάνουν σε σχέση με τους υπόλοιπους που εκτελούν παρόμοια εργασία. Δηλαδή παίζει ρόλο η σύγκριση και όχι το απόλυτο ύψος των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

3.2.4. Η Θεωρία του Καθορισμού του Στόχου - E.Locke

Η Θεωρία του καθορισμού του στόχου διαφέρει από την θεωρία της προσδοκίας και την θεωρία της ισότητας διότι θεωρεί ότι ο στόχος είναι βασικό στοιχείο της διαδικασίας παρακίνησης και όχι η ανταμοιβή. Η Θεωρία του καθορισμού του στόχου, η οποία αρχικά αναπτύχθηκε από τον Locke , υποστηρίζει ότι προκειμένου ο εργαζόμενος να υποκινηθεί προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει να του θέτονται ελκυστικοί στόχοι. Ένας στόχος για να κινητοποιήσει προς μία αποδοτική συμπεριφορά θα πρέπει (Aldag, et all.,1991) Ο Daft (2009) υποστηρίζει ότι ο καθορισμός στόχων αυξάνει την παρακίνηση των εργαζομένων διότι βοηθάει τα άτομα να εστιάσουν την προσπάθειά τους προς την σωστή κατεύθυνση. Τα άτομα γνωρίζουν τους στόχους τους και έτσι κατευθύνουν τις ενέργειες τους για να πετύχουν τους στόχους τους. Συμπληρωματικά, όταν οι εργαζόμενοι πετύχουν τους στόχους τους αισθάνονται περηφάνια και ικανοποίηση με αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση και το ηθικό τους. Η Θεωρία του καθορισμού στόχων εφαρμόζεται σε πολλές σύγχρονες επιχειρήσεις ως εργαλείο παρακίνησης με της διοίκησης μέσω στόχων , management by objectives. (Ambrose &Kulik, 1999).

3.2.5 Η Θεωρία X και Ψ:

Κατά την θεωρία X μία όψη είναι κυρίως αρνητική και σύμφωνα με αυτή οι άνθρωποι εκ φύσεως αποστρέφονται την εργασία τους και προσπαθούν με κάθε τρόπο να την αποφύγουν. Από την στιγμή που έχουν αρνητική στάση απέναντι στην εργασία, θα πρέπει να επιτηρούνται αυστηρά και να ελέγχονται ή ακόμα και να απειλούνται με τιμωρία προκειμένου να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι αυτής της κατηγορίας αποφεύγουν τις ευθύνες και προτιμούν να έχουν μία τυπική κατεύθυνση στην εκτέλεση των εργασιών τους. Επιπρόσθετα, για αυτούς η αίσθηση της ασφάλειας είναι καθοριστικός παράγοντας αναφορικά με την εργασία τους ενώ χαρακτηρίζονται από έλλειψη φιλοδοξίας. Συνεπώς, η θεωρία X υποθέτει ότι χαμηλού επιπέδου ανάγκες στην πυραμίδα ιεραρχίας του Maslow, αποτελούν παράγοντες παρακίνησης για αυτά τα άτομα. Από τα

παραπάνω γίνεται αντιληπτό ότι οι εργαζόμενοι που ενεργούν σύμφωνα με το μοντέλο X χρειάζονται καθοδήγηση και έλεγχο, ενώ καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης είναι οι οικονομικές ανταμοιβές.

Σε αντίθεση η άλλη όψη της ανθρώπινης φύσης είναι κυρίως θετική και περιγράφεται ως θεωρία Ψ. Τα άτομα που περιγράφονται από την Θεωρία Ψ αγαπούν την εργασία, είναι δημιουργικοί και δεν φοβούνται να αναλάβουν πρωτοβουλία. Ειδικότερα, όταν υπάρχει κλίμα εμπιστοσύνης στο εργασιακό τους περιβάλλον, τότε αναπτύσσουν έντονα συναισθήματα αφοσίωσης προς τους στόχους της επιχείρησης. Είναι φανερό ότι η θεωρία Ψ απευθύνεται σε εργαζόμενους που επιθυμούν να ικανοποιούν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες τους (π.χ. ανάγκη αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης) ενώ ένας πιο φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης είναι κατάλληλος γι αυτούς. Ο Mc Gregor υποστήριξε ότι η Θεωρία Ψ είναι αυτή που πρέπει να εφαρμόζεται από την διοίκηση. Υποστήριξε λοιπόν ότι η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, οι εργασίες με υπευθυνότητα και πρόκληση και οι καλές εργασιακές σχέσεις αποτελούν τις κατάλληλες τεχνικές για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων.

3.3 Τεχνικές παρακίνησης

- πρόγραμμα εκπαίδευσης προσωπικού

Η γενική μόρφωση (Robinson & Stern, 1997) του προσωπικού, την οποία μπορεί να προσφέρει ο φορέας αποτελεί μεγαλύτερο επίτευγμα. Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στον φορέα του τουλάχιστον να εξειδικεύεται στην εργασία του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις για την περαιτέρω ανάπτυξη του. Η επιτυχία των προηγούμενων εξασφαλίζεται μέσα στον φορέα και έξω από αυτόν με επιμορφωτικά σεμινάρια, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με την συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των τμημάτων του φορέα. Για την επιμόρφωση προσωπικού

πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια τόσο για την εκπαίδευση των νέων υπαλλήλων όσο και για την επιμόρφωση των παλαιότερων. Η εκπαίδευση αυτή πρέπει να προχωρήσει και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της διοίκησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους της εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους από τα έντυπα, φυλλάδια και εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπα τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλαδή στην αξιολόγηση τους για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

- επαγγελματική ενημέρωση του προσωπικού.

Υποχρέωση του φορέα είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα σε αυτόν. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος του κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, κάθε φορέας πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τόπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη του και να προσκαλεί από άλλους φορείς ή από ινστιτούτα και ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές ειδικούς σε διάφορα θέματα για την ενημέρωση του προσωπικού. για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα του φορέα.

- Αξιολόγηση προσωπικού

Ένα ακόμα χρήσιμο εργαλείο για την χαρακτηριστεί εργαζομένων αποτελεί η αξιολόγηση του προσωπικού. Με την 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 εν όψει 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 χάνει την αξιοπιστία της και δεν αποφέρει την επιθυμητή παρακίνηση.

- Παρότρυνση των εργαζομένων σε Σύμπνοια και Συνεργασία

Ο φορέας για να μπορεί να καθοδηγήσει τους εργαζόμενους προς το συμφέρον του και να επιτυγχάνει άριστα αποτελέσματα σε όλο το εύρος της πολιτικής του, πρέπει να εξασφαλίζει την ομόνοια τη συμφιλίωση και την πλήρη συνεργασία όλων. Βασική προϋπόθεση, για να εξασφαλιστεί η απαραίτητη συμπόνια και συνεργασία του προσωπικού, είναι η δημοκρατική, η σωστή, η ανθρώπινη μεταχείριση των υπαλλήλου από όλους τους ανωτέρους και σε όλη την κλίμακα της ιεραρχίας και τους χώρους εργασίας. Απαιτείται η συνειδητοποίηση της αναγκαιότητας αυτής από τη διοίκηση και η υλοποίηση της (συμμετοχή των εργαζομένων στα συμβούλια κορυφής, προαγωγών, πειθαρχικών ποινών). Γίνεται κατανοητό από τα παραπάνω ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθανθούν ότι μοιράζονται τα ίδια όραμα και την ίδια αποστολή και ότι είναι ενεργά μέλη στην επίτευξη τους καθώς και στην λήψη αποφάσεων προς αυτή την κατεύθυνση.

- Εσωτερικές ανταμοιβές

Οι εσωτερικές ανταμοιβές είναι δύσκολο να διερευνηθούν (Robinson & Stern, 1997) γιατί αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ικανοποιούνται οι κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές που επιζητεί το άτομο είναι :

1. Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητα του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές του ανάγκες. Είναι πιθανό να σχηματιστούν, μέσα στους φορείς ομάδες μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση.
2. Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γονικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να

αποκτήσουν κύρος ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές που εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων. Τα άτομα με έντονη ανάγκη για γόητρο- κύρος ικανοποιούνται μόνο όταν έχουν την δυνατότητα της εξέλιξης Αυτά έλκονται από τα υψηλά εισοδήματα, τους εντυπωσιακούς τίτλους και την γρήγορη ανέλιξη.

3. Το επίτευγμα, δηλαδή η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο κατά το καλύτερο τρόπο την εργασία του, να επιλύει επιτυχές τα τυχών προβλήματα. να κατακτά την προσωπική επιτυχία και εξέλιξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Σύμφωνα με τον Mc Clelland , τα άτομα που επιδιώκουν τις ανταμοιβές αυτές εργάζονται αποδοτικότερα κάτω από:

- Συνθήκες μέτριου κινδύνου, καθώς με υψηλό κίνδυνο τα αποτελέσματα της προσπάθειας τους είναι αμφίβολα
- Συνθήκες παραπληροφόρησης, καθώς θέλουν να γνωρίζουν το αποτέλεσμα της προσπάθειας τους
- Συνθήκες πλήρους καθορισμού της ευθύνης του καθενός, για να μην επαινεθεί άλλος αντί αυτών
- Συνθήκες ανταγωνισμού, ώστε να έχουν δυνατότητα ανάπτυξης των ικανοτήτων τους,
- Συνθήκες όπου απαιτείται υψηλού επιπέδου επίδοση, ώστε να γίνεται ολοκληρωτική χρήση των ικανοτήτων τους. Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί, το επίτευγμα εκτιμάται ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στον φορέα, όχι άτομα που έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

- Εξωτερικές Ανταμοιβές

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές τις συνθήκες εργασίας την εξασφάλιση απασχόλησης. Οι οικονομικές ανταμοιβές διακρίνονται σε άμεσες και έμμεσες. Άμεσοι είναι οι μισθοί και τα ημερομίσθια, τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη, με διάφορα απόκτησης μετοχών, η

υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασία , η χρονική διάρκεια της κανονικής άδεια οι ευκαιρίες για εκπαίδευσης και μετεκπαίδευση κ.α Το «χρήμα» είναι άκρως υποκινητικός παράγοντας και αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου. Είναι, όμως, δύσκολο να διερευνηθεί αν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα παρακίνησης ή είναι δευτερεύουσας σημασίας, γιατί η εφαρμογή των διαφόρων κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές όπως αλλαγή στην μέθοδο εργασίας, στην πολιτική του φορέα, στη σύνθεση «ον ομάδων εργασίας κτλ.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων:

Συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζόμενους, όπως η χρονική αμοιβή, η αμοιβή κατά τεμάχιο και η αμοιβή κατά απόδοση.

Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων, όπως συστήματα αμοιβής κατά απόδοση, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

Η αποτελεσματικότητα των οικονομικών ανταμοιβών ως κίνητρα διαφέρει από άτομο σε άτομο, ανάλογα με τα φύλο, την ηλικία, το επίπεδο της θέσης των αποδοχών και της μόρφωσης.

3.4 Πολιτική Μισθών- Ημερομισθίων

Σαν σημαντικό πρόβλημα το οποίο απασχολεί την διοίκηση των φορέων και αφορά άμεσα την παρακίνηση των υπαλλήλων, αποτελούν οι αμοιβές του. Ωστόσο, για να προσελκύσουν και να κρατήσουν στην υπηρεσία τους ικανότερους υπαλλήλους, πρέπει να πληρώνουν επαρκείς μισθούς και ακόμη σε μερικούς μεγαλύτερους σε σχέση με άλλους μέσα στην ίδια την επιχείρηση.

Σε περιπτώσεις έλλειψης εργατικών χεριών, οι εργοδότες συνήθως αυξάνουν τις αμοιβές, με άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση του κόστους, χωρίς πάντοτε να έχουν και αύξηση παραγωγικότητας .Η ύπαρξη αύξησης παραγωγικότητας θα εξισορροπούσε το κόστος και θα οφείλεται σε άλλους παράγοντες, όπως π.χ. τον τεχνολογικό εξοπλισμό την καλύτερη διοίκηση, τους ικανότερους υπαλλήλους κτλ. Αντίθετα, όταν - οργανισμός πληρώνει χαμηλότερες αμοιβές στο προσωπικό σημαίνει ότι θα έχει και μικρότερο εργατικό κόστος. Ο όρος πολιτική

μισθών και ημερομισθίων αναφέρεται στην κατάστρωση και εφαρμογή σωστής πολιτικής και μεθόδων για την αμοιβή των υπαλλήλων και περιλαμβάνει θέματα, όπως η αξιολόγηση του έργου, η ανάπτυξη και διατήρηση μιας δομής αμοιβών, οι αμοιβές σαν κίνητρα, οι μεταβολές και οι προσαρμογές των αμοιβών, οι συμπληρωματικές πληρωμές, η συμμετοχή στα κέρδη, ο έλεγχος του κόστους αμοιβών κ.α. Ο όρος ημερομίσθιο συνήθως αναφέρεται στους εργαζόμενους που εργάζονται με την ώρα και πληρώνονται κάθε εβδομάδα, ενώ ο όρος μισθός αναφέρεται στους υπαλλήλους και τα διοικητικά και επιστημονικά στελέχη που αμείβονται ανεξάρτητα από τις ώρες εργασίας και αποτελεί μια διάκριση κύρους. Απαραίτητο είναι να υπάρχει ίση αμοιβή για ίση εργασία καθώς κατά αυτό τον τρόπο ικανοποιείται το αίσθημα δικαιοσύνης του υπαλλήλου και του δίδονται κίνητρα παρακίνησης, επίσης θα πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση των παραπόνων σχετικά με αμοιβές για τον ίδιο λόγο. Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών. μισθών και ημερομισθίων ει ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική τους.

