



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Συνολική Επιβράβευση (Total Reward) Παρακινεί ή
αποθαρρύνει τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης;**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: Γιώτα Ιωάννου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: Περικλής Λύτρας

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2012



**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Συνολική Επιβράβευση (Total Reward) Παρακινεί ή αποθαρρύνει
τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης;**

ΟΝΟΜΑ ΦΟΙΤΗΤΗ: Γιώτα Ιωάννου

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ: Περικλής Λύτρας

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΪΟΣ, 2012

Περιεχόμενα

Περίληψη (στην ελληνική)	6
Περίληψη (στην αγγλική)	7
Ευχαριστίες	9
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	10
1.1 Παρουσίαση του Θέματος	10
1.2 Σκοπός της έρευνας	11
1.3 Περιορισμοί της έρευνας	12
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση	13
Κεφάλαιο 3: Διαχείριση της επιβράβευσης	15
3.1 Εισαγωγή	15
3.2 Ορισμός της διαχείρισης της επιβράβευσης	16
3.3 Η φιλοσοφική πλευρά της διαχείρισης της επιβράβευσης	16
3.4 Η έννοια της διαχείρισης της επιβράβευσης: Ο καθορισμός	17
3.5 Τα στοιχεία της διαχείρισης της επιβράβευσης	17
Κεφάλαιο 4: Συνολική Επιβράβευση	20
4.1 Ανάλυση της συνολικής Επιβράβευσης	20
4.2 Η ανάπτυξη της συνολικής επιβράβευσης	20
4.3 Οι στόχοι της συνολικής επιβράβευσης	21
4.4 Τα στοιχεία της συνολικής επιβράβευσης	22
4.5 Τα βήματα ανάπτυξης της συνολικής επιβράβευσης	23
4.6 Συναλλακτική επιβράβευση (Transactional Reward)	24
4.7 Οικονομική επιβράβευση	24
4.7.1 Βασικός Μισθός	24
4.7.2 Επιπρόσθετες αμοιβές	25
4.7.3 Προνόμια (Fringe Benefits)	25
4.7.4 Φιλοδώρημα	25
4.7.5 Αμοιβή με βάση την απόδοση (Performance Related Pay)	26
4.7.6 Μεταβλητή αμοιβή (Variable Pay)	26
4.7.7 Κίνητρα (Incentives)	26
4.7.8 Επιδόματα (Allowances)	27
4.7.9 Μερίδιο επί των κερδών	27
4.7.10 Σχέδια συμμετοχής των εργαζομένων στο Χρηματιστήριο	27
4.7.11 Ωφελήματα	28
4.8 Συσχετική (Συνδυαστική) επιβράβευση (Relational Reward)	28
4.8.1 Μάθηση στο χώρο εργασίας	28
4.8.2 Εκπαίδευση	29
4.8.3 Διαχείριση Απόδοσης	29
4.8.4 Ανάπτυξη Καριέρας	29
4.8.5 Αναγνώριση	30
4.8.6 Φωνή των εργαζομένων	31
4.8.7 Επίτευξη	31
4.8.8 Σχεδιασμός Εργασίας και Ανάπτυξη Ρόλου Εργασίας	31
4.8.9 Ποιότητα της εργασιακής ζωής	32
4.8.10 Ισορροπία εργασίας και ζωής	32
Κεφάλαιο 5: Υποκίνηση	34
5.1 Οικονομικά κίνητρα και επιβραβεύσεις	34
5.2 Επιπτώσεις διαχείρισης για την υποκίνηση προσωπικής απόδοσης	36
5.3 Υποκίνηση υπαλλήλων – 5 κλειδιά για την επιτυχία	38

5.4 Παράγοντες που έχουν επιπτώσεις στην ικανοποίηση των υπαλλήλων με αμοιβή	40
5.5 Η σημασία της υποκίνησης	41
5.6 Επίλογος	42
Κεφάλαιο 6 : Μεθοδολογία	43
6.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας	43
6.2 Μέθοδος έρευνας	44
6.2.1 Συνεντεύξεις	45
6.2.2 Δείγμα της έρευνας	45
6.2.3 Καθορισμός των μεταβλητών	47
6.2.4 Εγκυρότητα και αξιοπιστία	47
Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα της έρευνας	48
7.1 Υποκίνηση μέσω της συνολικής επιβράβευσης στο KES College	52
7.1.1 Οικονομικές Ανταμοιβές	52
7.1.2 Μη οικονομικές Ανταμοιβές	53
7.1.3 Ισορροπία εργασίας – ζωής	54
7.1.4 Πώς πρέπει να παρακινήσει τους υπαλλήλους του το KES College	54
7.1.5 Ποιο σύστημα επιβράβευσης διακρίνεται ως το πιο υποκινητικό	55
Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα – Προτάσεις	58
8.1 Συμπεράσματα	58
8.2 Προτάσεις	61
Βιβλιογραφία	63
Παραρτήματα	66
Παράρτημα I	66
Παράρτημα II	67
Παράρτημα III	68
Παράρτημα IV	69
Παράρτημα V	70
Παράρτημα VI	71

Περίληψη

Συνολική Επιβράβευση : Παρακινεί ή αποθαρρύνει τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης;

Η παρούσα έρευνα αφορά τη συνολική επιβράβευση των εργαζομένων. Σκοπός της έρευνας είναι να παρουσιάσει τα στοιχεία που οδηγούν στο συμπέρασμα ότι η συνολική επιβράβευση μπορεί να λειτουργήσει αποτελεσματικά για την επιχείρηση. Οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την πιο πάνω μέθοδο για να βελτιώσουν την αποδοτικότητα των υπαλλήλων τους. Οι εργαζόμενοι μπορούν να αποδώσουν καλύτερα και να είναι πιο αποτελεσματικοί, όταν καλύπτονται οι οικονομικές και μη οικονομικές τους ανάγκες. Στόχος λοιπόν αυτής της διατριβής είναι να εξετάσει και να τεκμηριώσει το ρόλο που διαδραματίζει η συνολική επιβράβευση στην παρακίνηση των εργαζομένων. Επίσης θα αναφερθούν οι διάφορες μορφές και τα διάφορα είδη επιβράβευσης και αφού αναλυθούν, στόχος είναι να προσδιοριστεί το είδος της επιβράβευσης που μπορεί να επιφέρει τα πιο ικανοποιητικά αποτελέσματα.

Για το σκοπό αυτό, διενεργήθηκαν ατομικές σε βάθος συνεντεύξεις στους εργαζομένους του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος που έχω επιλέξει. Τα αποτελέσματα της έρευνας αυτής έδειξαν ότι η εργασία από μόνη της δεν μπορεί να υποκινήσει τους υπαλλήλους. Χρειάζονται κίνητρα έτσι ώστε οι υπάλληλοι να γίνουν περισσότερο παραγωγικοί και ευχαριστημένοι μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ένα άλλο αποτέλεσμα της έρευνας αυτής είναι ότι η οικονομική ανταμοιβή δεν είναι πάντοτε η πιο υποκινητική αμοιβή. Οι συνεντεύξεις ανέδειξαν ότι το σημαντικότερο γι' αυτούς κίνητρο είναι οι μη οικονομικές ανταμοιβές ανεξάρτητα από τα χρόνια υπηρεσίας τους στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα. Ένα κοινό τους στοιχείο είναι η αμεροληψία και η δίκαιη αντιμετώπιση από τους διευθυντές τους. Ωστόσο, έχουν επισημανθεί από την έρευνα αυτή και διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων. Οι υπάλληλοι με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας θεωρούν σημαντική την αναγνώριση, το σεβασμό, την αυτονομία και την ασφάλεια της εργασίας τους. Από την άλλη, το νέο προσωπικό με λιγότερο από ένα χρόνο υπηρεσίας θεωρεί σημαντικό την ανέλιξη καριέρας, την κατάρτιση, τα ωφελήματα αλλά και τον μισθό.

Τέλος, προτάσεις οι οποίες δόθηκαν στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα όσον αφορά τη συνολική επιβράβευση είναι η ενεργή συμμετοχή των υπαλλήλων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στην ανάπτυξη των επιβραβεύσεων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα οι υπάλληλοι να νιώθουν μέρος της επιχείρησης της οποίας εργάζονται. Μέσω αυτής της συμμετοχής τους οι υπάλληλοι θα είναι παραγωγικότεροι και η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της.