3.5 Συμμετοχή του προσωπικού

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την παρακίνηση εργαζομένων είναι ο βαθμός και ο τρόπος συμμετοχής τους, στις διαδικασίες του φορέα. Είναι γεγονός ότι ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς εντούτοις σύμφωνα με τον Robinson (1997) θα μπορούσαμε να τον περιγράψουμε ως το Θεσμό εκείνο, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Βασικοί στόχοι της εφαρμογής μια τέτοιας πολιτικής είναι (Rabey 2001):

- Να βελτιωθεί η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και ικανοποίηση και παρακίνηση του 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 την θεωρούν αναπόφευκτη

αλλά δεν έχουν ακόμα πειστεί για την αποτελεσματικότητα της, ενώ ορισμένοι (ιδιαίτερα στα κατώτερα διευθυντικά επίπεδα) την θεωρούν σαν απειλή για την εξουσία που κατέχουν αλλά και για την διοικητική τους ικανότητα. Οπωσδήποτε όμως, θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι παρά τις οποιεσδήποτε επιφυλάξεις, η πλευρά των διευθυντικών στελεχών έχει πειστεί να δοκιμάσει τουλάχιστον 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 τους. Το ενδιαφέρον του, στρέφεται κυρίως προς τη συμμετοχή στα σχεδιασμό και έλεγχο της καθημερινής του εργασίας και λιγότερο προς άλλος υψηλότερου επιπέδου μορφές συμμετοχής. Οι εργαζόμενοι του έχουν την εμπειρία εφαρμογής της συμμετοχής φαίνεται να εκτιμούν ιδιαίτερα την αξία και τα πλεονεκτήματα της.

3.6 Εργασιακή ικανοποίηση και απόδοση

Σε πολλές επιχειρήσεις κατά τις τελευταίες δεκαετίες παρατηρήθηκαν φαινόμενα απολύσεων προσωπικού, περικοπών προνομίων καθώς και άλλων σχετικών μέτρων τα οποία συμβάλουν στη μείωση του κόστους μιας επιχείρησης και κατ' επέκταση την αύξηση των καθαρών κερδών. Παρόλα αυτά, σταδιακά στις μέρες μας παρατηρείται μια στροφή προς το ανθρώπινο κεφάλαιο. Ο άνθρωπος αποτελεί ένα από τα πιο ζωτικά περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης και η εκμετάλλευση αυτού μπορεί να επιφέρει την επιθυμητή κερδοφορία για την επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια των ετών έχουν γίνει πολλές μελέτες σχετικές με τους παράγοντες οι οποίοι επιδρούν και επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων. Ο κυριότερος είναι η ικανοποίηση από την εργασία. Γύρω από τη σχέση ικανοποίησης και απόδοσης υπάρχει εκτενής βιβλιογραφία και μελέτες όπου άλλοτε καταδεικνύεται μια θετική σχέση και άλλοτε όχι. Οι πρώτες μελέτες της σχέσης ικανοποίησης έλαβαν χώρα σχεδόν ταυτόχρονα με την εμφάνιση του όρου ικανοποίηση από την εργασία με αποτέλεσμα οι μελετητές να προσπαθούν να υποδείξουν τους παράγοντες και τις

απαιτούμενες πρακτικές για τη βελτίωση των χαρακτηριστικών της εργασίας. Παρόλα αυτά η σύνδεση των δύο μεταβλητών υπήρξε αρκετά δύσκολη παρά το γεγονός ότι στις εμπειρικές μελέτες η σχέση ήταν εμφανής. Άλλες μελέτες κυρίως κατά τη δεκαετία του '80, ανέτρεψαν τη θετική αυτή σχέση προσδιορίζοντας άλλους παράγοντες οι οποίοι συμβάλλουν στην απόδοση, όπως για παράδειγμα η στρατηγική της επιχείρησης η διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων κ.α. Συμπερασματικά. μπορούμε να ισχυριστούμε ότι όποια κριτική κι αν έχει εμφανιστεί κατά καιρούς, η συντριπτική πλειοψηφία καταδεικνύει μια θετική συσχέτιση των δύο παραπάνω μεταβλητών.

Κεφάλαιο 4

Κίνητρα

4.1 Ανθρώπινη συμπεριφορά και κίνητρα

Προκειμένου για την ανθρώπινη συμπεριφορά και δράση, τα αίτια που την προκαλούν, ή οι λόγοι που την εξηγούν είναι τα κίνητρα. Κίνητρο είναι οτιδήποτε κινεί, ωθεί ή παρασύρει σε δράση ένα άτομο. Στον εργασιακό χώρο, τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων, αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία.

Τα κίνητρα ανάλογα με το αν υποκινούνται από εσωτερικές διεργασίες του ατόμου ή από εξωγενείς παράγοντες, μπορούμε να τα διακρίνουμε σε εσωτερικής και εξωτερικής προέλευσης κίνητρα. Και ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι τις χωρίζουμε σε χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα.

Το κίνητρο είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που δημιουργούνται τόσο εντός όσο και πέραν της ανθρώπινης ύπαρξης, μια ψυχολογική διαδικασία, η οποία είναι αποτέλεσμα της αμοιβαίας αλληλεπίδρασης του ατόμου με το περιβάλλον και που έχει επιπτώσεις στις επιλογές, την προσπάθεια, και την εμμονή ενός προσώπου.

Γιατί χρειαζόμαστε κίνητρα; Η απάντηση είναι απλή: η επιβίωση της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι που στερούνται κινήτρων αποδίδουν λιγότερο, με αποτέλεσμα να πλήττεται οικονομικά η επιχείρηση. Είναι γεγονός ότι, καθώς η παραγωγικότητα βαίνει αυξανόμενη, η έλλειψη κινήτρων είναι ένα από τα

συχνά εμφανιζόμενα κωλύματα και προβλήματα στη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού. Επιπρόσθετα, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο εργασιακό περιβάλλον και στην ανταγωνιστική αγορά εργασίας, τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι σημαντικά για την επιβίωση και την επιτυχία της επιχείρησης.

Επιστημονικά το κίνητρο μπορεί να οριστεί ως το μέγεθος κατά το οποίο μία συνεχής και συνεπής προσπάθεια κατευθύνεται προς κάποιο στόχο. Όπως τονίζουν οι θεωρητικοί, η επιμονή είναι μία απαραίτητη προϋπόθεση για την επίτευξη των στόχων που έχει θέσει ένα άτομο και κατ' επέκταση ένας εργαζόμενος. Αυτός ο γενικευτικός ορισμός, που βρίσκει ευρεία εφαρμογή στην κοινωνική και προσωπική ζωή του ατόμου θα λέγαμε ότι έχει θέση γενικής αλήθειας και για την οικονομική δραστηριότητα, μέρος της οποίας αποτελεί και η εργασία του ατόμου.

Το κίνητρο αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση και είναι αυτό που ενεργοποιεί τους εργαζόμενους. Οι Latham και Pinder προτείνουν ένα πλαίσιο περιγραφής της θεωρίας των κινήτρων, το οποίο κινείται σε τέσσερις άξονες: τις ανάγκες (needs), τα προσωπικά χαρακτηριστικά τις αξίες και τέλος τα χαρακτηριστικά της εργασίας.

Οι ανάγκες μπορεί να είναι φυσιολογικές ή ψυχολογικές. Αυτές επηρεάζουν την επιβίωση αλλά και την ευημερία ενός ατόμου. Οι μεμονωμένες διαφορές μεταξύ των ανθρώπων, ιδιαίτερα η προσωπικότητά τους, έχουν επιπτώσεις στους ανθρώπους και στους τρόπους με τους οποίους ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Το να βρεθούν τρόποι για την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών, προηγείται της αναζήτησης τρόπων ικανοποίησης των υψηλότερων αναγκών, όπως είναι η αυτοπραγμάτωση. Όταν ικανοποιούνται οι κατώτερες ανάγκες, ο στόχος για περεταίρω ικανοποίηση κατώτερων αναγκών δεν αυξάνεται. Αλλά, όταν επιτυγχάνεται ένας υψηλότερος στόχος, για παράδειγμα για αυτοσεβασμό ή αυτοπραγμάτωση, ένας ακόμα υψηλότερος στόχος τίθεται μετά την ικανοποίηση αυτών των αναγκών.

Η κατανόηση των επιπτώσεων των γνωρισμάτων της προσωπικότητας στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντική λόγω του ότι οι άνθρωποι τείνουν να

επιλέγουν αρμοδιότητες και χαρακτηριστικά εργασίας, που είναι σύμφωνα με αυτά τα γνωρίσματά τους. Εντούτοις, αυτά τα γνωρίσματα παρουσιάζονται μόνον ως οι "ασθενείς" εναντίον "των ισχυρών" προσωπικοτήτων. Οι άνθρωποι με "ασθενείς προσωπικότητες" επιλέγουν τις εργασίες, που επιτρέπουν σε ένα πρόσωπο μεγάλη αυτονομία, ενώ οι με "ισχυρές" επιλέγουν εργασίες, που είναι ιδιαίτερα δομημένες.

Οι αξίες είναι μεταβατικοί στόχοι. Χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες γραμμές στη ζωή ενός ατόμου και αποκτιούνται μέσω γνώσης και εμπειρίας. Οι ιθύνοντες πρέπει να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψη όταν ψάχνουν να βρουν κίνητρα για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους. "Έρευνες έχουν δείξει ότι σε έναν ατομικιστικό πολιτισμό οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες ως τύπου "κερδίζω ή χάνεις", ενώ στις collectivistic κοινωνίες, όπου υπάρχει μια έμφαση στη συνοχή ομάδας, οι άνθρωποι προτιμούν διαδικασίες όπως η διαπραγμάτευση και η μεσολάβηση.

Σχετικά τώρα με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, έρευνες έχουν δείξει ότι, οι μη εμπλουτισμένες εργασίες μπορούν να οδηγήσουν σε ψυχολογική κατάθλιψη καθώς επίσης και σε καρδιαγγειακές παθήσεις. Αυτά τα δυσμενή αποτελέσματα ελαχιστοποιούνται, εάν όχι εξαλείφονται, με την εισαγωγή της αυτονομίας στην εργασία, τη συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων και τις ευκαιρίες απόκτησης νέων δεξιοτήτων.

Είναι αναμφισβήτητο πλέον γεγονός ότι οι σύγχρονες οικονομίες οργανώνονται στο μεγαλύτερο μέρος τους γύρω από την παροχή υπηρεσιών. Ο υπάλληλος, που προσφέρει υπηρεσίες -όσο και αν αυτό μοιάζει αυτονόητο- δεν έχει πολλά από τα φυσικά όρια, που περιορίζουν τον άνθρωπο που εργάζεται στον πρωτογενή ή δευτερογενή τομέα της οικονομίας. Εκεί η σπανιότητα των αγαθών αποτελεί τον σημαντικότερο ανασταλτικό παράγοντα για την αύξηση της απόδοσης του ανθρώπου. Αν λείπουν οι πρώτες ύλες, δεν είναι δυνατόν να προχωρήσει η εργασία· επιπλέον, η σωματική δύναμη και τα όρια φυσικής αντοχής του ανθρώπου είναι περιορισμένα και είναι μικρή και επικίνδυνη η δυνατότητα να ξεπεραστούν, έστω και για μικρά διαστήματα. Αντίθετα, στην παροχή υπηρεσιών, όχι μόνο πολλοί από τους περιορισμούς αυτούς δεν υπάρχουν, αλλά

πρέπει να εξευρεθούν διαδικασίες τέτοιες που θα ευνοήσουν αφενός μεν την παροχή κινήτρων από πλευράς εργοδοτών, αφετέρου δε την αξιοποίηση των κινήτρων αυτών από πλευράς των εργαζομένων/υπαλλήλων.

4.2 Διακρίσεις Κινήτρων

Τα κίνητρα, ανάλογα με τη θέση από την οποία θα τα δει κανείς, μπορεί να τα κατατάξει σε διάφορες κατηγορίες. Δύο μεγάλες κατηγοριοποιήσεις είναι σε (1) εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα και (2) σε χρηματικά (οικονομικά) και μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα.

4.2.1 Εσωτερικά- Εξωτερικά Κίνητρα

«Τα κίνητρα μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά (Kehr, 2004).

Τα εσωτερικά κίνητρα σχετίζονται με τις υποσυνείδητες ανάγκες και είναι συνυφασμένα με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, όπως δίψα, πείνα, πόνος, φόβος, ύπνος (Higgins, 1998; Kanfer and Heggestand, 1997). Οδηγούν σε αυθόρμητη συμπεριφορά και δεν επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από τους κανόνες συμπεριφοράς της κοινωνίας (Ryan, 2000). Είναι έμφυτα, σε αντίθεση με τα εξωτερικά κίνητρα που διαμορφώνονται κατά τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου (επίκτητα) από τις επιρροές που δέχεται από το περιβάλλον του (Koestner, et al., 1991). Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν τα κίνητρα της κοινωνικής ένταξης, του κύρους και της εξουσίας. Σύμφωνα με τον Kehr (2004) τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν» ενώ τα εξωτερικά κίνητρα «ωθούν» σε δράση.»

Ένα ζήτημα που απασχολεί έντονα τους ερευνητές είναι η σύγκρουση των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων στο επίπεδο του ατόμου. Το δίλημμα για τον εργαζόμενο είναι προφανές, αλλά η απάντηση δεν είναι καθόλου σαφής και συγκεκριμένη: πρέπει να ακολουθήσει τις επιταγές του οργανισμού όπου βρίσκεται ή να θέσει τους δικούς του στόχους με τα δικά του κίνητρα και να βρει τρόπο ώστε να τα εφαρμόσει προς το δικό του όφελος; Μπορούμε να

φανταστούμε έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων οι οποίοι θέτουν τον εαυτό τους σε αυτό το δίλημμα.