Abstract

Total Reward: Does this system motivate or demotivate employees;

This research studies the total reward system of the employees in the KES College and aims to present the facts that can lead to a conclusion that total reward can effectively function in the organization. Organizations follow the above method in order to improve the productivity of their employees. Employees can be more productive when their financial and non-financial needs are satisfied. This dissertation also examines and proves the role that total reward plays in motivating employees. We will also examine the different types of total reward and after analyzing the results our goal is to define the type of reward which can prove to have the more efficient and effective result.

For this reason, personal in-depth interviews were contacted in the Educational Institution that I have chosen. Results have shown that work itself cannot motivate the employees. Employees need incentives in order to become more productive and satisfied in their working environment. Another result of this research is that financial reward is not always a motivator. Interviews have shown that regardless the years of being employed in the organization; employees considered non-financial rewards to be the most important incentive. A common opinion for both new and old employees is for their managers to treat them fair and objectively. However, there have been also noted some differences between the employees. The ones with the more years in the Institution consider recognition, respect, autonomy and job security as the most important factors. On the other hand, employees with less than a year in the Institution consider important their career development, training, benefits as well as the salary.

In conclusion, some recommendations have been suggested to the Educational Institution regarding their total reward system. For example is for their employees to be involved in the decision making process and the development of the reward system. This has as a result for employees to feel part of the organization they are working. Through their involvement, employees will be more productive and the organization will succeed in their goal.

**Στον αγαπημένο μου
σύζυγο Γιώργο**

Ευχαριστίες

Ολοκληρώνοντας τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας, θα ήθελα καταρχάς να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Περικλή Λύτρα για τις συμβουλές, τις παρατηρήσεις και την ουσιαστική υποστήριξη της προσπάθειάς μου.

Επιπρόσθετα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους γονείς μου και το σύζυγό μου για την κατανόηση και την αγάπη τους όλα αυτά τα χρόνια. Χωρίς αυτούς δεν θα έφτανα εδώ.

Ευχαριστίες επίσης αρμόζουν στη φίλη μου Χριστιάνα Ηροδότου, η οποία με τις γνώσεις της, με βοήθησε στο να ολοκληρώσω την εργασία αυτή.

Γιώτα Ιωάννου

Ιούνιος 2012

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1. Παρουσίαση του θέματος

Η προσέγγιση της συνολικής επιβράβευσης επιχειρεί να παράγει τη δίκαιη αξιολόγηση με βάση την απόδοση των υπαλλήλων και εστιάζεται στην παροχή οδηγιών μέσω σχετικής και συστηματικής ανατροφοδότησης. Το σύστημα επιβράβευσης μιας επιχείρησης είναι σημαντικό εργαλείο για την προσέλκυση, τη μίσθωση και την υποκίνηση των υπαλλήλων της. Αποτελείται από την αμοιβή, τα κίνητρα και τα ωφελήματα όπου δίνονται στον υπάλληλο για τη συνεισφορά του στην επιχείρηση.¹

Μία επιχείρηση, εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της απέναντι στους υπαλλήλους της, στους μετόχους της και στην κοινωνία, με το να αναπτύξει μια σχέση μαζί τους που θα εκπληρώνει τις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τους, αλλά και να ικανοποιεί και τις δικές της ανάγκες και στόχους. Το ελάχιστο όπου η επιχείρηση αναμένει από τους υπαλλήλους της, είναι να εκτελούν με σοβαρότητα και συνέπεια τις αποστολές που τους ανατίθενται και να ακολουθούν τους κανόνες που έχουν θεσπιστεί στον εργασιακό τους χώρο. Εντούτοις, η διεύθυνση της επιχείρησης αναμένει ότι οι υπάλληλοι της θα πάρουν πρωτοβουλίες, θα διακρίνονται τόσο από προθυμία όσο και από δεξιότητες για να αναπτύξουν νέες ικανότητες που θα τους βοηθήσουν να ανταποκριθούν στις ανάγκες του εργασιακού τους χώρου. Από την άλλη πλευρά, οι υπάλληλοι αναμένουν από την επιχείρηση να τους παρέχει σωστές απολαβές, ασφαλείς συνθήκες εργασίας και δίκαιη αντιμετώπιση. Αυτές οι φιλοδοξίες που υπάρχουν και από τις δύο πλευρές διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση. Γι' αυτό ένας σημαντικός παράγοντας για την επιτυχία των επιχειρήσεων είναι να γνωρίζουν και να καταλάβουν πώς οι υπάλληλοι τους παρακινούνται.²

Ένα άλλο σημαντικό μέρος του συνολικού συστήματος επιβράβευσης είναι η κατάρτιση και τα προγράμματα ανάπτυξης μιας επιχείρησης. Η κατάρτιση είναι μια προσπάθεια να διευκολύνει τους υπαλλήλους να μάθουν σχετικές με την απασχόληση τους γνώσεις και δεξιότητες για να διορθώσουν και να βελτιώσουν τις αδυναμίες τους. Τα προγράμματα ανάπτυξης των υπαλλήλων αναφέρονται στην ανάπτυξη των γνώσεων, των επιδεξιοτήτων και των ικανοτήτων τους όπου εμπλουτίζει την ικανότητα και τη δυνατότητα της απόδοσής τους.

¹ Mulvey W. P., Ledford E. G., and P. V. LeBlanc, (2000), Rewards of Work: How They Drive Performance, Retention and Satisfaction, *WorldatWork Journal*, Third Quarter 2000, 6, p. 6-18. Online Article <http://www.worldatwork.org/waw/worldatworkjournal/html/journal-3rdQ00.html> [Accessed on 20 February 2012]

² Guthrie P. J, (2000), Alternative Pay Practices and Employee Turnover, *Group and Organizational Management*. Vol.24, no.4, pp.419-439.

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή. Περιλαμβάνει μια περιληπτική παρουσίαση για το τι θα ακολουθήσει, καθώς επίσης και το σκοπό και στόχο της έρευνας.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση. Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται αναφορά στις κυρίαρχες τάσεις έμπειρων συγγραφέων που κατέγραψαν άρθρα και βιβλία για την προσέγγιση της συνολικής επιβράβευσης των υπαλλήλων. Μια επιχείρηση για να είναι σωστή επιχείρηση πρέπει να προσφέρει δίκαιη αμοιβή και επιβράβευση στους υπαλλήλους της και να δίνει το σωστό τύπο ανταμοιβών στους σωστούς ανθρώπους, τη σωστή στιγμή αλλά και για τους σωστούς λόγους. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, η επιχείρηση να κερδίζει όχι μόνο την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων της αλλά και την συνεισφορά τους στο μέγιστο βαθμό των δυνατοτήτων τους. Επίσης στα άρθρα αυτά αναφέρεται ότι υπάρχει άμεση και θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και του κινήτρου εργασίας των υπαλλήλων.

Κεφάλαιο 3: Διαχείριση της επιβράβευσης. Θα γίνει αναφορά στον ορισμό και στα στοιχεία της διαχείρισης της επιβράβευσης.

Κεφάλαιο 4: Συνολική Επιβράβευση. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει μία ανάλυση της προσέγγισης της συνολικής επιβράβευσης, τους στόχους και τα στοιχεία της επιβράβευσης, τα βήματα ανάπτυξής της καθώς και κάποια είδη της επιβράβευσης.

Κεφάλαιο 5: Υποκίνηση. Θα γίνει αναφορά στη σημασία της υποκίνησης των υπαλλήλων και πώς αυτή επηρεάζει την ικανοποίηση των υπαλλήλων.

Κεφάλαιο 6: Μεθοδολογία. Παρουσίαση των μεθόδων έρευνας που χρησιμοποιήθηκαν για τη μελέτη αυτή.

Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα της έρευνας. Στο κεφάλαιο αυτό θα γίνει παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα/Προτάσεις. Παρουσιάζονται τα συμπεράσματα καθώς επίσης και διάφορες προτάσεις στην επιχείρηση.

Τέλος, θα παρουσιαστεί η βιβλιογραφία η οποία χρησιμοποιήθηκε για την εργασία αυτή και τα παραρτήματα.

1.2. Σκοπός της έρευνας

Αυτή η έρευνα γίνεται με σκοπό να εκφράσει μια αποδεδειγμένη άποψη σχετικά με την αποτελεσματικότητα της συνολικής επιβράβευσης μέσα σε μια επιχείρηση. Χρησιμοποιώντας αυτή την μέθοδο, οι επιχειρήσεις έχουν ως στόχο τη βελτίωση της απόδοσης των υπαλλήλων τους. Αυτό θα επιτευχθεί με την ικανοποίηση των οικονομικών και μη οικονομικών αναγκών των υπαλλήλων έτσι ώστε να είναι παραγωγικότεροι και

ικανοποιημένοι μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, η εργασία αυτή θα ερευνήσει το ρόλο που διαδραματίζει η συνολική επιβράβευση στην παρακίνηση των υπαλλήλων και να προσδιορίσει ποιο είδος επιβράβευσης διαδραματίζει τον υψηλότερο ρόλο στην παρακίνηση των υπαλλήλων.

1.3 Περιορισμοί της έρευνας

Η έρευνα έγινε σε ένα Ιδιωτικό Κολλέγιο και για τους σκοπούς της μελέτης επιλέχθηκε μια ομάδα από το Κολλέγιο αυτό για δείγμα της έρευνας. Λόγω του ότι ένα δείγμα χρησιμοποιήθηκε, τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι σε θέση να γενικευθούν για όλους τους εργαζόμενους μέσα στην επιχείρηση. Το δείγμα επιλέχθηκε από τους μεγαλύτερης ηλικίας εργαζόμενους οι οποίοι εργάζονται στο Κολλέγιο αυτό για χρόνια, και γνωρίζουν καλά το σύστημα επιβράβευσης και από το νεότερο προσωπικό το οποίο μπορεί να συγκρίνει το σύστημα αυτό με προηγούμενο που είχε. Ωστόσο, τα αποτελέσματα μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με τα έτη εμπειρίας, της ηλικίας και τους στόχους. Επίσης, τα αποτελέσματα μπορεί να είναι συγκεκριμένα και να στηρίζονται μόνο από ορισμένα τμήματα του και όχι από ολόκληρο το Κολλέγιο. Ωστόσο, τα αποτελέσματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση του Κολλεγίου για να επανεξετάσει το σύστημα επιβράβευσης δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στους περιορισμούς όπου το σύστημα χρειάζεται να αποφεύγει προκειμένου να είναι αποτελεσματικό.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

Μια σειρά από σημαντικά άρθρα έχουν δημοσιευθεί για τη διαδικασία συνολικής επιβράβευσης. Μέσω σύντομης βιβλιογραφικής ανασκόπησης, καταγράφηκαν τα πιο κάτω:

Η Pauline Sibusisiwe Mtaza (2009) στο άρθρο της *Evaluating Remuneration and Reward Systems at Lobels Bread Zimbabwe*, αναφέρει ότι οι επιχειρήσεις για να κερδίσουν την υποστήριξη και την υπόσχεση των εργαζομένων, πρέπει να προσφέρουν δίκαιη αμοιβή και επιβράβευση, γιατί η άδικη ανταμοιβή δημιουργεί αισθήματα δυσαρέσκειας και αναστάτωσης των υπαλλήλων. Έτσι, για να πετύχει μια επιχείρηση πρέπει να δίνει τη συνολική αξία των ανταμοιβών που ανταποκρίνονται στους υπαλλήλους. Στο ίδιο άρθρο, γίνεται αναφορά σχετικά με τη συμμόρφωση των ανταμοιβών και επιβραβεύσεων με τη γενική επιχειρησιακή στρατηγική της εταιρείας, έτσι ώστε οι επιχειρήσεις, να παραδώσουν το σωστό τύπο ανταμοιβών/επιβραβεύσεων στους σωστούς ανθρώπους, τη σωστή στιγμή και για τους σωστούς λόγους. Ο μόνος τρόπος όπου η επιχείρηση μπορεί να το πετύχει αυτό, είναι όταν εφαρμόσει το συνολικό σύστημα επιβράβευσης μαζί με ένα συνολικό σύστημα πληρωμής. Αυτό που θα συμβάλλει σημαντικά στην υποκίνηση, στη διατήρηση των υπαλλήλων και στη βελτίωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης, είναι ένα σωστό μίγμα συνολικού συστήματος πληρωμής και επιβράβευσης.

Στο άρθρο της Deborah D. Voyt (2011) με τίτλο *Identifying Total Rewards Systems and Organizational Culture Type Using the Competing Values Framework*, γίνεται αναφορά στο νέο μοντέλο συνολικών ανταμοιβών/επιβραβεύσεων όπου έχει υιοθετηθεί από το WorldatWork και αποτελείται από πέντε στοιχεία κλειδιά που μπορούν να προσαρμοστούν από τις επιχειρήσεις για να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες αλλά και των υπαλλήλων τους. Τα πέντε στοιχεία κλειδιά του συνολικού προτύπου ανταμοιβών WorldatWork είναι η πληρωμή, τα ωφέληματα, το εργασιακό περιβάλλον, η απόδοση και η αναγνώριση, η ανάπτυξη και η σταδιοδρομία. Η μοναδική πιθανότητα η επιχείρηση να ενσωματώσει τα πέντε αυτά στοιχεία μαζί, είναι όταν προσδιορίσει το συνολικό πρότυπο ανταμοιβών για αυτήν, για να υποστηρίξει την επιχειρησιακή της στρατηγική, να βελτιώσει την οργανωτική της απόδοση, και να οδηγήσει τους υπαλλήλους σε δέσμευση. Αν και πολλές επιχειρήσεις αναγνωρίζουν το νέο αυτό μοντέλο των συνολικών ανταμοιβών και τη σημασία του για να προσελκύσουν, να διατηρήσουν, και να παρακινήσουν το προσωπικό τους, εντούτοις, λίγες επιχειρήσεις εφαρμόζουν επιτυχώς το μοντέλο αυτό.

Η Christelle Tornikoski (2011) στο άρθρο *Expatriate Compensation: A Total Reward Perspective*, κάνει λόγο για τους εκπατριζόμενους υπαλλήλους μιας επιχείρησης. Οι

επιχειρήσεις αυτές θα ήταν καλό να επενδύσουν σε εκτιμώμενες ανταμοιβές για τους υπαλλήλους αυτούς γιατί αξιολογούν συστηματικά τη συνολική προσέγγιση ανταμοιβής τους. Κατά συνέπεια, για να καταφέρουν να κρατήσουν τους υπαλλήλους τους στην επιχείρηση, πρέπει να δίνουν περισσότερη προσοχή με το τι έχει περισσότερο αξία για αυτούς παρά απλά να τους πληρώνουν περισσότερο. Έτσι, ο μισθός και οι οικονομικές απολαβές δεν είναι τα μόνα κίνητρα για τους υπαλλήλους αυτούς αλλά περιλαμβάνονται και άλλες απολαβές και ανταμοιβές που είναι εξίσου σημαντικές. Γι' αυτό και συνιστάται η υιοθέτηση της συνολικής προσέγγισης επιβράβευσης αφού περιλαμβάνει και οικονομικές αλλά και μη οικονομικές απολαβές.

Το άρθρο *The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan* των Khan, Farooq και Ullah (2010) δίνει έμφαση στις διάφορες πτυχές όπου είναι απαραίτητες για τη δραστηριοποίηση των υπαλλήλων για να βελτιώσει την απόδοσή τους. Παρατηρείται ότι υπάρχει άμεση και θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και του κινήτρου εργασίας των υπαλλήλων. Η αλλαγή στις ανταμοιβές που προσφέρονται στους υπαλλήλους αλλάζει το κίνητρο της εργασίας και την απόδοσή τους.

Κεφάλαιο 3: Διαχείριση της επιβράβευσης

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο, θα αρχίσουμε με τον ορισμό της διαχείρισης των επιβραβεύσεων βλέποντας εξίσου και τις φιλοσοφικές πτυχές καθώς και τα συστατικά της. Το σημαντικό είναι να εξερευνήσουμε την πρόοδο της επίδοσης των υπαλλήλων μέσω της συνολικής επιβράβευσης και να εξετάσουμε τη διαφορά πριν και μετά την ανάπτυξη της συνολικής επιβράβευσης.