Οι ιδιωτικοί υπάλληλοι και γενικά οι υπάλληλοι οι οποίοι για ποικίλους λόγους δεν έχουν εργασιακή εξασφάλιση σε μεγάλο βάθος χρόνου είναι μία κατηγορία ανθρώπων, που πολλές φορές επιλέγει να επιδιώξει τους δικούς της στόχους και να έρθει σε σύγκρουση με το σύνολο όπου ανήκουν. Το κόστος είναι η απόλυση ή σε άλλες περιπτώσεις το κέρδος είναι μία καλύτερη θέση εργασίας.

Οι αθλητές των ομαδικών αθλημάτων έχουν πολύ μικρό περιθώριο να βγουν από την γραμμή, που οριοθετούν οι οδηγίες του προπονητή τους. Επειδή η δραστηριότητα τους είναι κατεξοχήν ομαδική και είναι αδύνατο να αναπτύξουν ατομικά κίνητρα και στόχους αφού υπάρχει μόνο κόστος (ήττα της ομάδας αρνητικό κλίμα από τους συμπαίκτες τους και δυσμένεια από τον προπονητή).

4.2.2 Χρηματικά και Μη-χρηματικά Κίνητρα

Μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων είναι σε χρηματικά (οικονομικά) και μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα, ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι. Τα χρηματικά κίνητρα με τη σειρά τους, διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα (κέρδη, παραγωγικότητα, κλπ). ένα σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ-επιχειρηματίες σήμερα είναι ο καθορισμός των ανταμοιβών για την αυξημένη απόδοση των υπαλλήλων.

Η πρώτη βασική πρακτική παρακίνησης είναι η σύνδεση της απόδοσης του εργαζόμενου με τις ανταμοιβές, ανεξαρτήτως αν είναι χρηματικές ή όχι, και έχει την έννοια της αναγνώρισης και επιβράβευσης του εργαζόμενου για τα αποτελέσματά του και τη συνεισφορά του στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Στην πράξη αυτή η πρακτική παρακίνησης ενσωματώνει τις χρηματικές ανταμοιβές (bonus) και τα μη χρηματικά κίνητρα με τη μορφή δημόσιας αναγνώρισης για τα επιτεύγματα της απόδοσής του. Οι έπαινοι και οι άλλες συμβολικές πράξεις αποτελούν πρακτικές που ενεργοποιούν το άτομο για απόδοση και το κάνουν να αισθάνεται αφοσιωμένο ή δεσμευμένο στους στόχους. Εδώ η δύναμη του κινήτρου συνήθως καθορίζεται από χρηματικούς

όρους (όπως η αναλογία ενδεχόμενης απόδοσης και σταθερής πληρωμής), όπου ισχυρή σύνδεση μεταξύ της απόδοσης και της συνολικής αποζημίωσης θεωρείται ότι παράγει ένα μεγαλύτερο κίνητρο για τον εργαζόμενο να εργαστεί σκληρά. Τα κίνητρα μεγάλης ισχύος, που προέρχονται από τη συμβολική αξία της δημόσιας αναγνώρισης για επιτεύγματα, αναμένεται να προσελκύσουν τα πιο ταλαντούχα και παραγωγικά άτομα. Τα κίνητρα αυτά θα είναι χαμηλής ισχύος εάν τα επιδόματα ή η αναγνώριση δίνονται σε πολλούς υπαλλήλους και ακόμα περισσότερο, εάν η μεμονωμένη απόδοση ενός εργαζόμενου δεν έχει σχέση με το μερίδιο των ανταμοιβών του.

Κατά μία άποψη, τα χρηματικά κίνητρα μπορούν να έχουν πολύ μικρή τρικινητήρια δύναμη στους εργαζόμενους, ως προς το να εργαστούν σκληρά για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων, με αποτέλεσμα τα συστήματα χρηματικών κινήτρων να μην είναι και τόσο αποτελεσματικά στη δραστηριοποίηση των επιτευγμάτων απόδοσης. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους επειδή δίνουν πολύ μεγάλη αξία στους οργανωτικούς στόχους και αντιλαμβάνονται ότι οι προσωπικές ανάγκες τους ικανοποιούνται με την επίτευξη αυτών των στόχων. Δηλαδή, παρακινούνται λόγω ταύτισή τους με έναν οργανωτικό στόχο, ένα πρόγραμμα, ή μια ιδεολογία, ή για την υπεράσπιση ενός ειδικού ενδιαφέροντος ή απλά από την επιθυμία τους να συμμετέχουν στις διαδικασίες πολιτικού σχεδιασμού της επιχείρησης. Επίσης παρακινούνται πρώτιστα από τις εγγενείς ανταμοιβές, όπως η εμπιστοσύνη, η αυτονομία και η ικανοποίηση από την εργασία.

Συγκεκριμένα τα χρηματικά κίνητρα θεωρούνται από πολλούς ανήθικα. Έχει διαπιστωθεί ότι η αυξανόμενη χρήση της σχέσης «απόδοσης- ανταμοιβής», και η έμφαση στην προσήλωση της ανάπτυξης της καριέρας και στα χρηματικά επιδόματα πέρα από κάθε ιδεαλισμό, συμβάλουν στην δημιουργία προβλημάτων για την ανάπτυξη κινήτρων. Για να εξασφαλιστεί η ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης ως συνόλου και στις ανάγκες των εργαζομένων ως ατόμων πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων, που να επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση και όπου τα σχέδια των συστημάτων αυτών, θα συνδέονται με τη στρατηγική και τη διεύθυνση της εταιρείας. Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων για την αύξηση

της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται, τα οποία πρέπει να μετρούν όχι μόνον την απόδοση αλλά και την προσπάθεια των εργαζομένων. Υπάρχει δε η διαμορφωμένη αντίληψη ότι, τα κίνητρα είναι αποτελεσματικά μόνον όταν η απόδοση μετριέται με απλούς και εύκολους τρόπους. Η αποτελεσματικότητα αυτή δύναται να μειωθεί όταν η ανταμοιβή ή η αναγνώριση δεν είναι ισοδύναμη με την προσπάθεια και την συνεπαγόμενη απόδοση κάτι που καταστρέφει την παρακίνηση.

4.2.3 Χρηματικά κίνητρα

Οι υπάλληλοι συμβάλλουν την προσπάθεια προς την επίτευξη των οργανωτικών στόχων και σε αντάλλαγμα λαμβάνουν τις ανταμοιβές, που ικανοποιούν τις ανάγκες και τις προσδοκίες τους (ατομικοί στόχοι). Ατομικοί και οργανωτικοί στόχοι δεσμεύονται σε έναν κοινό παρονομαστή, την ανταμοιβή. Ως εκ τούτου, η ανταμοιβή αντιπροσωπεύει ένα κεντρικό στοιχείο στη σχέση ανταλλαγής εργοδότη-υπαλλήλων.

Η υποκινητική δύναμη του χρήματος έχει συζητηθεί εκτενώς από πολλούς θεωρητικούς. Πολλοί υποστηρίζουν ότι, η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας παρακίνησης γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών, αλλά και των ανώτερων, όπως η ασφάλεια και το κύρος. Για να αποτελέσει όμως η αμοιβή κίνητρο, πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Πολλές μελέτες έχουν δείξει ότι όταν η πληρωμή εξαρτάται από την απόδοση, οι ατομικές επιδόσεις είναι υψηλότερες από ότι όταν αυτό λείπει. Η σύνδεση των αμοιβών με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την υιοθέτηση από τους εργαζόμενους των επιχειρηματικών αξιών, παρέχει ένα αυξημένο κίνητρο στους εργαζόμενους για υψηλή απόδοση και παραμονή στην εταιρεία.

Τα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση (PRP) χρησιμοποιούνται ευρέως από τις επιχειρήσεις για να παρακινήσουν το προσωπικό τους. Εντούτοις, έρευνες δείχνουν ότι η επιτυχία ενός συστήματος PRP εξαρτάται μόνον από το οργανωτικό επίπεδο μέτρησης της απόδοσης, από το πόσο καλά είναι τα

αποτελέσματα, αν δηλαδή το επίπεδο των μετρήσεων για το άτομο ή την ομάδα είναι μεγαλύτερο από το καθοριζόμενο επίπεδο μέτρησης της επιχείρησης. Γενικά, οι παράγοντες που οδηγούν τους υπαλλήλους σε θετικά αποτελέσματα με συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση είναι:

- Να είναι γνωστά τα μέτρα απόδοσης.
- Το επίπεδο πληρωμών να είναι αρκετά υψηλό (οι επαγγελματίες χρησιμοποιούν συχνά μια εμπειροτεχνική μέθοδο, σύμφωνα με την οποία το PRP πρέπει να είναι τουλάχιστον 5% του συνολικού μισθού)
- Οι πληρωμές να γίνονται αρκετά συχνά (τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι μηνιαίες πληρωμές φαίνεται να παρακινούν περισσότερο).

Ατομικά κίνητρα επιδόσεων

Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Η σύνδεση αυτή (απόδοσης - ανταμοιβής) 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 (μπόνους) 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 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 εργαζομένου να καταβάλλει 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 σε 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.

Κεφάλαιο 5

Η οικονομική κρίση

5.1 Ορισμός / τι σημαίνει η έννοια της κρίσης.

Η έννοια της κρίσης, ως πολυδιάστατη, έχει αποδοθεί ποικιλοτρόπως, ακόμη και από απλούς ανθρώπους για να περιγράψουν με μια λέξη ότι αντιμετωπίζουν ένα δύσκολο πρόβλημα, ότι διανύουν μια περίοδο ανωμαλίας και αντικανονικότητας ή βρίσκονται σε κρίσιμη φάση. Στην ελληνική γλώσσα, η λέξη κρίση προέρχεται από το ρήμα κρίνω θέλοντας να χαρακτηρίσει μια μη κανονική κατάσταση. Μια κατάσταση κρίσιμη, δύσκολη, επικίνδυνη. Συγκεκριμένα κρίση είναι μια εκτροπή από την κατάσταση της κανονικότητας και μπορεί να προσλάβει διαβαθμίσεις αντικανονικότητας από μια κατάσταση απλής διαταραχής μέχρι την κατάσταση μη ελεγχόμενων εκρηκτικών γεγονότων και την κατάσταση του χάους και του πανικού. Συνεπώς, μια κρίση εμπεριέχει μια απειλή σχετικά με τους πόρους και τους ανθρώπους, την απώλεια του ελέγχου και ορατές ή αόρατες συνέπειες στους ανθρώπους, τους πόρους και τους οργανισμούς (Πανηγυράκης, 2001).

5.2 Αίτια σημερινής κρίσης.

Οι κυριότερες αιτίες που προκάλεσαν την εμφάνιση και ανάπτυξη της τρέχουσας οικονομικής κρίσης είναι οι εξής:

1. Υπερβολική χρήση Δανειακών Κεφαλαίων (Leverage).
2. Πλημμελής διαβάθμιση πιστοληπτικού κινδύνου (Botid Ratitlgs).

3. Αμοιβές στελεχών στον χρηματοπιστωτικού τομέα (Bonus).
4. Κίνητρα για αλόγιστη χορήγηση στεγαστικών δανείων, ανεξάρτητα από τον πιστοληπτικό κίνδυνο των δανειοληπτών.
5. Στεγαστικά δάνεια για αγορά κατοικίας χωρίς συμμετοχή δανειολήπτη.

5.3. Επιπτώσεις

Οι σημαντικότερες επιπτώσεις που είχε η εμφάνιση της οικονομικής κρίσης των ετών 2008-2009 είναι οι εξής:

- Κρίση ρευστότητας, καθώς μέσω της μη χορήγησης επαγγελματικών και καταναλωτικών δανείων, θα τεθεί πρόβλημα ρευστότητας στην αγορά και την κατανάλωση.
 - ❖ Ευκολία παροχής δανείων.
 - ❖ Αύξηση επιτοκίων, βραχυπρόθεσμα μείωση επενδυτικής δραστηριότητα και περιορισμός καταναλωτικής πίστης.
 - ❖ Μείωση παραγωγής /μείωση κατανάλωσης/μείωση εθνικού εισοδήματος.
 - ❖ Μείωση του εμπορικού ισοζυγίου.
 - ❖ Δραματική πτώση της τιμής του πετρελαίου και συνεπώς, μείωση του κόστους παραγωγής.
- Πτώση του πληθωρισμού και, συνεπώς, σε επόμενη φάση δημιουργία ζήτησης.

- Πτώση των τιμών των πρώτων υλών και συνεπακόλουθη μείωση του κόστους και του πληθωρισμού. Πτώση στις τιμές των ακινήτων και άρα ευκαιρίες για αγορές.

5.4 Η παρακίνηση σε περίοδο οικονομικής κρίσης.

Η παγκόσμια κρίση είναι πλέον ένα φαινόμενο με πολύπλευρες οικονομικές, πολιτισμικές, κοινωνικές επιπτώσεις. Η κρίση αυτή μοιάζει να επηρεάζει κάθε χώρα, κάθε επιχείρηση, τους ανθρώπους της επιχείρησης, αλλά και τις δραστηριότητές τους. Για τους ανθρώπους της επιχείρησης η εργασία αποτελεί την κυριότερη απασχόληση στην καθημερινή ζωή τους. Το επάγγελμα είναι η σχεδόν επικρατέστερη μοναδική επίδραση στην ζωή του ανθρώπου. Πράγματι αν αφαιρέσουμε τις ώρες του ύπνου, ο άνθρωπος είτε εργάζεται, είτε προετοιμάζεται για την εργασία, είτε αναπαύεται από την εργασία, είτε προσπαθεί να βρει υποκατάστατα για την εργασία. Επομένως, η επαγγελματική προσαρμογή αποτελεί βασικό μέρος της γενικής προσαρμογής του ατόμου στην ζωή του και μία κατ' εξοχήν δυνατότητα να συμπληρώσει την ιδέα για τον εαυτό (self-concept). Η εργασία αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την διαμόρφωση της ταυτότητας του ατόμου. Αποκτούμε ταυτότητες μέσω των κοινωνικο-πολιτιστικών ομαδοποιήσεων στις οποίες ανήκουμε. Από τα παραπάνω είναι κατανοητό ότι ο φόβος και η ανασφάλεια σχετικά με την διατήρηση της θέσης εργασίας έχει αρνητικό αντίκτυπο στην παρακίνηση των εργαζομένων. Συνεπώς, θα πρέπει να αναζητηθούν τρόποι παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού δεδομένης της παρούσας κατάστασης.