Στη συνέχεια θα ακολουθήσει μία μακρά ανάλυση της συνολικής επιβράβευσης. Φυσικά, οι συγκρίσεις που χρησιμοποιούνται για τον καθορισμό των επιπέδων της συνολικής επιβράβευσης πρέπει να οδηγούνται από το είδος της δραστηριότητας μίας επιχείρησης, το είδος της διαχείρισης που αποφασίζει η επιχείρηση να υιοθετήσει καθώς και από την στρατηγική της. Αυτές δεν είναι αποφάσεις που πρέπει να γίνονται τυχαία σε μία επιχείρηση. Για να παρθούν σωστές αποφάσεις, χρειάζεται αρκετός χρόνος, σκέψη, καλή επικοινωνία και διαχείριση. Σαφώς, λαμβάνοντας τις σωστές αποφάσεις μία επιχείρηση μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μπορεί να ευθυγραμμίσει το σύστημα αμοιβών με έναν τρόπο όπου θα είναι σημαντικό για τη συνολική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης.

Τα συστήματα αμοιβής στην επιχείρηση πρέπει να συνδέονται με τους επιχειρησιακούς της στόχους και στρατηγικές της. Επίσης, η αμοιβή απαιτεί την ισορροπία των συμφερόντων μαζί με το κόστος του εργοδότη ως προς τις προσδοκίες των εργαζομένων.

Ένα αποτελεσματικό πρόγραμμα αμοιβής μέσα στην επιχείρηση απευθύνεται σε τέσσερις στόχους:

1. Τη νόμιμη συμμόρφωση μαζί με όλους τους απαραίτητους νόμους και κανονισμούς.
2. Την αποτελεσματικότητα του κόστους στην επιχείρηση
3. Την εσωτερική, εξωτερική και ατομική αμεροληψία για τους υπαλλήλους
4. Τη βελτίωση επίδοσης για την επιχείρηση³

Μία σημαντική στρατηγική, προβλέπει κατευθύνσεις για το πώς τα διάφορα προγράμματα ανταμοιβής θα πρέπει να σχεδιάζονται και να διευθύνονται. Τα προγράμματα περιλαμβάνουν μισθούς, ωφελήματα και υπηρεσίες στους υπαλλήλους, προγράμματα αναγνώρισης και πρακτικές οι οποίες επηρεάζουν τις δραστηριότητες των ατόμων. Η στρατηγική επιβράβευσης διατυπώνει απλά αλλά με δυναμικούς όρους πώς η επιχείρηση θα

³Mathis, R. L., and J. H. Jackson, (2004), Human Resource Management, Singapore: Thomson South Western.

επενδύσει τους πόρους της, θα ενισχύσει τις βασικές αρχές και αξίες της και θα δημιουργήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Επιπλέον, η μελέτη αυτή επιχειρεί να εντοπίσει τις ελλείψεις λόγω της μη αποτελεσματικότητας ή της μη ύπαρξης της διαδικασίας αυτής. Σε περίπτωση που διαπιστωθούν τέτοιες ελλείψεις, θα γίνει μια εισαγωγή για τους τρόπους ανάπτυξης αυτής της προσέγγισης, προκειμένου να ενισχυθεί το ατομικό επίπεδο απόδοσης. Η προσπάθεια είναι να επεξηγήσει την επίπτωση από την παροχή οικονομικών και μη οικονομικών απολαβών για να ενσωματώσει τις αμοιβές, τα ωφέληματα, το θετικό εργασιακό περιβάλλον, καθώς και ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη έτσι ώστε να διατηρήσει την ικανοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού σε υψηλό επίπεδο.

Είναι επίσης σημαντικό να κατανοήσουμε τους παράγοντες οι οποίοι υποκινούν τα άτομα και πώς το πρίσμα αυτών των παραγόντων, οι διαδικασίες ανταμοιβών και πρακτικών, θα ενισχύσουν τα κίνητρα, τη δέσμευση, και την υποχρέωση των υπαλλήλων στην επιχείρηση. Ο κύριος στόχος της συνολικής επιβράβευσης είναι να οδηγήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές του εργατικού δυναμικού.

Η ανάγκη για την εργασία αυτή έχει προκύψει με βάση την προσέλευση των εργαζομένων και την έλλειψη παραγωγικότητας όπου εμφανίζεται σε πολλά εργασιακά περιβάλλοντα.

3.2 Ορισμός της διαχείρισης της επιβράβευσης

Η διαχείριση επιβράβευσης είναι η διαμόρφωση και η εφαρμογή στρατηγικών και τακτικών με σκοπό να ανταμείψει τους ανθρώπους δίκαια, με αμεροληψία και με συνέπεια, σύμφωνα με την αξία τους στην επιχείρηση και να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Ασχολείται με το σχεδιασμό, την υλοποίηση και τη συντήρηση συστημάτων ανταμοιβής που αποσκοπούν στην κάλυψη των αναγκών τόσο της επιχείρησης όσο και των εταίρων της.⁴

3.3 Η φιλοσοφική πλευρά της διαχείρισης της επιβράβευσης

Η διαχείριση επιβράβευσης βασίζεται σε μία καλά κατανοητή φιλοσοφία. Είναι ένα σύνολο πεποιθήσεων και κατευθυντήριων γραμμών που συνάδουν με τις αξίες της επιχείρησης και βοηθούν στην υλοποίησή τους. Αυτές περιλαμβάνουν τις πεποιθήσεις για να

⁴ White G., and J. Druker, Reward Management: A critical text, Routledge studies in employment relations, London: Routledge.

επιτευχθεί η δικαιοσύνη, η ισότητα, η συνοχή και η διαφάνεια στη λειτουργία του συστήματος επιβράβευσης. Η φιλοσοφία αναγνωρίζει ότι η Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού έχει να κάνει με το εάν η επιχείρηση επενδύει στο ανθρώπινο κεφάλαιο το οποίο χρειάζεται μία λογική ανταπόδοση. Έτσι είναι σωστό οι υπάλληλοι να ανταμείβονται διαφορετικά, με βάση τη συνεισφορά τους στην επιχείρηση.

Η φιλοσοφία της διαχείρισης της επιβράβευσης έχει στρατηγική σημασία με την έννοια ότι απευθύνεται σε πιο μακροπρόθεσμα ζητήματα που σχετίζονται με το πώς οι άνθρωποι θα πρέπει να αναγνωρίζονται για το τι κάνουν και το τι έχουν πετύχει. Οι στρατηγικές επιβράβευσης και οι διαδικασίες που απαιτούνται για την εφαρμογή τους, πρέπει να απορρέουν από την επιχειρηματική στρατηγική.

Η διαχείριση της επιβράβευσης υιοθετεί τη συνολική επιβράβευση η οποία τονίζει τη σημασία της εξέτασης όλων των πτυχών της ως ένα ενοποιητικό σύνολο το οποίο είναι ενσωματωμένο με άλλες πρωτοβουλίες του Ανθρώπινου Δυναμικού για την επίτευξη των κινήτρων, της δέσμευσης και της ανάπτυξης των εργαζομένων. Αυτό απαιτεί την ενοποίηση των στρατηγικών της ανάπτυξης, κυρίως εκείνων που αφορούν την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Η διαχείριση επιβράβευσης αποτελεί αναπόσπαστο τμήμα της Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.⁵

3.4 Η έννοια της διαχείρισης της επιβράβευσης: Ο καθορισμός

Το σύστημα επιβράβευσης των εργαζομένων αποτελείται από τις ολοκληρωμένες επιχειρησιακές τακτικές, διαδικασίες και πρακτικές ενός οργανισμού για την επιβράβευση των εργαζομένων του, σύμφωνα με τη συμβολή, τις δεξιότητες, την ικανότητα και την αξία τους στην αγορά. Το σύστημα αναπτύσσεται μέσα στο πλαίσιο της φιλοσοφίας της επιχειρησιακής επιβράβευσης, τις στρατηγικές, τις τακτικές και περιέχει ρυθμίσεις με τη μορφή των διαδικασιών, πρακτικών, δομών και διαδικασιών που παρέχει και διατηρεί κατάλληλους τύπους και επίπεδα αμοιβών, επιδομάτων και άλλων μορφών επιβράβευσης.⁶

3.5 Τα στοιχεία της διαχείρισης της επιβράβευσης

Ένα σύστημα επιβράβευσης αποτελείται από οικονομικές επιβραβεύσεις και ωφέληματα εργαζομένων, τα οποία μαζί αποτελούν το σύνολο των επιβραβεύσεων. Επίσης, το σύστημα επιβράβευσης αποτελείται και από μη οικονομικές αμοιβές (αναγνώριση, έπαινο,

⁵ Brown D, (2001), Reward Strategies: From intent to impact, London, CIPD.