Κατ' αρχήν, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να πιστέψουν ότι οι προσπάθειες τους είναι αναγκαίες για να επιτύχουν τους στόχους της επιχείρησης. Στόχος είναι η παροχή στους εργαζόμενους ενός σχεδίου δράσης καθώς και οι στόχοι για τους οποίους πρέπει να αγωνιστούν, αυτό θα τους βοηθήσει να διοχετεύσουν την ενέργεια τους και τις δεξιότητες τους για την εκπλήρωση των καθηκόντων τους. Το επιθυμητό αποτέλεσμα πρέπει να είναι ξεκάθαρο και καθορισμένο και εν συνεχεία να γίνει επίκληση στις δεξιότητες και τον ενθουσιασμό του

προσωπικού για την πραγμάτωση του. Οι άνθρωποι θέλουν να επιτύχουν, να είναι μέρος της επιτυχίας. Η ενδυνάμωση τους και η παρότρυνση τους να βοηθήσουν οπουδήποτε χρειάζονται μπορεί να έχει απρόσμενα θετικά αποτελέσματα, αυξάνοντας την παρακίνηση τους. Επίσης, θα μπορούσαν οι επιχειρήσεις να αναθεωρήσουν το σύστημα αμοιβών και τη δομή του , μειώνοντας την αναλογία των σταθερών ημερομισθίων και αυξάνοντας τα προγράμματα πριμοδοτήσεων, κάνοντας πιο αποτελεσματική την παρακίνηση, δελεάζοντας τους εργαζόμενους για την επίτευξη των στόχων.

Κεφάλαιο 6

Μεθοδολογία

6.1 Η μεθοδολογία της έρευνας

Με τον όρο μεθοδολογία της έρευνας εννοούμε το σύνολο των διαδικασιών και των μεθόδων που μπορούν να εφαρμοστούν από έναν ειδικό, ώστε να πραγματοποιηθεί μια ερευνητική διαδικασία. Σε αυτή την ερευνητική διαδικασία χρησιμοποιούνται σωστά ορθολογικές τεχνικές αλλά και διαδικασίες, οι οποίες είναι συνδυασμένες για τη διεύρυνση ενός προβλήματος που υφίσταται στο σύνολο του (Ζαφειρόπουλος, 2005). Η μέθοδος που ακολουθήθηκε στη συγκεκριμένη εργασία είναι ποσοτική πρωτογενής έρευνα με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η συλλογή των δεδομένων έγινε με τη χρήση ενός ερωτηματολογίου, το οποίο συντάχθηκε με βάση τις ανάγκες του ερευνητικού μας σκοπού προκειμένου να συλλέξουμε τις απαραίτητες πληροφορίες που απαιτούνται για την τεκμηρίωση των στόχων. Το ερωτηματολόγιο επισυνάπτεται στο Παράρτημα. Η ανάλυση των δεδομένων κατόπιν της συλλογής τους έγινε με τη χρήση του λογισμικού SPSS 15.0. Ως φορέας για την εκπόνηση της έρευνας επιλέχθηκε η εταιρία Qualifood Ltd στην οποία διερευνήθηκε η έννοια παρακίνηση του ανθρωπίνου δυναμικού της.

6.2 Το δείγμα

Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε σε όλους τους (20) υπαλλήλους της εταιρείας Qualifood Ltd από τους οποίους ανταποκρίθηκαν στην έρευνα 17 άτομα. Από τα οποία ήταν 9 γυναίκες και 8 άνδρες.

Η ηλικία των ερωτηθέντων κυμάνθηκε από 25 έως άνω των 55. Η θέση τους στην ιεραρχία της εταιρείας ποικίλει καθώς και το επίπεδων σπουδών τους. Το ερωτηματολόγιο χορηγήθηκε στο συγκεκριμένο δείγμα λόγο εύκολης πρόσβασης είναι η εταιρεία που εργάζομαι και μου κίνησε το ενδιαφέρον να μελετήσω ποιά κίνητρα και τι θα παρακινούσε το προσωπικό της εταιρείας να αποδώσουν καλύτερα. Σημαντικό στοιχείο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου αποτέλεσε το γεγονός της ανωνυμίας των ερωτηματολογίων που διασφάλισε την όσο το δυνατόν αντιπροσωπευτική και ειλικρινέστερη συμπλήρωση τους από τον κάθε συμμετέχοντα.

Η διαδικασία που ακολουθήθηκε περιελάμβανε τα ακόλουθα βήματα. 1. Σύνταξη του ερωτηματολογίου 2. Παράδοση των ερωτηματολογίων στους υπαλλήλους 3. Παροχή απαραίτητου χρόνου ώστε να μελετηθούν τα ερωτηματολόγια 4. Συνάντηση και επίλυση τυχόν αποριών 5. Παραλαβή των απαντημένων ερωτηματολογίων.

6.3 Μέσα συλλογής δεδομένων

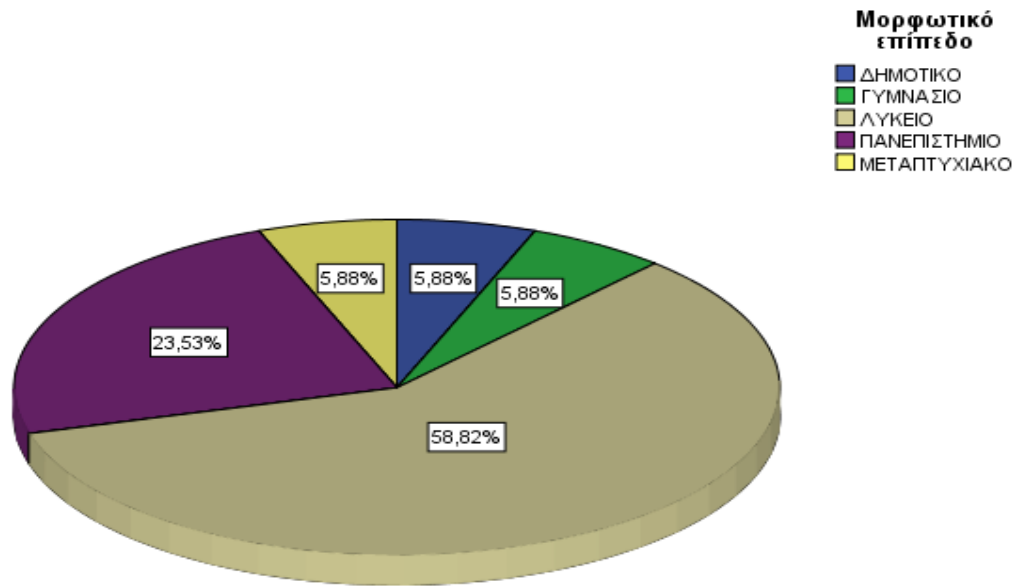
Για την διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας επιλέχθηκε η χρήση ενός ερωτηματολογίου που χωρίζεται σε τρεις (3) επιμέρους ενότητες και περιλαμβάνει είκοσι (20) ερωτήσεις. Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου περιλαμβάνουν ερωτήσεις βαθμονόμησης (Καθόλου, Λίγο , Μερικώς, Πολύ, Απόλυτα), βασισμένες στην κλίμακα Likert, διχοτομικές ερωτήσεις (ναι, όχι). Η πρώτη ενότητα αφορά τα δημογραφικά στοιχεία του δείγματος (φύλο, ηλικία, μορφωτικό επίπεδο). Οι συμμετέχοντες, σύμφωνα με τις οδηγίες της ερευνήτριας, καλούνται να απαντήσουν βάζοντας ένα \surd στην απάντηση που τα

αντιπροσωπεύει. Στην δεύτερη ενότητα, η οποία έχει το τίτλο «πληροφορίες για την απασχόληση », διερευνάται συνολικά χρόνια προϋπηρεσίας και έτη υπηρεσίας στην Qualifood ltd, θέση που κατέχουν, εάν αισθάνονται ασφάλεια για την διατήρηση της θέσης εργασίας τους, εάν αισθάνονται ότι ανήκουν σε μία ομάδα, εάν είναι ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους, αμοιβές κλπ.

Στο τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου μελετάται η «παρακίνηση» γίνεται η χρήση προτάσεων που αφορούν τα βασικά χαρακτηριστικά της παρακίνησης των υπαλλήλων. Τα άτομα καλούνται να επιλέξουν το βαθμό που τους αντιπροσωπεύει σε κάθε παράγοντα μέσω κυρίως μιας τεταρτοβάθμιας κλίμακας με την εξής διαβάθμιση: 1= Καθόλου, 2= Λίγο, 3= Πολύ, 4= Απόλυτα και α) Διαφωνώ απόλυτα β) Διαφωνώ γ) Συμφωνώ δ) Συμφωνώ απόλυτα.

6.4 Αποτελέσματα έρευνας

Αναλύοντας το πρώτο μέρος τον ερωτηματολογίου που αφορά τα δημογραφικά στοιχεία προκύπτουν τα πιο κάτω στοιχεία. Από το σύνολο των ερωτηματολογίων προκύπτει ότι 52,94°/ο των συμμετεχόντων είναι γυναίκες ενώ το 47,06 °/ο είναι άνδρες. Οι ηλικίες κυμαίνονται από 25 έως άνω 55ετών. Το μορφωτικό επίπεδο εμφανίζεται στο Διάγραμμα 1, σύμφωνα με το οποίο οι υπάλληλοι υποχρεωτικής εκπαίδευσης αντιπροσωπεύουν το 5,88% (1 άτομο), απόφοιτοι γυμνασίου και λυκείου αντίστοιχα είναι 5,88% (1 άτομο), 58,82 % (10 άτομα), κάτοχοι κάποιου πτυχίου είναι το ποσοστό 23,53%(4 άτομα) και μεταπτυχιακού τίτλου 5, 88% (1 άτομο).

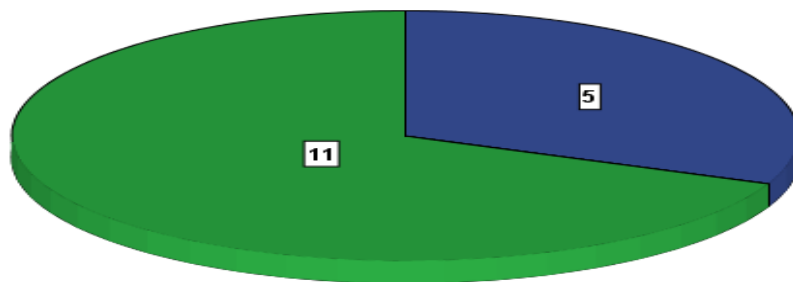


Διάγραμμα 1: Μορφωτικό επίπεδο

Προχωρώντας στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου θέλαμε να πληροφορηθούμε για την απασχόληση των εργαζομένων λεπτομερώς. Στο ερώτημα πόσα χρόνια εργάζονται στην εταιρεία, 2 άτομα απάντησαν 6-10 χρόνια ενώ οι υπόλοιποι 15 δήλωσαν ότι έχουν 0-5 έτη προϋπηρεσίας στη εταιρεία.

Θέση εργασίας που κατέχετε στην εταιρεία

■ ΓΡΑΦΕΙΟ
■ ΑΠΟΘΗΚΗ/ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ



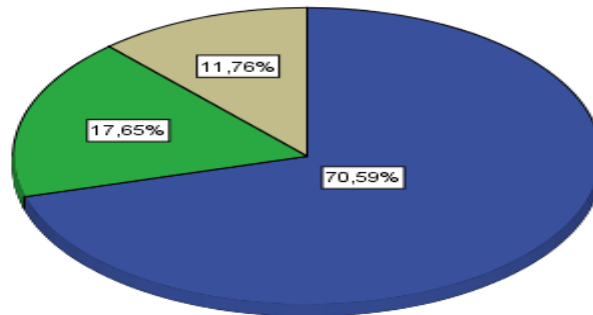
Διάγραμμα 2: Θέση εργασίας που κατέχετε στην εταιρεία.

Από το σύνολο των συμμετεχόντων ποσοστό 29,41% είναι υπάλληλοι γραφείου, ενώ το υπόλοιπο 70,58% είναι αποθηκάριοι, υπάλληλοι εργοστασίου, οδηγοί κλπ (βλέπε Διάγραμμα 2).

Εν συνεχεία, στο ερώτημα εάν αισθάνονται ανασφάλεια για την διατήρηση της θέσης εργασίας τους στην εταιρεία, προέκυψε ότι το 70,59% εξ αυτών δεν αισθάνονται καθόλου ανασφάλεια, το 17,65% δηλώνει λίγο και το υπόλοιπο 11,76 αισθάνεται αρκετά ανασφαλείς ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας του. Οι παραπάνω αναλογίες εμφανίζονται στο Διάγραμμα 3.

**Αισθάνεστε
ανασφάλεια
ως προς
την
διατήρηση
της θέσης
σας στην
εταιρεία**

■ ΚΑΘΟΛΟΥ
■ ΛΙΓΟ
■ ΑΡΚΕΤΑ



Διάγραμμα 3: Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας σας.

Προχωρώντας λίγο εις βάθος και εξετάζοντας κατά πόσο το φύλο επηρεάζει την ανασφάλεια που νοιώθουν συμπεραίνουμε από τον πιο κάτω Πίνακα 1 ότι περίπου τα ποσοστά ανάμεσα στις γυναίκες και στους άνδρες είναι ίδια με των αριθμό γυναικών να νοιώθουν μεγαλύτερη ασφάλεια από ότι οι άνδρες της εταιρείας.

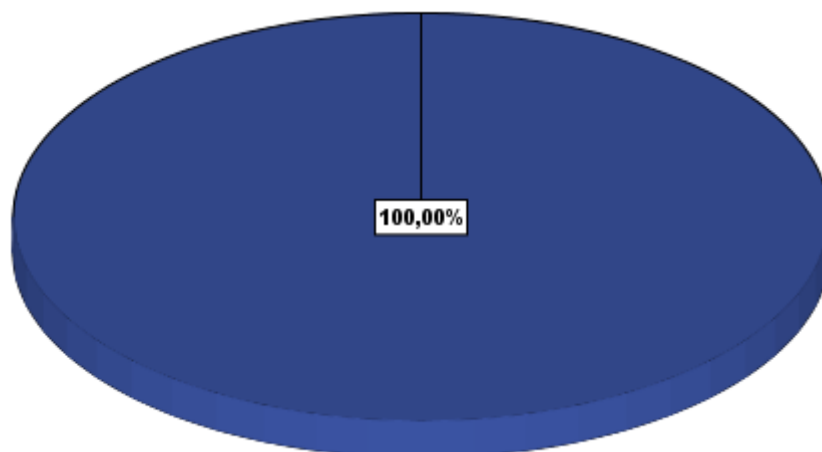
Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης σας στην εταιρεία * Φύλο Crosstabulation

| Count | | Φύλο | | Total |
|---|---------|--------|---------|-------|
| | | ΑΝΔΡΑΣ | ΓΥΝΑΙΚΑ | |
| Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης σας στην εταιρεία | ΚΑΘΟΛΟΥ | 5 | 7 | 12 |
| | ΛΙΓΟ | 2 | 1 | 3 |
| | ΑΡΚΕΤΑ | 1 | 1 | 2 |
| Total | | 8 | 9 | 17 |

Πίνακας 1. Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης σας στην εταιρεία /Φύλο.

Εν συνεχεία στο Διάγραμμα 4, απεικονίζετε το αν είναι ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της δουλειάς τους ή όχι.

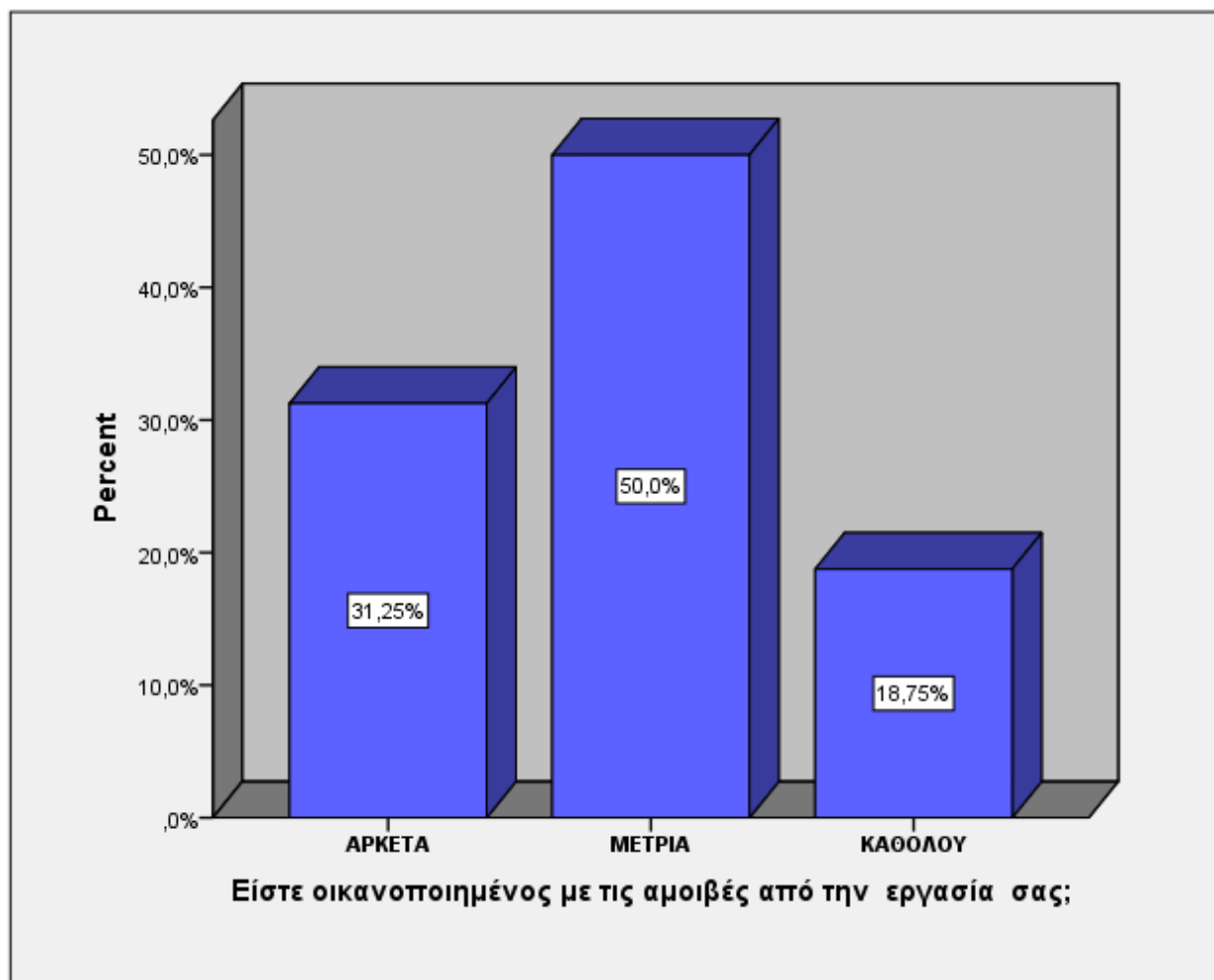
Είστε
οικανοποιημένος
με το αντικείμενο
της εργασίας
σας;
■ ΣΥΜΦΩΝΩ



Διάγραμμα 4:Είστε ικανοποιημένος με το αντικείμενο της εργασίας σου;
Όπως βλέπουμε στο πιο πάνω διάγραμμα, όλοι ανεξαιρέτως, το 100% του δείγματος είναι ικανοποιημένο με το αντικείμενο της δουλειάς τους, πράγμα το οποίο είναι πολύ θετικό.

Στο επόμενο ερώτημα για την σχέση με τους συναδέλφους τους εάν είναι καλή, το μεγαλύτερο ποσοστό 93,75% απαντάει ότι νοιώθει ότι ανήκει σε μία ομάδα και οι σχέσεις του με τους συναδέλφους είναι καλές, εκτός από το ποσοστό 6,25% το οποίο θεωρεί ότι δεν έχει καλές σχέσεις με τους συναδέλφους του.

Στο πιο κάτω διάγραμμα (5), απεικονίζεται κατά πόσο είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι με τις αποδοχές τους.



Διάγραμμα 5: Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας;

Το 50% των ερωτηθέντων δηλώνουν μέτρια ικανοποιημένοι με τις αποδοχές τους, το 18,75% καθόλου, ενώ μόλις 31,25 δηλώνει αρκετά ικανοποιημένο με τις αποδοχές του. Συγκρίνοντας την ικανοποίηση με τις αμοιβές από την εργασία με το φύλο, από τον πιο κάτω πίνακα συμπεραίνουμε ότι οι γυναίκες είναι περισσότερο ικανοποιημένες από τις αμοιβές.

Φύλο * Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας;

Crosstabulation

Count

| | | Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας; | | | Total |
|-------|---------|--|--------|---------|-------|
| | | ΑΡΚΕΤΑ | ΜΕΤΡΙΑ | ΚΑΘΟΛΟΥ | |
| Φύλο | ΑΝΔΡΑΣ | 1 | 6 | 1 | 8 |
| | ΓΥΝΑΙΚΑ | 4 | 3 | 2 | 9 |
| Total | | 5 | 9 | 3 | 17 |

Πίνακας 2. Φύλο/ Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας;

Στο ερώτημα εάν έχει γίνει κάποια επιβράβευση προς το προσωπικό από την διοίκηση το 51% απαντάει ναι και το 49% δηλώνει ότι δεν έχει γίνει οποιαδήποτε επιβράβευση από την διοίκηση στο προσωπικό.

Στην συνέχεια θέλαμε να μάθουμε κατά πόσο είναι σε αναζήτηση άλλης δουλειάς, και με βάση των απαντήσεων που δόθηκαν το ποσοστό 29,41 είναι σε αναζήτηση άλλης εργασίας ενώ το υπόλοιπο 70,59 δηλώνει ότι δεν αναζητεί άλλη εργασία.

Με βάση τα πιο πάνω συμπεραίνουμε ότι ενώ όλοι νοιώθουν ικανοποιημένοι με το αντικείμενο της εργασίας τους και σχεδόν όλοι νοιώθουν ότι ανήκουν σε μια ομάδα και οι σχέσεις τους με τους συναδέλφους τους είναι καλές, βλέπουμε όμως ότι όσον αφορά τις αποδοχές τους οι περισσότεροι δεν είναι ικανοποιημένοι. Η παράμετρος των αποδοχών δεν τους ικανοποιεί ιδιαίτερα.

Στο τρίτο μέρος της έρευνας αναλύονται οι παράγοντες της παρακίνησης των εργαζομένων της ιδιωτικής εταιρείας Qualifood γίνεται προσπάθεια ανίχνευσης της επιρροής των παραγόντων που θα τους παρακινούσαν να εργαστούν περισσότερο. Στο ερώτημα αν είστε ικανοποιημένοι από το αντικείμενο της εργασίας σας, το 41,18% απάντησε ότι είναι πολύ ευχαριστημένο και το 31,7% ότι είναι απόλυτα ευχαριστημένο. Οι συνθήκες εργασίας ικανοποιούν απόλυτα το 23,53% των εργαζομένων ,ενώ όσον αφορά τον μισθό τους το μεγαλύτερο ποσοστό 52,94% είναι λίγο ικανοποιημένο από τις αποδοχές τους και 5,88% καθόλου, στοιχεία τα οποία είναι αναμενόμενα λόγω της ύφεσης που διανύουμε και των μισθολογικών περικοπών. Όπως επίσης το μεγαλύτερο ποσοστό 41,18% θεωρούν ότι ενθαρρύνονται λίγο από την διοίκηση. Προχωρώντας σε μια εις βάθος ανάλυση και εισάγοντας και την παράμετρο του μορφωτικού επιπέδου παρατηρούμε ότι όσο αυξάνεται το επίπεδο σπουδών τόσο μειώνεται η ικανοποίηση από τις αποδοχές που παίρνει κάποιος .

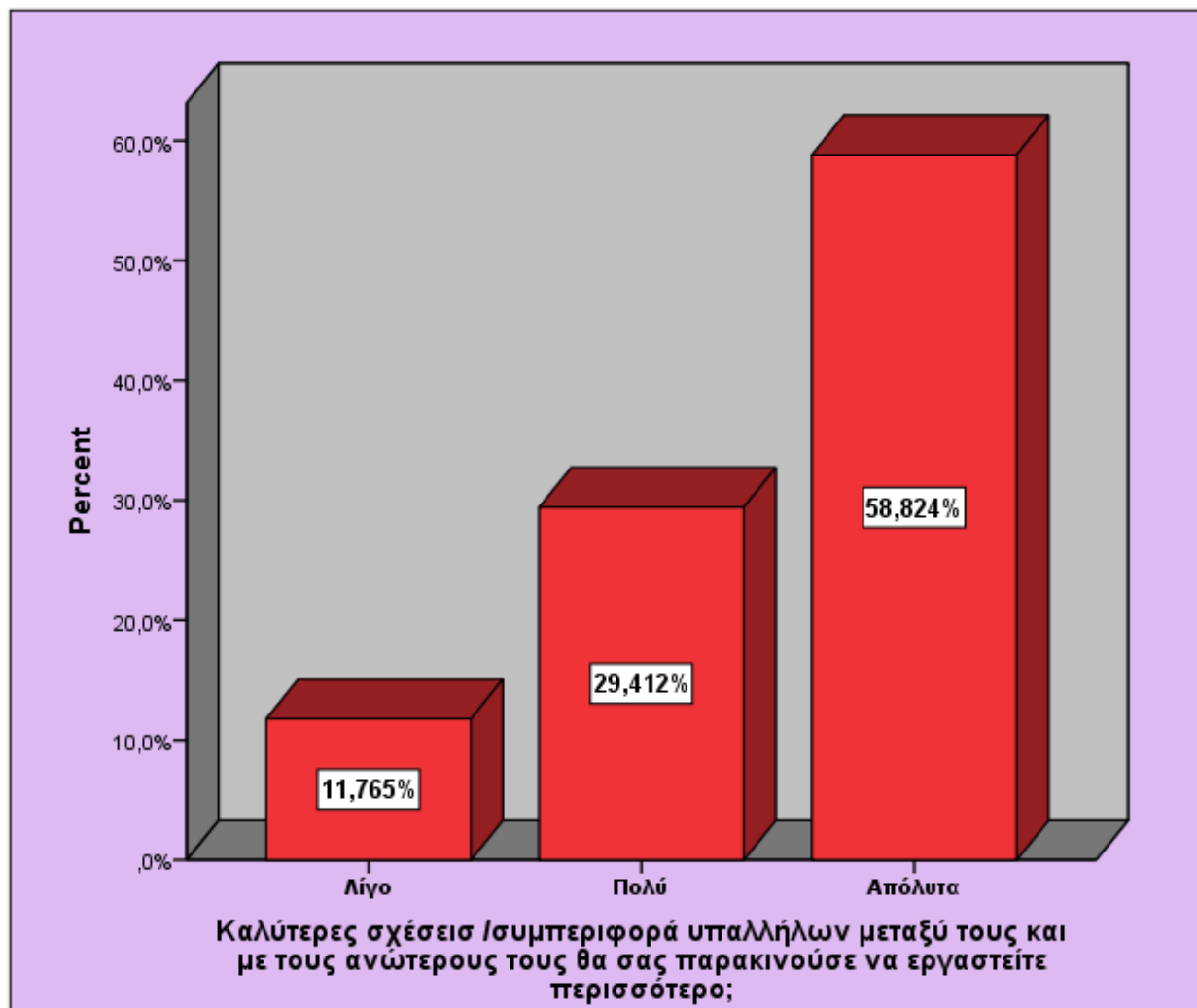
Μορφωτικό επίπεδο * Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας; Crosstabulation