⁶ Armstrong M, (1999), Employee Reward, IPD.

προσωπική ανέλιξη). Ο συνδυασμός των οικονομικών επιβραβεύσεων, ωφελημάτων και μη οικονομικών απολαβών περιλαμβάνει το συνολικό σύστημα επιβράβευσης.

Τα κύρια στοιχεία του συστήματος είναι:

- *Επεξεργασίες* για τη μέτρηση της αξίας των εργασιών, τη συμβολή των ατόμων στις θέσεις αυτές, καθώς και το εύρος και το επίπεδο των ωφελημάτων των εργαζομένων που πρέπει να παρέχονται. Οι διαδικασίες αυτές αποτελούνται από την αξιολόγηση εργασίας, την ανάλυση ποσοστού της αγοράς και τη διαχείριση της απόδοσης.
- *Πρακτικές* για την παρακίνηση των υπαλλήλων με τη χρήση οικονομικών και μη οικονομικών ανταμοιβών. Οι οικονομικές επιβραβεύσεις αποτελούνται από το βασικό μισθό, τα ωφελήματα και τα επιδόματα των εργαζομένων και ταυτόχρονα με τις μη οικονομικές ανταμοιβές που παρέχονται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης και ηγεσίας, και τις ευκαιρίες που δίνονται στους εργαζόμενους για να καλλιεργήσουν τις δεξιότητες τους και να προωθήσουν την καριέρα τους.
- *Δομές* για να συσχετίσουν την αμοιβή και το επίπεδο ωφελημάτων των υπαλλήλων σε σχέση με την αξία και τη θέση τους στην επιχείρηση και για να δώσει μια ξεκάθαρη εικόνα για την επιβράβευση των ατόμων ανάλογα με την επίδοσή τους, τις δεξιότητές τους, τις ικανότητές τους και τις εμπειρίες τους.
- *Σχέδια* για να παρέχουν οικονομικές ανταμοιβές και κίνητρα για τους υπαλλήλους, σύμφωνα με το άτομο, την ομάδα ή την επιχειρησιακή επίδοση.
- *Διαδικασίες* για να διατηρούν το σύστημα και να διασφαλίζουν ότι λειτουργεί αποτελεσματικά και ευέλικτα και προσφέρει αξία για τα λεφτά του.

Μερικοί άνθρωποι αντιτίθενται στη χρήση του όρου σύστημα επιβράβευσης, επειδή φαίνεται να αναφέρεται σε μια σειρά από μηχανισμούς που μπορούν να εφαρμοστούν αυστηρά από τους εργοδότες για να διασφαλίζουν τα αποτελέσματα που χρειάζονται. Φυσικά αυτό δεν συμβαίνει, και ένα από τα επαναλαμβανόμενα θέματα είναι η ανάγκη για ευελιξία και μια προσέγγιση έκτακτης ανάγκης για τη διαχείριση της ανταμοιβής. Χρειάζεται δηλαδή μια προσέγγιση που να καλύπτει τις ιδιαίτερες ανάγκες της επιχείρησης σε σχέση με τις επιχειρηματικές στρατηγικές της αλλά και το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της. Η ανταμοιβή των εργαζομένων είναι κυρίως η διαδικασία, δηλαδή οι τρόποι να γίνουν τα πράγματα και όχι οι αυστηρές δομές και μορφές διαδικασιών.⁷

Ωστόσο, σύμφωνα με το Oxford English Dictionary ένα «σύστημα» ορίζεται ως «το σύνολο ή συνάθροιση συνδεδεμένων πραγμάτων, που συνδέονται ή αλληλοεξαρτώνται, έτσι

⁷ Armstrong M, (1999), Employee Reward, London: IPD

ώστε να σχηματίζουν ένα πολύπλοκο σύνολο". Και αυτό είναι που αποκαλείται ανταμοιβή. Ασχολείται με πολλούς συνδεδεμένους, αλληλοεξαρτώμενους και περίπλοκους τομείς που πρέπει να αναπτυχθούν και να αντιμετωπιστούν ως ένα συνεκτικό σύνολο. Μπορεί επίσης να ειπωθεί ότι ο τρόπος που οι άνθρωποι χρησιμοποιούν το σύστημα ανταμοιβής είναι το σύστημα σαν ορισμός.⁸

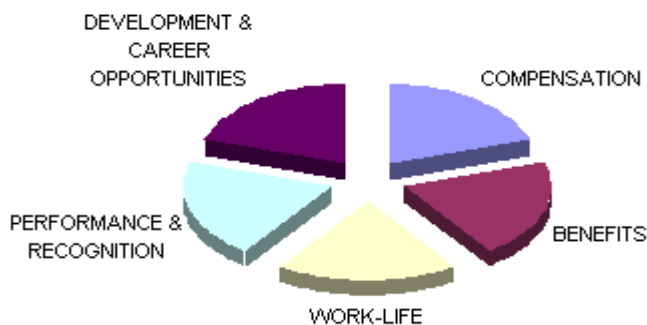
⁸ Armstrong M, (1999), Employee Reward, London: IPD.

Κεφάλαιο 4: Συνολική Επιβράβευση

4.1 Ανάλυση της συνολικής επιβράβευσης

Οι συνολικές επιβραβεύσεις ορίζονται ως το σύνολο των διαθέσιμων εργαλείων για τον εργοδότη όπου μπορεί να χρησιμοποιήσει για να προσελκύσει, να παρακινήσει και να διατηρήσει τους εργαζόμενους. Οι συνολικές επιβραβεύσεις περιλαμβάνουν όλα όσα ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι αξίζει όπου αυτό προκύπτει από την εργασιακή σχέση.

Σύμφωνα με τους Manus & Graham⁹, η συνολική επιβράβευση περιλαμβάνει όλα τα είδη των έμμεσων καθώς και των άμεσων ωφελημάτων, εσωτερικών καθώς και εξωγενών παραγόντων. Κάθε πτυχή της επιβράβευσης δηλαδή ο βασικός μισθός, τα ωφελήματα των εργαζομένων και οι μη οικονομικές ανταμοιβές, τα οποία αποτελούν εγγενή ωφελήματα από την ίδια την εργασία, συνδέονται μεταξύ τους ως ένα ολοκληρωμένο και συνεκτικό σύνολο.



Πηγή: Manus T. M., and Graham M. D, (2002).¹⁰

4.2 Η ανάπτυξη της συνολικής επιβράβευσης

Τα συναλλακτικά και χειροπιαστά στοιχεία της συνολικής επιβράβευσης (οικονομικές επιβραβεύσεις), εύκολο να λειτουργήσουν καλά, αλλά δεν είναι πάρα πολύ δύσκολο κάποιος να αποφασιστεί για το τι πρέπει να γίνει. Υπάρχουν πολλές κατευθυντήριες γραμμές που μπορούν να βοηθήσουν στην επιλογή της προσέγγισης και να υποδείξουν τα μέσα που είναι διαθέσιμα για το σχεδιασμό και την υλοποίηση των διαδικασιών για υλικές ανταμοιβές.

⁹ Manus, T. M., and Graham, M. D, (2002). Creating a Total Rewards Strategy: A toolkit for designing business-based plans, New York American Management Association.

¹⁰ Manus, T. M., and Graham, M. D, (2002), Creating a Total Rewards Strategy: A toolkit for designing business-based plans, New York American Management Association.

Οι μη οικονομικές ανταμοιβές είναι πιο δύσκολες. Η παροχή τους μπορεί να εξαρτηθεί από τη διοίκηση μίας επιχείρησης και να δημιουργήσει αυτό που αποκαλεί ο John Purcell «μεγάλη ιδέα». Η «μεγάλη ιδέα» είναι ένα καθαρό όραμα και το σύνολο ολοκληρωμένων αξιών οι οποίοι εξασφαλίζονται και εφαρμόζονται στην επιχείρηση. Η επιχείρηση μπορεί να συμβάλει στη μεταφορά των αξιών της, δίνοντας φωνή στους εργαζόμενους της, δημιουργώντας διαδικασίες διαχείρισης της απόδοσης, θεσπίζοντας επίσημα συστήματα αναγνώρισης και λαμβάνοντας μέτρα για τη βελτίωση της ισορροπίας εργασίας και ζωής. Μια προσπάθεια μπορεί να γίνει συνδέοντας μαζί την επιβράβευση και τις πρακτικές Ανθρώπινου Δυναμικού, για παράδειγμα δημιουργώντας δομές οικογένειας και καριέρας οι οποίες εστιάζονται στη δημιουργία ανέλιξης καριέρας παρά στη δημιουργία δομών αμοιβών.