Count

| | | Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας; | | | Total |
|-------------------|--------------|--|--------|---------|-------|
| | | ΑΡΚΕΤΑ | ΜΕΤΡΙΑ | ΚΑΘΟΛΟΥ | |
| Μορφωτικό επίπεδο | ΔΗΜΟΤΙΚΟ | 0 | 0 | 1 | 1 |
| | ΓΥΜΝΑΣΙΟ | 1 | 0 | 0 | 1 |
| | ΛΥΚΕΙΟ | 4 | 6 | 0 | 10 |
| | ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ | 0 | 2 | 2 | 4 |
| | ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ | 0 | 1 | 0 | 1 |
| Total | | 5 | 9 | 3 | 17 |

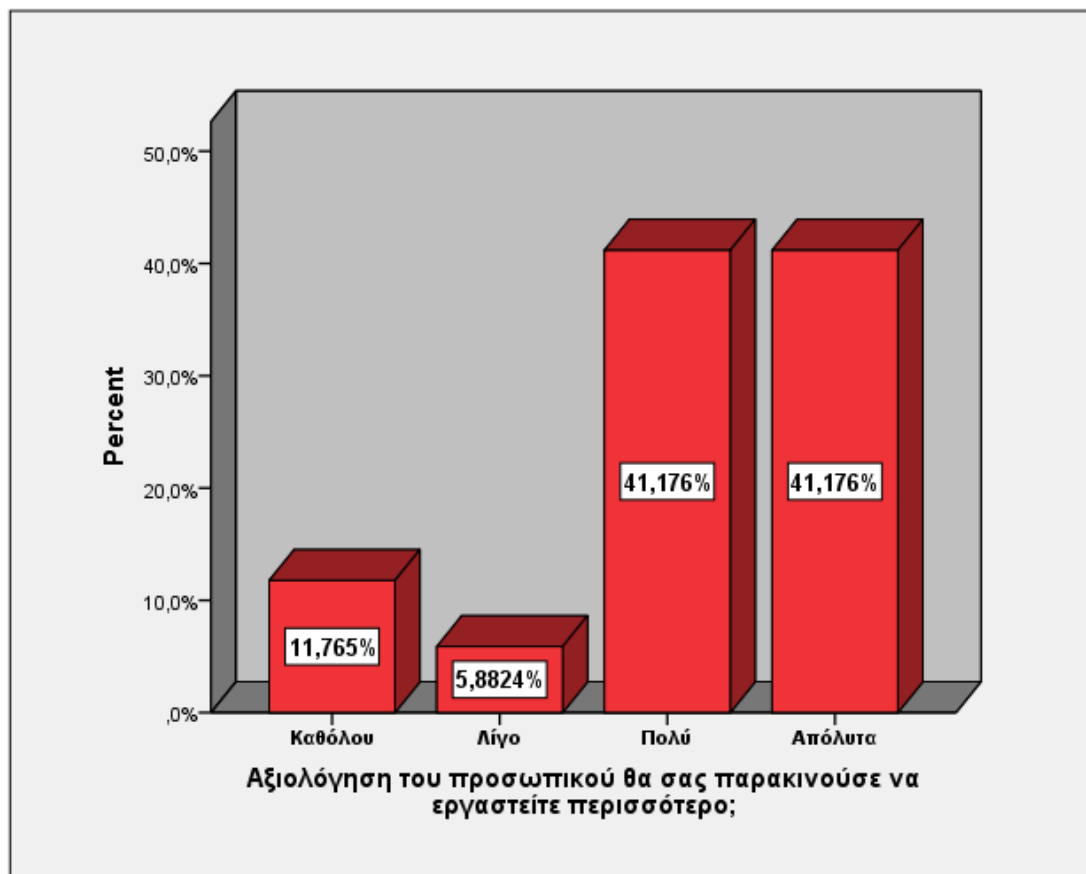
Πίνακας 3: Μορφωτικό επίπεδο/ Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας;

Συνεχίζοντας την ανάλυση , στο ερώτημα για τους τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων, η αύξηση των αποδοχών παρακινεί απόλυτα το 70,59 % των ερωτηθέντων, η δυνατότητα εξέλιξης ικανοποιεί απόλυτα σε ποσοστό 52,94% ,ενώ το ευχάριστο περιβάλλον παρακινεί το 58,82% των εργαζομένων. Επίσης, η αλλαγή θέσης εργασίας ικανοποιεί απόλυτα μόνο το 23,52% των ερωτηθέντων. Συνεχίζοντας βλ. Διάγραμμα 6,το ποσοστό 58,82% απαντάει ότι οι καλύτερες σχέσεις υπαλλήλων με τους ανώτερους τους θα τους παρακινούσε απόλυτα στο να αποδώσουν καλύτερα στην εργασία τους.



Διάγραμμα 6: Καλύτερες σχέσεις /συμπεριφορά υπαλλήλων μεταξύ τους και με τους ανώτερους τους/αποδοχή κατά πόσο θα με παρακινούσε να εργαστώ περισσότερο .

Όσον αφορά την αξιολόγηση του προσωπικού βλέποντας στο πιο κάτω Διάγραμμα 7 συμπεραίνουμε ότι οι περισσότεροι, ποσοστό 82% απαντάνε ότι η αξιολόγηση προσωπικού θα τους έκανε να εργαστούν περισσότερο.



Διάγραμμα 7: Η αξιολόγηση προσωπικού θα σας παρακινούσε να εργαστείτε περισσότερο;

Σχετίζοντας τους παραπάνω τρόπους παρακίνησης με το μορφωτικό επίπεδο αξίζει να σημειωθεί ότι όσο αυξάνεται το πρώτο τόσο πιο σημαντικό είναι η αύξηση των αποδοχών, ενώ για άτομα με χαμηλότερο μορφωτικό επίπεδο μεγαλύτερη σημασία έχει το ευχάριστο περιβάλλον εργασίας. Στη συνέχεια εξετάσαμε πώς το φύλο συμπεριφέρεται στην παρακίνηση με την αύξηση αποδοχών. Βλέποντας τον πίνακα 4: παρατηρούμε ότι το 41% των ανδρών και 29% γυναικών θα παρακινείτο απόλυτα να αποδώσει περισσότερο με την αύξηση αποδοχών, άρα η αύξηση αποδοχών παρακινεί τους περισσότερους άνδρες παρά τις γυναίκες.

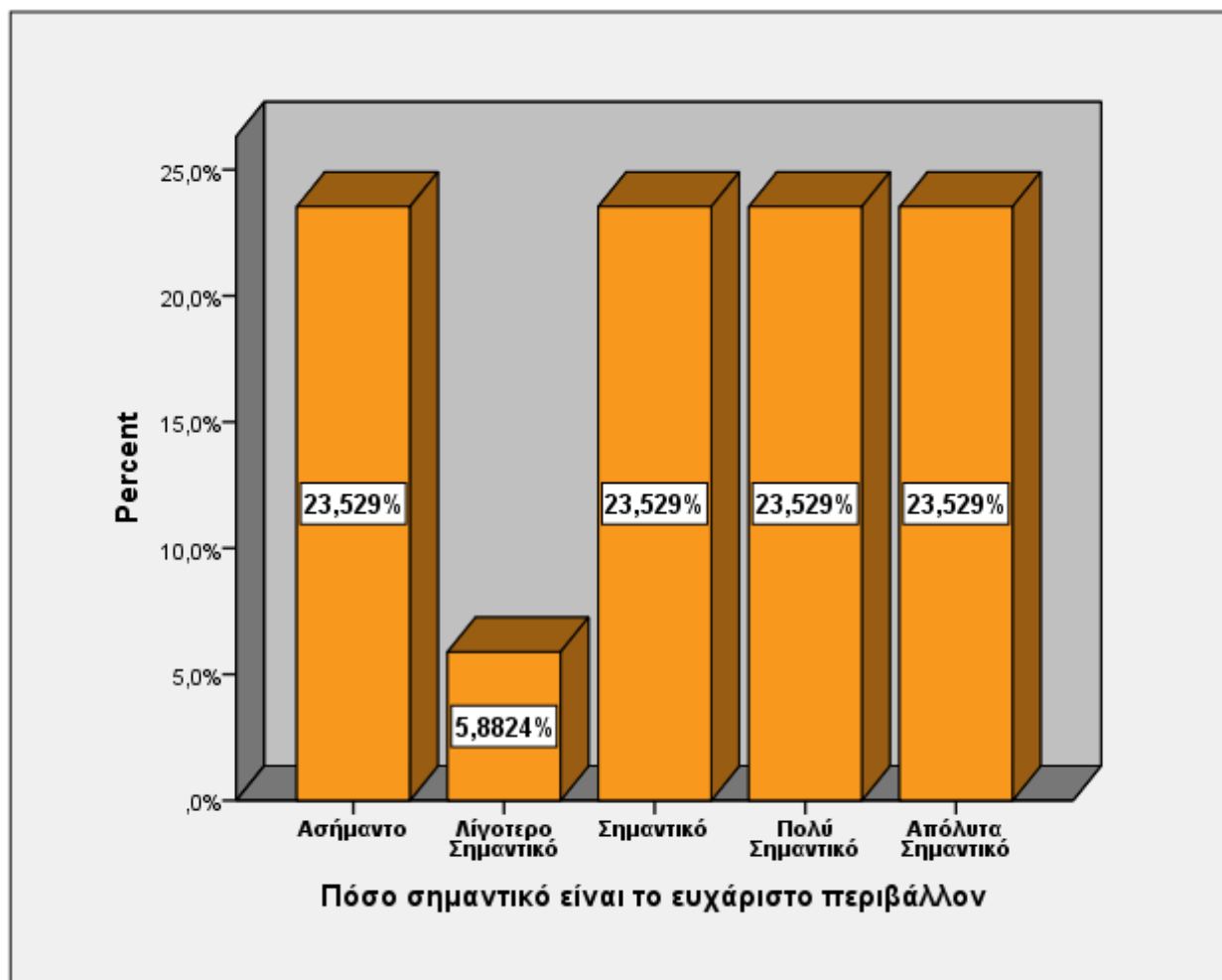
Φύλο * Αύξηση αποδοχών θα σας παρακινούσε να εργαστείτε περισσότερο; Crosstabulation

Count

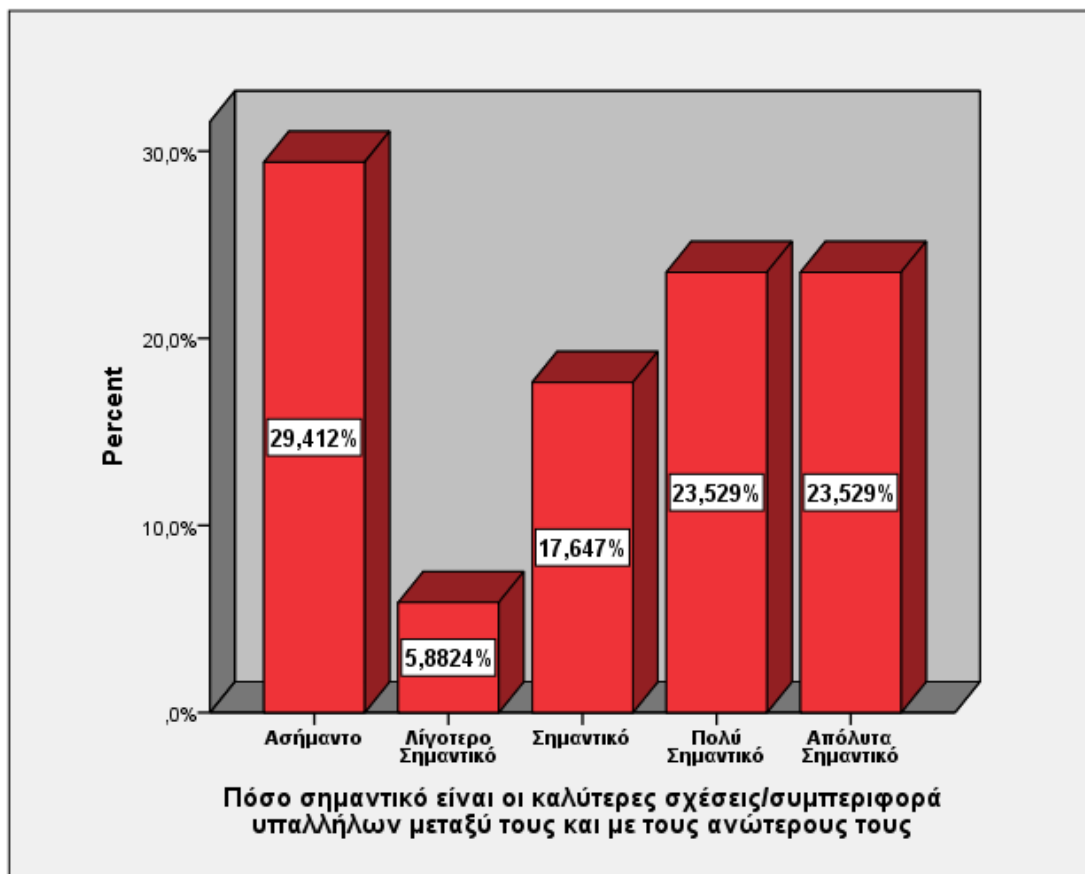
| | | Αύξηση αποδοχών θα σας παρακινούσε να εργαστείτε περισσότερο; | | | | Total |
|-------|---------|---|------|------|---------|-------|
| | | Καθόλου | Λίγο | Πολύ | Απόλυτα | |
| Φύλο | ΑΝΔΡΑΣ | 0 | 0 | 1 | 7 | 8 |
| | ΓΥΝΑΙΚΑ | 2 | 2 | 0 | 5 | 9 |
| Total | | 2 | 2 | 1 | 12 | 17 |