Πρέπει όλοι να αναγνωρίσουμε τη σημασία μιας επιχείρησης που ασχολείται με την επίτευξη οργανωτικών, ομάδων/τμημάτων και επιμέρους στόχους για την επίτευξη της αποστολής, του οράματος, τις αξίες και τους στρατηγικούς στόχους της.

4.3 Οι στόχοι της συνολικής επιβράβευσης

Το κίνητρο των εργαζομένων για να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους είναι πέρα από την αμοιβή. Μια συνολική στρατηγική ενσωματώνει ανταμοιβές, ωφελήματα, ένα θετικό περιβάλλον εργασίας, καθώς και ευκαιρίες για προσωπική ανέλιξη, προκειμένου να διατηρήσουν ικανοποιημένο το υψηλής ποιότητας εργατικό δυναμικό (βλ. παράρτημα 1). Ο κύριος στόχος είναι να προωθηθούν επιθυμητές συμπεριφορές του εργατικού δυναμικού. Προγράμματα συνολικής επιβράβευσης αποτελούν διάφορους τρόπους με τους οποίους οι άνθρωποι μπορούν να ανταμειφθούν για τη συμβολή τους, η οποία καλύπτει τόσο οικονομικά όσο και μη οικονομικά οφέλη. Όπως είναι γνωστό, τα χρήματα δεν είναι το μόνο ή το κύριο κίνητρο στην εργασία. Η επιτυχής ανάπτυξη των θεμάτων αυτών περιλαμβάνει την κατανόηση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της κουλτούρας που υποστηρίζει την αποστολή μίας επιχείρησης. Οι υπεύθυνοι εξερευνώντας τα διάφορα στοιχεία της συνολικής επιβράβευσης και μαθαίνοντας πώς να αναπτύξουν, να ενσωματώσουν και να εφαρμόσουν τη στρατηγική ανταμοιβής, θα επηρεάσουν με επιτυχία την επίτευξη των στόχων της εταιρείας.

Ο στόχος είναι να αυξηθεί το σύνολο των επιπτώσεων σε ένα ευρύ φάσμα πρωτοβουλιών της ανταμοιβής στην υποκίνηση, στην αφοσίωση και στη δέσμευση

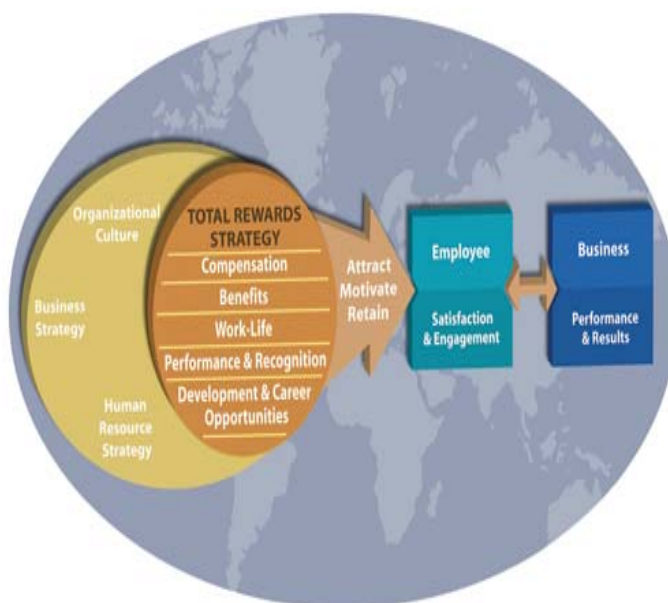
καθηκόντων των εργαζομένων. Όπως η Sandra O’Neal εξήγησε «η συνολική επιβράβευση αγκαλιάζει όλα όσα ο εργαζόμενος θεωρεί και εκτιμά στην εργασιακή σχέση».¹¹

Οι συνολικές στρατηγικές επιβράβευσης είναι κάθετα αλληλένδετες με τις επιχειρηματικές στρατηγικές, αλλά είναι επίσης και οριζόντια αλληλένδετες με άλλες στρατηγικές του ανθρώπινου δυναμικού για την επίτευξη της εσωτερικής συνοχής.¹²

4.4 Τα στοιχεία της συνολικής επιβράβευσης

Υπάρχουν πέντε στοιχεία συνολικής επιβράβευσης, καθένα από τα οποία περιλαμβάνει τα προγράμματα, τις πρακτικές, τα στοιχεία και τις διαστάσεις που καθορίζουν συλλογικά τη στρατηγική μιας επιχείρησης για να προσελκύσουν, να παρακινήσουν και να διατηρήσουν τους εργαζόμενους. Τα στοιχεία αυτά όπως φαίνονται και στην πιο κάτω εικόνα είναι:

- Αμοιβή
- Ωφελήματα
- Εργασία-Ζωή
- Απόδοση και Αναγνώριση
- Ευκαιρίες Ανάπτυξης και Καριέρας



13

¹¹ O’Neal S, (1998), The phenomenon of Total Rewards, ACA Journal, 7 (3).

¹² Brown D, (2001), Reward Strategies: From intent to impact, London: IPD.

¹³ Πηγή: Payne, S.C., Shaub, K.M., Cook, L.A., Roswell, R.W., and M. T. Horner, (2010), The relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention. WorldatWork Research. SR-03-10.

Τα στοιχεία αυτά αντιπροσωπεύουν την "εργαλειοθήκη" από την οποία μία επιχείρηση επιλέγει να προσφέρει και να ευθυγραμμίσει δημιουργώντας αξία τόσο για την επιχείρηση όσο και για τον εργαζόμενο. Μία αποτελεσματική στρατηγική συνολικής επιβράβευσης καταλήγει σε ικανοποιημένους, παραγωγικούς εργαζόμενους, οι οποίοι με τη σειρά τους δημιουργούν μία επιθυμητή επιχειρηματική απόδοση.¹⁴

4.5 Τα βήματα ανάπτυξης της συνολικής επιβράβευσης

- Η κατανόηση της σημασίας της συνολικής επιβράβευσης και πώς εάν χρησιμοποιηθεί σωστά μπορεί να αποτελέσει για την επιχείρηση τη βάση για μία στρατηγική αμοιβών.
- Ο καθορισμός των πτυχών της συνολικής επιβράβευσης, σε σχέση με την οικονομική και μη οικονομική ανταμοιβή οι οποίες είναι σχετικές στην επιχείρηση.
- Η δημιουργία δομών θα μπορέσει να καθορίσει τα στοιχεία που μπορούν να αναπτυχθούν και να εφαρμοστούν στην επιχείρηση. Για παράδειγμα μπορούν να υιοθετηθούν πιο συστηματικές προσεγγίσεις για τη διαχείριση των επιδόσεων, για την ανάπτυξη της ικανότητας των στελεχών να συμμετέχουν ενεργά στο σύστημα ανταμοιβής με ιδιαίτερη αναφορά στις μη οικονομικές ανταμοιβές, για τη βελτίωση των διαδικασιών σχεδιασμού ανάπτυξης καριέρας, και στην αντιμετώπιση της ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής.
- Να γίνει κατανοητό στα διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης ότι μια συνολική προσέγγιση επιβράβευσης, θα ωφελήσει την επιχείρηση σε σημαντικούς στόχους όπως είναι η πρόσληψη, η διατήρηση, η υποκίνηση, η δέσμευση εργασίας, και η διαχείριση ταλέντων.
- Η συζήτηση με το προσωπικό και η επεξήγηση πώς μια συνολική προσέγγιση επιβράβευσης θα δουλέψει και θα ωφελήσει την επιχείρηση.
- Να γίνει ξεκάθαρο στο προσωπικό η προτεινόμενη στρατηγική συνολικής επιβράβευσης που θα ακολουθήσει η επιχείρηση.
- Η εκπαίδευση που απαιτείται για βελτίωση της ικανότητας των προϊσταμένων οι οποίοι διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην παροχή μη οικονομικών επιβραβεύσεων.
- Η δημιουργία στρατηγικής συνολικής επιβράβευσης πρέπει να αποτελεί μία από τις κατευθυντήριες γραμμές των διαδικασιών του τμήματος Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού.