Πίνακας 4: Φύλο/ Αύξηση αποδοχών θα σας παρακινούσε να εργαστείτε περισσότερο;

Όταν τους ζητήθηκε να ιεραρχήσουν τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό στον ασήμαντο, όσον αφορά την αύξηση αποδοχών το 29,41% απάντησε ότι είναι σημαντική και 5,88% απάντησε ότι είναι απόλυτα σημαντική και το μεγαλύτερο ποσοστό απάντησε ότι η αύξηση αποδοχών δεν είναι ο σημαντικότερος τρόπος παρακίνησης. Το μεγαλύτερο ποσοστό ερωτηθέντων (35,29% λιγότερο σημαντικό, 23,52% ασήμαντο) δεν θεωρεί ούτε την δυνατότητα εξέλιξης σημαντικό παράγοντα παρακίνησης. Όμως στο πιο κάτω διάγραμμα (8) βλέπουμε ξεκάθαρα πόσο σημαντικό είναι το ευχάριστο περιβάλλον για τους υπαλλήλους, με τα μεγαλύτερα ποσοστά 23,52% και 23,52% να θεωρούν ότι είναι απόλυτα σημαντικό και πολύ σημαντικό, πράγμα στο οποίο φαίνεται ότι ανταποκρίνεται ικανοποιητικά η εταιρεία με το 41,17% του δείγματος να δηλώνουν ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται πολύ στο ευχάριστο περιβάλλον ενώ λίγοι είναι αυτοί (17,64%) που δηλώνουν ελάχιστη ανταπόκριση από την εταιρεία.

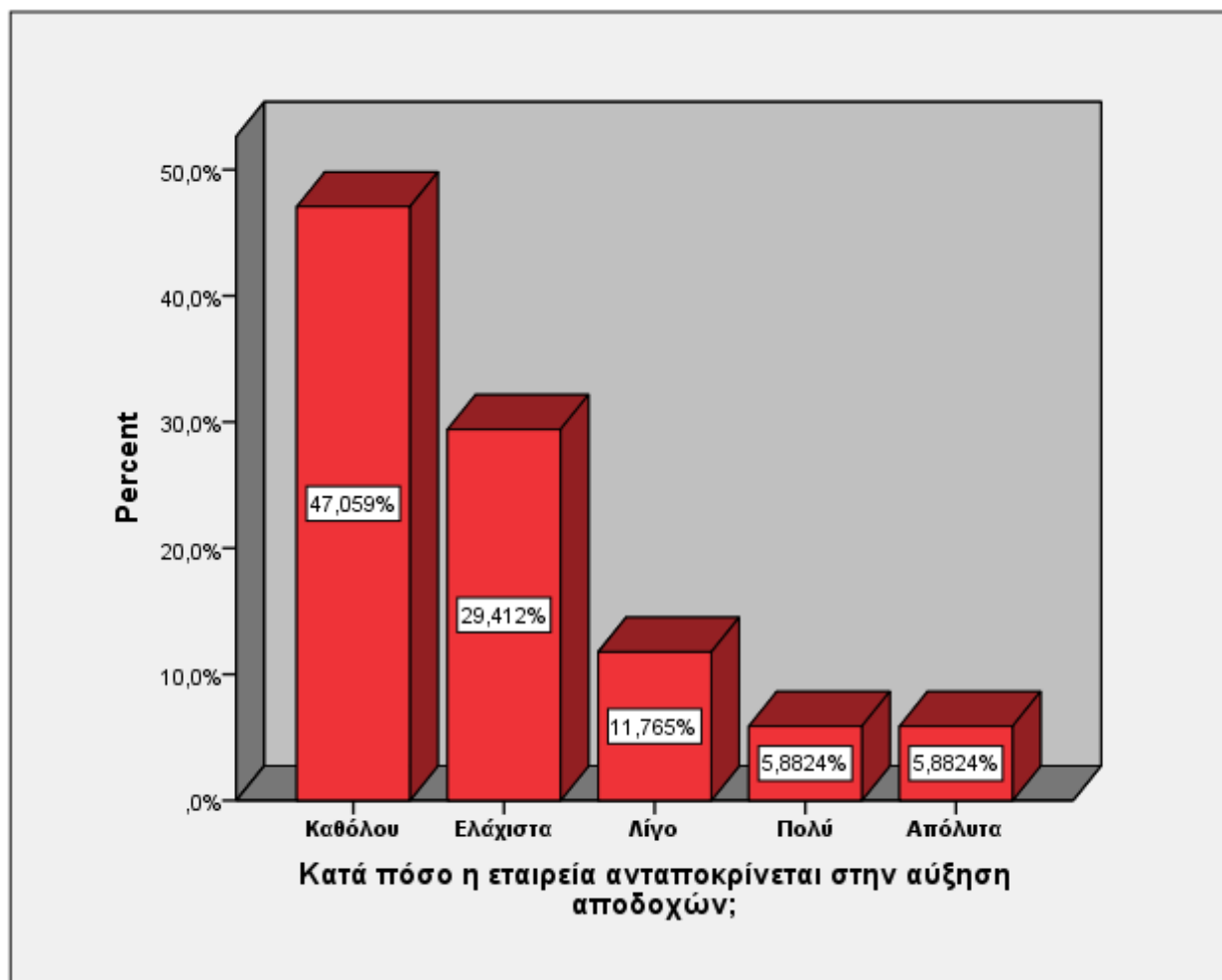


Διάγραμμα 8: Ευχάριστο περιβάλλον /πόσο σημαντικό είναι.



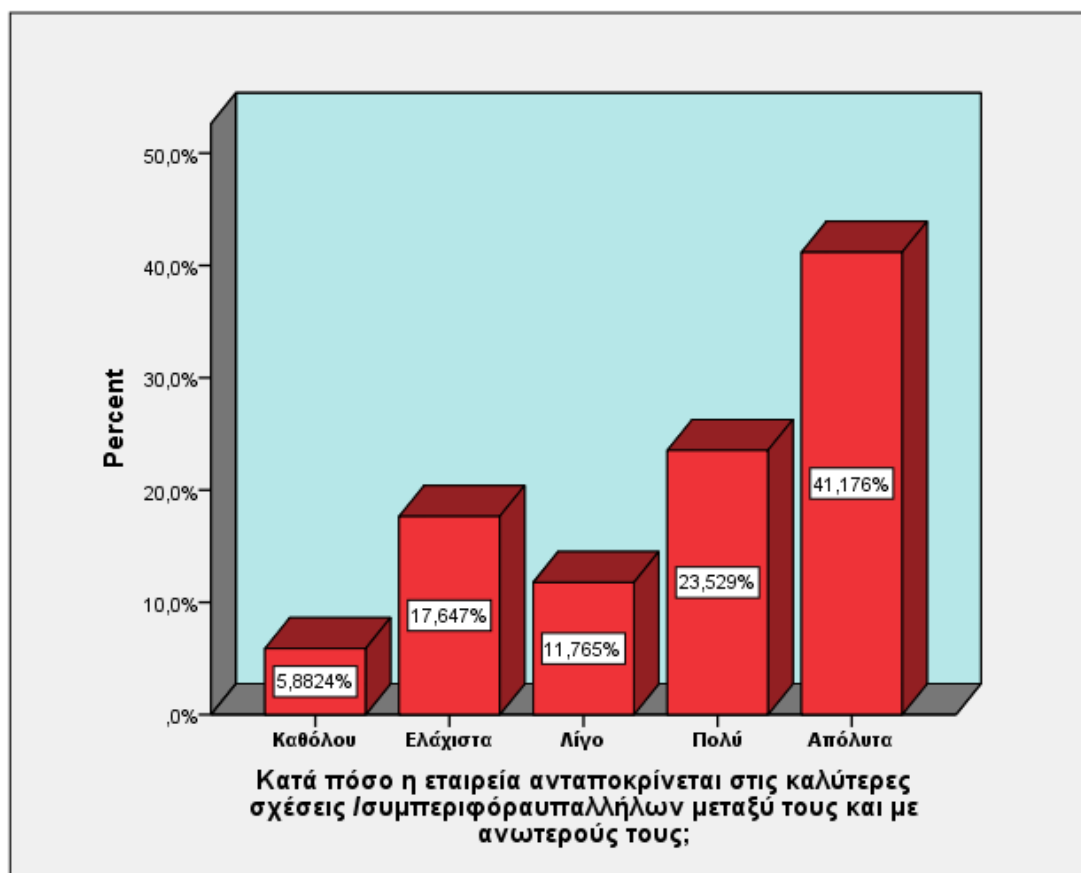
Διάγραμμα 9: Πόσο σημαντικό είναι να έχουν καλές σχέσεις οι υπάλληλοι μεταξύ τους και με τους ανώτερους του.

Συνεχίζοντας την ανάλυση , στο ερώτημα Κατά πόσο η εταιρεία που εργάζεστε ανταποκρίνεται στην αύξηση αποδοχών μπορούμε να δούμε στο διάγραμμα 10 ότι το ποσοστό 47,05% δηλώνει καθόλου και ελάχιστα 29,41%, ενώ μόλις το 5,88% απαντάει απόλυτα.



Διάγραμμα 10: Κατά πόσο η εταιρεία που εργάζεστε ανταποκρίνεται στην αύξηση αποδοχών ;

Στην συνέχεια διερευνώντας εάν η εταιρεία προσφέρει Καλύτερες σχέσεις /συμπεριφορά υπαλλήλων μεταξύ τους και με τους ανώτερους τους, τα αποτελέσματα ήταν ενθαρρυντικά με το ποσοστό 41,17% να δηλώνει ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται απόλυτα στις καλύτερες σχέσεις συμπεριφοράς μεταξύ μελών της και μόλις 5,88% να δηλώνει καθόλου.

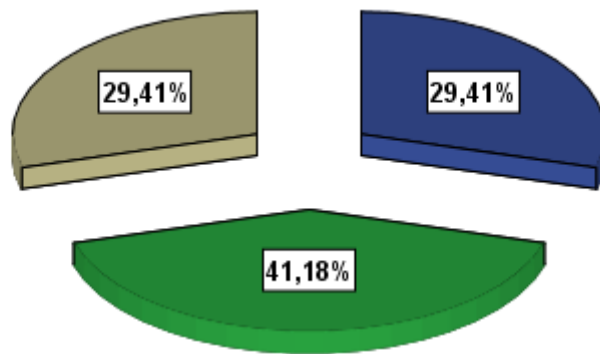


Διάγραμμα 11: Κατά πόσο η εταιρεία ανταποκρίνεται στις καλές σχέσεις υπαλλήλων μεταξύ τους και με τους ανώτερους τους.

Στο ερώτημα για να αλλάξει η συμπεριφορά του εργαζόμενου χρειάζεται ένας προϊστάμενος στην φιλοσοφία του οποίου είναι η αναγνώριση και η ανταμοιβή της θετικής επίδοσης; Το μεγαλύτερο ποσοστό 41,18% συμφωνεί με την πιο πάνω πρόταση ότι δηλαδή για την αλλαγή συμπεριφοράς τους εργαζομένου χρειάζεται ο προϊστάμενος να ανταμείβει την θετική του επίδοση.

Για να αλλάξει
η συμπεριφορά
του
εργαζόμενου
χρειάζεται ένας
προϊστάμενος
που
σνταμοιβεί την
θετική επίδοση;

- Διαφώνω
- Συμφωνώ
- Συμφωνώ απόλυτα



Διάγραμμα 12: Για να αλλάξει η συμπεριφορά του εργαζομένου χρειάζεται ένας προϊστάμενος που ανταμείβει την θετική επίδοση.

Κεφάλαιο 7

Συμπεράσματα και προτάσεις βελτίωσης.

7.1 Συμπεράσματα

Από την ολοκλήρωση της έρευνας προκύπτει η άποψη ότι η παρακίνηση με οποιονδήποτε τρόπο είναι απαραίτητη στον φορέα προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των υπαλλήλων. Ο τρόπος με τον οποίο μπορεί να πραγματοποιηθεί αυτή η διαδικασία ποικίλει ανάλογα με το φύλο, την ηλικία, το μορφωτικό επίπεδο. Παρατηρήθηκε ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να παραβλέψουν τα οικονομικά κίνητρα, αρκεί να νοιώθουν αναγνώριση, αυτοεκτίμηση, αντικειμενική αξιολόγηση, τη δυνατότητα προσωπικής ανέλιξης και αλλαγής θέσης εργασίας, καθώς επίσης και την συμβολή τους στο κοινωνικό σύνολο. Τα ευρήματα αυτά συγκλίνουν με τις διαπιστώσεις του Alderfes (1969). Το φύλο διαδραματίζει εξίσου σημαντικό ρόλο, καθώς παρατηρήθηκε ότι διαφορετικά προσεγγίζουν το θέμα της παρακίνησης οι άντρες και διαφορετικά οι γυναίκες. Οι γυναίκες παρακινούνται περισσότερο από παραμέτρους όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις και το φιλικό περιβάλλον εργασίας που αποτελούν παράγοντες που έχει διαπιστώσει ο Herzberg (1966).