¹⁴ Armstrong, M., and D Brown, (2001), *New Dimensions in Pay Management*, London: CIPD

- Η παρακολούθηση της προόδου όσον αφορά την εισαγωγή συνολικής επιβράβευσης, έτσι ώστε να μπορεί να δράσει για την αντιμετώπιση τυχόν προβλημάτων.¹⁵

4.6 Συναλλακτική επιβράβευση (Transactional Reward)

Η συναλλακτική επιβράβευση περιλαμβάνει απτά αποτελέσματα της συμφωνίας μεταξύ εργαζομένου και εργοδότη. Ο εργαζόμενος συμφωνεί να παρέχει χρόνο, εργασία και δεξιότητες σε αντάλλαγμα με μισθό και ωφελήματα. Η συναλλακτική επιβράβευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην απόφαση ενός εργαζομένου για το πού θα εργαστεί και για το χρονικό διάστημα που θα μείνει σε μία επιχείρηση. Προκειμένου να είναι αποτελεσματικές οι οικονομικές πρακτικές επιβραβεύσεις ως μέσο παροχής κινήτρων, θα πρέπει να αξιολογηθούν με ορισμένα κριτήρια:

- Πρώτα απ' όλα, οι πρακτικές πρέπει να είναι όσο το δυνατόν περισσότερο ανταγωνιστικά δίκαιες, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά.
- Δεύτερον, η πληρωμή για τα συστήματα απόδοσης δημιουργείται μέσω άμεσης υποκίνησης και πραγματοποιείται μόνο εάν τα ωφελήματα αξίζουν, εάν είναι δίκαια, αντικειμενικά και σύμφωνα με την απόδοση. Επίσης βασίζεται στο εάν οι εργαζόμενοι καταλαβαίνουν τι πρέπει να επιτύχουν και εάν οι προσδοκίες τους για τις επιβραβεύσεις που λαμβάνουν είναι υψηλές.
- Τρίτον, οι εργαζόμενοι πρέπει να κατανοήσουν πώς λειτουργεί το οικονομικό σύστημα επιβράβευσης, πώς μπορούν να επωφεληθούν από αυτό και πώς η οργάνωση θα τους βοηθήσει να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητες που χρειάζονται για να λάβουν το μέγιστο όφελος.¹⁶

4.7 Οικονομική επιβράβευση

4.7.1 Βασικός Μισθός

Ο βασικός μισθός είναι το ποσό της αμοιβής, ο σταθερός μισθός ή το ημερομίσθιο. Μπορεί να είναι εβδομαδιαίως, όπου οι εργαζόμενοι λαμβάνουν τα χρήματα τους στο τέλος της εβδομάδας, μπορεί να είναι ετήσιος ή ωρομίσθιος, όπου επίσης πληρώνονται και οι υπερωρίες για κάθε επιπλέον ώρα εργασίας. Οι μισθοί είναι ετήσιοι (με βάση την εργασία ενός έτους) και καταβάλλονται στο τέλος κάθε μήνα. Ο βασικός μισθός μπορεί μερικές φορές να συσχετιστεί με τις ικανότητες που απαιτούνται στη συγκεκριμένη θέση εργασίας.

¹⁵ Armstrong M. (2000), Rewarding Teams, London: IPD.

¹⁶ Lawler E. E. (1990), Strategic pay, San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

Σε πολλές επιχειρήσεις τα επίπεδα των αμοιβών εξελίσσονται, δεν προγραμματίζονται ή διαθέτονται συστηματικά. Τα ποσοστά καθορίζονται με απόφαση του διευθυντή για το τι απαιτείται για να προσληφθούν και να διατηρηθούν οι εργαζόμενοι. Αυτό το είδος της ανταμοιβής είναι απλό και εύκολο για τις επιχειρήσεις. Από την άλλη πλευρά όμως, οι εργαζόμενοι μπορεί να αρνηθούν να αμείβονται το ίδιο με ένα συνάδελφο τους που αισθάνονται ότι δεν είναι πολύ παραγωγικός.¹⁷

4.7.2 Επιπρόσθετες αμοιβές

Επιπρόσθετες οικονομικές αμοιβές που μπορούν να δοθούν στους εργαζομένους οι οποίες σχετίζονται με την απόδοση, την ικανότητα, τη συμβολή, την επιδεξιότητα και την εμπειρία. Ορισμένοι τύποι επιπρόσθετων αμοιβών είναι η συμβολή της αμοιβής με την οποία σχετίζεται την πληρωμή τόσο για την αποδοτικότητα όσο και για την παραγωγικότητα. Ένα άλλο είδος επιπρόσθετης αμοιβής μπορεί να είναι η προμήθεια (commission), η οποία είναι μια ειδική μορφή παροχής κινήτρων όπου για παράδειγμα οι πωλητές πληρώνονται με βάση το ποσοστό των πωλήσεων.¹⁸

4.7.3 Προνόμια (Fringe Benefits)

Τα προνόμια είναι στοιχεία που ο υπάλληλος λαμβάνει επιπρόσθετα από τον κανονικό του μισθό. Για παράδειγμα, χρήση αυτοκινήτου εταιρείας, ιδιωτική ασφάλιση υγείας ή δωρεάν γεύματα. Αυτό το είδος ανταμοιβής μπορεί να ενθαρρύνει την αφοσίωση των υπαλλήλων στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται με αποτέλεσμα να παραμείνουν περισσότερο εκεί και να προσφέρουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Επίσης, μπορεί να βοηθήσει τους εργαζομένους να ικανοποιήσουν τις ανθρώπινες και κοινωνικές ανάγκες τους. Ένα μειονέκτημα που μπορεί να προκύψει με τη συχνή χρήση των προνομίων αυτών είναι ότι υπάρχει πιθανότητα να αυξηθεί το κόστος της εταιρείας.¹⁹

4.7.4 Φιλοδώρημα

Το φιλοδώρημα είναι το ποσό που καταβάλλεται σε μετρητά και σχετίζεται με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από μεμονωμένα άτομα, ομάδες ή εταιρείες. Τα

¹⁷ White, G., and J. Druker, (2000), Reward Management: A critical text. Routledge studies in employment relations. London: Routledge.

¹⁸ Lawler, E. E, (1990), Strategic pay, San Francisco. Jossey-Bass Publishers.

¹⁹ Tuton2u, People management - Financial methods of motivation. Online Article http://tutor2u.net/business/gcse/people_motivation_financial_rewards.htm [accessed on 13 February 2012]

φιλοδωρήματα, αντικατοπτρίζουν το επίπεδο ευθύνης στην επιχείρηση, που συνθέτουν ένα μεγάλο μέρος της συνολικής επιβράβευσης των εργαζομένων έχοντας περισσότερες ευθύνες. Για να εξασφαλιστεί η σωστή ανταμοιβή στους υπαλλήλους, οι εταιρείες ενώνουν την απόδοση των εργαζομένων με τη συνολική επιτυχία της εταιρείας. Το φιλοδώρημα μπορεί να είναι ένα μεγάλο εργαλείο για υποκίνηση ακόμα και για τις επιχειρήσεις. Η σωστή διαχείριση φιλοδομημάτων μπορεί να ενισχύσει τη συμπεριφορά η οποία θα οδηγήσει την εταιρεία στην επιτυχία, ανταμείβοντας τους ανθρώπους που συμβάλλουν στην εταιρεία.²⁰

4.7.5 Αμοιβή με βάση την απόδοση (Performance Related Pay)

Αυτή η αμοιβή δίνεται στους υπαλλήλους οι οποίοι πετυχαίνουν ορισμένους στόχους. Οι στόχοι συχνά αξιολογούνται και αναθεωρούνται σε τακτική αξιολόγηση από τους διευθυντές. Οι διευθυντές είναι εύκολο να παρακολουθούν και να αξιολογούν τους υπαλλήλους τους με αυτόν τον τύπο της ανταμοιβής. Ωστόσο, ο τύπος αυτός δεν προάγει την ομαδική εργασία και μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να νιώθουν ότι δεν έχουν αντιμετωπιστεί δίκαια με τους υπόλοιπους συναδέλφους τους, εάν αυτοί έχουν επιβραβευτεί περισσότερο.²¹

4.7.6 Μεταβλητή αμοιβή (Variable Pay)

Ένας άλλος τύπος άμεσης αμοιβής είναι η μεταβλητή αμοιβή. Αναφέρεται στην αμοιβή που συνδέεται άμεσα με το άτομο, την ομάδα, ή γενικά τις επιχειρηματικές αποδόσεις. Οι πιο κοινοί τύποι μεταβλητών αμοιβών για τους περισσότερους εργαζόμενους είναι το φιλοδώρημα (bonus) και τα κίνητρα προγράμματος αμοιβών. Στελέχη λαμβάνουν συχνά μακροπρόθεσμες ανταμοιβές, όπως δικαίωμα προαιρετικής αγοράς μετοχών.²²

4.7.7 Κίνητρα (Incentives)

Είναι οι αμοιβές που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί στους εργαζόμενους οι οποίες έχουν σχεδιαστεί για να παρακινήσουν τους ανθρώπους να επιτύχουν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Αλλά όταν μειώνεται η απόδοση, παράλληλα μειώνεται και

²⁰ Armstrong M, (2000), Rewarding Teams, IPD: London.