Επίσης βλέπουμε ξεκάθαρα πόσο σημαντικό είναι το ευχάριστο περιβάλλον για τους υπαλλήλους, με τα μεγαλύτερα ποσοστά να θεωρούν ότι είναι απόλυτα σημαντικό και πολύ σημαντικό, πράγμα στο οποίο φαίνεται ότι ανταποκρίνεται ικανοποιητικά και η υπό έρευνα εταιρεία με το μισό ποσοστό του δείγματος να δηλώνουν ότι η εταιρεία ανταποκρίνεται πολύ στο ευχάριστο περιβάλλον ενώ λίγοι είναι αυτοί που δηλώνουν ελάχιστη ανταπόκριση από την εταιρεία.

Τα άτομα θεωρούν πολύ σημαντικό παράγοντα παρακίνησης την αντικειμενική αξιολόγηση με 82% απαντάνε ότι η αξιολόγηση προσωπικού θα τους έκανε να εργαστούν περισσότερο.

Τέλος όσον αφορά την οικονομική αμοιβή τους το μεγαλύτερο δείγμα είναι μέτρια ευχαριστημένο, γεγονός που μάλλον οφείλετε στην δεινή οικονομική κατάσταση την οποία διανύουμε .

7.2 Προτάσεις βελτίωσης

Οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική. Όταν επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση. Όταν υπάρχει ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή τους στα επιτεύγματα της επιχείρησης. Όταν στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν καλές ανθρώπινες σχέσεις και αίσθημα εμπιστοσύνης, αξιοπρεπής δίκαιη και έντιμη μεταχείριση τα άτομα αποδίδουν καλύτερα και αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι γι' αυτά που κάνουν τόσο για τους ίδιους όσο και για την επιχείρηση στην οποία ανήκουν.

Η διοίκηση πρέπει να ενθαρρύνει τις προτάσεις-πρωτοβουλίες για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων, ενώ να υπάρχει ανοχή σε πιθανές αποτυχίες. Να προσφέρει συνεχώς μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης- κατάρτισης γνώσεις κατάλληλα σχεδιασμένες με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου. Επειδή κάθε

έναν άνθρωπο είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικές αιτίες με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα πρέπει ο κάθε εργαζόμενος να εξετάζεται ως ένα ξεχωριστό όν και όχι ως ομάδα αυτό θα μας βοηθήσει να κατανοήσουμε το τί είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τον κάθε εργαζόμενο.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Ζαφειρόπουλος Κ. (2005), *Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία*, Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κουφίδου Σ., (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση τον 21ον αιώνα στο εργασιακό χώρο*, Αθήνα: εκδόσεις Ανικούλα Σάκκουλα

Κουφίδου Στέλλα, (1998) , *Οργανωσιακή Θεωρία, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις*. Θεσσαλονίκη :Πανεπιστήμιο Μακεδονίας.

Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδ. Μπένου

Μάρκοβιτς Γιάννης (2002), *Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση Εξουσία*, Θεσσαλονίκη :Εκδ University Studio Press

Πανηγυράκης Γ., (2001) , *«Σύγχρονη Διοικητική Δημοσίων Σχέσεων»*, Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου

Παπάνης.Ε (2007), *«Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας»* Ελληνική Κοινωνική Έρευνα.

Χυτήρης Λεωνίδας , (2001), *Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς κατ επιχειρήσεις*, Αθήνα : Interbooks.

Ξενόγλωσση

Adams, J.S. (1963), «*Toward an understanding of inequality*», *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 422-436.

Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D. (1991), *Management, U.S.A:* Thomson South

Alderfer, Clayton P (1969), «*An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*» *New York : Organizational Behaviour and Human Performance* , 142–175

Ambrose M.L, Kulik C.T. (1999), «Old friends, new faces: Motivations research in the 1990s», *Journal of Management*, 25, 231-292

Atkinson J.W. (1964), *Introduction to Motivation, Princeton, NJ:* Van Nostrand. The John Adair Handbook of Management and Leadership Paperback – 24 Mar 2004

Daft R.L. (2009), *Management, U.S.A: Thomson South-Western de Gruyter.*

3.2.5 Η θεωρία X και Ψ – Douglas Mc Gregor.

3.2.6

Douglas McGregor (1960) διατύπωσε την διπολική θεωρία X και Ψ σύμφωνα με την οποία η ανθρώπινη φύση έχεις δύο διαφορετικές όψεις (Robbins, 2002) .

Theory X and Theory Y are theories of human motivation and management. They were created and developed by Douglas McGregor at the MIT Sloan School of Management in the 1960s

Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, "*Keys to motivating tomorrow's workforce*", *Human Resource Management Review* 16, 2006, 181-198, pp.185-188.

Gallagher, S., Richard, *The soul of organization*, Dearborn Trade Publishing, 2003.

Hardy T. L. (2000) . *A history of psychology. Main currents in psychological thought.*: fifth edition..prentice hall inc

Herzberg (1966), *Work and the Nature of Man* , Cleveland: World Publishing

Latham, P., Gary, Ernst, T. Christopher, *Key to motivating tomorrows workforce*, *Human Resource Management Review*, 16,2006, 181-198

McClelland, D. C. (1975), *Power: The inner experience*. New York: Irvington

Nohria N., B. Groysberg B., Eling Lee L. (2008), «*Employee Motivation: A Powerful New model*», *Harvard Business Review*, July/August 2008

Potter J. (1996), «*Discourse Analysis & Constructionist Approach: theoretical background*. In: J Richardson (Ed) „*Handbook of Qualitative Research Methods*», Leicester: BPS Books

Polychroniou P. (2008) –*Human Resources Management Theory and Practice: The impact on modern organizations*//, *Advances in Management*, Vol. 1, Nv. 4, p.p. 16-19.

Robbins Stephen P., (2002), *Organizational Behavior*, U.K: Prentice Hall

Robinson Allan G. & Stern Sam(1997) ,«*Corporate Creativity: How innovation and improvement actually happen*»

Rabey Gordon P. (2001) , «*Motivation is response*», Industrial and Commercial Training MCB University Press , 26-28

Schein, H. Edgar, *Organizational Culture and Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass,1989

Steers R.M., Mowday R.T., Shapiho D.L. (2004), «*The future of work motivation Theory*», Academy of Management Review, Vol.29, No.3, 379-387

Thomas K.W.(2002), *Intrinsic motivation at work: building energy and commitment*, San Francisco: Berrett-Koehler Publisher.

Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley and Sons Inc

Zergenhahn. (2001) . *An introduction to the history of psychology*. fourth edition. b.r..wadsworth

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία

https://en.wikipedia.org/wiki/Maslow's_hierarchy_of_needs

<http://ezinearticles.com/?Motivating-Employees-Through-Todays-Economic-Crisis---Executive-Strategies&id=2013731>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

ΜΕΡΟΣ Α. ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ

ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΜΕ √ ΟΠΟΥ ΧΡΕΙΑΖΕΤΑΙ

1. Φύλο: α) ΑΝΔΡΑΣ β) ΓΥΝΑΙΚΑ
2. Ηλικία: <25 25-35 35-45 45-55 55>
α) β) γ) δ) ε)

3. Μορφωτικό επίπεδο:

- ΔΗΜΟΤΙΚΟ ΓΥΜΝΑΣΙΟ ΛΥΚΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ/ΤΕΙ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΚΟ
- α) β) γ) δ) ε)

ΜΕΡΟΣ Β. ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗ

4. Χρόνια προϋπηρεσίας (Συνολικά έτη απασχόλησης):
5. Χρόνια προϋπηρεσίας στην εταιρεία που εργάζεσθε τώρα (Συνολικά έτη απασχόλησης):

ΕΤΗ ΑΠΑΣΧΟΛΗΣΗΣ

- <5 5-10 10-15 15-20 20-25 25>
- α) β) γ) δ) ε) στ)

6. Θέση εργασίας που κατέχετε στην εταιρεία :

ΓΡΑΦΕΙΑ

ΠΑΡΑΓΩΓΗ /ΕΡΓΟΣΤΑΣΙΟ

α)

β)

7. Αισθάνεστε ανασφάλεια ως προς την διατήρηση της θέσης εργασίας σας στην εταιρεία;

ΚΑΘΟΛΟΥ

ΛΙΓΟ

ΑΡΚΕΤΑ

ΠΟΛΥ

α)

β)

γ)

δ)

8. Αισθάνεστε ότι ανήκετε σε μια ομάδα και οι σχέσεις με τους συναδέλφους σας είναι πολύ καλές;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

9. Είστε ικανοποιημένος με το αντικείμενο της εργασίας σας;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

10. Είστε ικανοποιημένος με τις αμοιβές από την εργασία σας;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

11. Κατά καιρούς μήπως έχει γίνει κάποια επιβράβευση είτε είναι οικονομική είτε μη, προς το πρόσωπό σας από την διοίκηση της εταιρείας που εργάζεστε ;

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

12. Είσατε σε αναζήτηση για άλλη δουλειά (ίσως κάποια καλύτερη δουλειά);

α) ΝΑΙ

β) ΟΧΙ

ΜΕΡΟΣ Γ. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

13. ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 4,ΒΛΕΠΕ ΠΙΟ ΚΑΤΩ:

1=ΚΑΘΟΛΟΥ

2=ΛΙΓΟ

3 =ΠΟΛΥ

4=ΑΠΟΛΥΤΑ

| | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> |
|---|----------|----------|----------|----------|
| Νιώθετε ικανοποιημένος/η από το αντικείμενο της εργασίας σας; | | | | |
| Νιώθετε ικανοποιημένος/η από τις συνθήκες εργασίας σας; | | | | |
| Είστε ικανοποιημένος/η από τις αποδοχές σας; | | | | |
| Υπάρχει ενθάρρυνση/υποστήριξη /κατανόηση από την πλευρά της διοίκησης ; | | | | |

14. Ποιος από τους παρακάτω τρόπους θα σας παρακινούσε να εργαστείτε περισσότερο;
ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 4,ΒΛΕΠΕ ΠΙΟ ΚΑΤΩ:

1=ΚΑΘΟΛΟΥ

2=ΛΙΓΟ

3 =ΠΟΛΥ

4=ΑΠΟΛΥΤΑ

| | <u>1</u> | <u>2</u> | <u>3</u> | <u>4</u> |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Αύξηση αποδοχών | | | | |
| Δυνατότητα εξέλιξης/αναπτυξη νέων δεξιοτήτων και γνώσης | | | | |
| Ευχάριστο περιβάλλον | | | | |
| Αλλαγή θέσης εργασίας | | | | |
| Καλύτερες σχέσεις /συμπεριφορά υπαλλήλων μεταξύ τους και με τους ανώτερους τους/αποδοχή. | | | | |
| Εκπαίδευση υπαλλήλων | | | | |
| Αξιολόγηση του προσωπικού | | | | |
| Ευέλικτο ωράριο εργασίας | | | | |

| | | | | |
|--|--|--|--|--|
| Δημιουργία ατομικών βραβείων επιδόσεων | | | | |
| Αίσθηση αυτοεκτίμησης | | | | |
| Αίσθηση ασφάλειας και μονιμότητας | | | | |

15. Ιεραρχήστε τους παρακάτω τρόπους παρακίνησης από τον πιο σημαντικό στον ασήμαντο; ΑΠΑΝΤΗΣΤΕ ΣΤΙΣ ΠΑΡΑΚΑΤΩ ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ ΧΡΗΣΙΜΟΠΟΙΟΥΝΤΑΣ ΤΗΝ ΚΛΙΜΑΚΑ ΑΠΟ 1 ΕΩΣ 5,ΒΛΕΠΕ ΠΙΟ ΚΑΤΩ :

1= ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ ΕΩΣ 5=ΛΙΓΟΤΕΡΟ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ

1-5

| | |
|--|--|
| Αύξηση αποδοχών | |
| Δυνατότητα εξέλιξης | |
| Ευχάριστο περιβάλλον | |
| Επιβράβευση /δώρα | |
| Καλύτερες σχέσεις /συμπεριφορά υπαλλήλων μεταξύ τους και με τους ανώτερους τους. | |

16.Κατά πόσο η εταιρεία που εργάζεστε ανταποκρίνεται στα πιο κάτω;

1 =ΕΛΑΧΙΣΤΑ ΕΩΣ 5=ΠΟΛΥ

1-5

| | |
|--|--|
| Αύξηση αποδοχών | |
| Δυνατότητα εξέλιξης | |
| Ευχάριστο περιβάλλον | |
| Επιβράβευση /δώρα | |
| Καλύτερες σχέσεις /συμπεριφορά υπαλλήλων μεταξύ τους και με τους ανώτερους τους. | |

17. Αισθάνεστε ότι οι ανταμοιβές σας (οικονομικές και μη)από την εργασία που προσφέρετε είναι ανάλογες με αυτά που προσφέρετε;

Διαφωνώ απόλυτα

Διαφωνώ

Συμφωνώ

Συμφωνώ Απόλυτα

α)

β)

γ)

δ)

18. Οι αμοιβές σας σε σύγκριση με τις αμοιβές των συναδέλφων σας που κάνουν ανάλογη δουλειά με την δική σας στον ίδιο οργανισμό θεωρείτε ότι είναι :

Πολύ χαμηλότερες Χαμηλότερες Ίδιες Υψηλότερες Πολύ Υψηλότερες

α) β) γ) δ) ε)

19. Για να αλλάξει η συμπεριφορά του εργαζόμενου χρειάζεται ένας προϊστάμενος στην φιλοσοφία του οποίου είναι η αναγνώριση και η ανταμοιβή της θετικής επίδοσης;

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ Απόλυτα

α) β) γ) δ)

20. Η αμοιβή κάθε εργαζομένου πρέπει να συσχετίζεται απαραίτητα με τις αμοιβές των υπόλοιπων εργαζομένων εντός της ίδιας επιχείρησης ;

Διαφωνώ απόλυτα Διαφωνώ Συμφωνώ Συμφωνώ Απόλυτα

α) β) γ) δ)

Σας ευχαριστώ θερμά για την συμμετοχή σας στην έρευνα !!!