²¹ Boxall, P., and Purcell, J, (2003), Strategic Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

²² Mathis R.L., and Jackson H.J, (2004), Human Resource Management, Singapore: Thomson South Western.

το κίνητρο αμοιβών. Τα κίνητρα μπορεί να συνδέονται με την απόδοση ενός υπαλλήλου, με μία ομάδα εργαζομένων, με μία επιχειρηματική μονάδα ή τον συνδυασμό όλων αυτών.²³

4.7.8 Επιδόματα (Allowances)

Τα επιδόματα είναι στοιχεία της αμοιβής με τη μορφή ενός χωριστού χρηματικού ποσού όπως υπερωρίες, και εργασία σε βάρδιες. Οι επιχειρήσεις οι οποίες απλουστεύουν τη δομή των αμοιβών τους μπορεί να «εξαγοράσουν» το επίδομα και να αυξήσουν το βασικό μισθό ανάλογα. Οι κύριοι τύποι των επιδομάτων μπορεί να είναι τα επιδόματα εγκατάστασης όπου έρχονται να αντισταθμίσουν το υψηλό κόστος διαβίωσης στις μεγάλες πόλεις, τις υπερωρίες, όπου ορισμένες επιχειρήσεις εφαρμόζουν την πληρωμή των υπερωριών ή εάν το υψηλότερο έμμισθο προσωπικό εργάζεται περισσότερο μπορεί να την λάβει σε άδεια, οι πληρωμές βάρδιας όπου μπορεί να δίνονται στους ανθρώπους που εργάζονται νύχτα, τα επιδόματα συνθηκών εργασίας, που χορηγούνται όταν η εργασία είναι δυσάρεστη, τα επιδόματα επιβίωσης, που μπορεί να καταβάλλονται στους εργαζομένους για τα έξοδα διαμονής και διατροφής τους όταν εργάζονται μακριά από το σπίτι και το επίδομα που μπορεί να δοθεί σε εκείνους που πρέπει να είναι διαθέσιμοι για να έρθουν στη δουλειά, όταν απαιτείται, εκτός ωραρίου της εργασίας τους.²⁴

4.7.9 Μεριδίο επί των κερδών

Πρόκειται για ένα σύστημα με το οποίο οι εργαζόμενοι λαμβάνουν ένα ποσοστό των κερδών της εταιρείας. Το προσωπικό είναι στην ίδια θέση με τους μετόχους και αυτό έχει ως αποτέλεσμα τη βελτίωση της εμπιστοσύνης στην εταιρεία και μειώνει το εμπόδιο μεταξύ του προσωπικού και των μετόχων εάν όλο το προσωπικό παίρνει το ίδιο ποσό. Σε ορισμένες εταιρείες, το μερίδιο που δίνεται στους εργαζόμενους είναι συχνά πολύ μικρό για να αποτελεί ένα αποδοτικό κίνητρο και αυτό οδηγεί τους εργαζόμενους να μην βασίζονται πολύ σε αυτό το είδος ανταμοιβής.²⁵

4.7.10 Σχέδια συμμετοχής των εργαζομένων στο Χρηματιστήριο

Αυτό είναι ένα κοινό κίνητρο για τους ανώτερους διευθυντές, στους οποίους δίνονται μετοχές της εταιρείας παρά ένα απλό φιλοδώρημα ή συμμετοχή σε ένα σύστημα μεριδίων κερδών. Αυτό σημαίνει ότι ορισμένα μέλη του προσωπικού είναι επίσης και μέτοχοι. Οι

²³ Armstrong M, (1999), Employee Reward, IPD:London.

²⁴ Armstrong M, (1999), Employee Reward, IPD: London.

²⁵ Brown D, (2001), Reward Strategies: From intent to impact, London, CIPD.

εργαζόμενοι αυτοί θα εργαστούν πιο σκληρά δεδομένου ότι έχουν ένα μερίδιο στην εταιρεία, ακριβώς όπως ένας μέτοχος και είναι λιγότερο πιθανό να εγκαταλείψουν την εταιρεία. Αλλά το ποσοστό αυτό συχνά είναι διαθέσιμο μόνο για τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, και αυτό μπορεί να προκαλέσει, μεταξύ άλλων, ενόχληση στο υπόλοιπο προσωπικό.²⁶

4.7.11 Ωφελήματα

Πολλές επιχειρήσεις, παρέχουν πολλές εξωγενείς ανταμοιβές με ένα έμμεσο τρόπο. Με έμμεση αμοιβή, οι εργαζόμενοι λαμβάνουν υλική αξία των ανταμοιβών, χωρίς να λάβουν την χρηματική αμοιβή. Τα ωφελήματα των εργαζομένων είναι γνωστά ως έμμεσες αμοιβές, συμπεριλαμβανομένου της σύνταξης, επίδομα ασθένειας, ασφάλιση ή ιατρική περίθαλψη. Επιπλέον περιλαμβάνουν διάφορες μορφές αμοιβών σε μετρητά και επίσης περιλαμβάνουν πρόνοιες για τους εργαζομένους οι οποίες δεν είναι αυστηρά σε μορφή αμοιβών, όπως οι ετήσιες διακοπές. Τα ωφελήματα που παρέχονται στους εργαζόμενους αποτελούν μεγάλο κόστος για τις επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό οδηγεί τις επιχειρήσεις να αλλάζουν συνεχώς τις επιλογές των ωφελημάτων. Ωστόσο, τα ωφελήματα παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας και βελτιώνουν γενικά το αίσθημα ικανοποίησης ενός υπαλλήλου για την επιχείρηση στην οποία εργάζεται.²⁷

4.8 Συσχετική (Συνδυαστική) επιβράβευση (Relational Reward)

Μη χρηματοοικονομικές επιβραβεύσεις περιλαμβάνουν οποιεσδήποτε επιβραβεύσεις που εστιάζουν στην ανάγκη των ανθρώπων να διακρίνουν και να αντιληφθούν ότι έχουν φτάσει στο στόχο τους, στην αναγνώριση, και στην προσωπική ανέλιξη. Οι συνδυαστικές επιβραβεύσεις αντιπροσωπεύουν τη σχέση μεταξύ του εργαζομένου και του εργοδότη. Είναι σημαντικό το ότι οι επιπρόσθετες επιβραβεύσεις μπορούν να ενισχύσουν σημαντικά την επιθυμία του εργαζομένου να παραμείνει σε μία επιχείρηση.

4.8.1 Μάθηση στο χώρο εργασίας

Οι εργαζόμενοι μέσω της εργασίας τους, επιθυμούν να αναπτύξουν τις δεξιότητές τους και την απασχόλησή τους. Η μάθηση είναι ένα καθημερινό κομμάτι της δουλειάς και μπορεί να είναι προγραμματισμένη ή σχεδιασμένη, με στόχο την καλύτερη κατάρτιση των

²⁶ Harvard Business Review on Competition, (2001).

²⁷ White G., and J. Druker, (2000), Reward Management: A critical text, Routledge studies in employment relations, London: Routledge.

εργαζομένων.²⁸ Επίσης, η επιμόρφωση είναι και μία διαδικασία η οποία έχει ως στόχο να ληφθεί υπόψη η συνεχούς ανάπτυξη της τεχνολογίας. Όσο μοντέρνα και περισσότερο εκσυγχρονισμένα μηχανήματα εφευρεθούν, η λύση των εργασιακών προβλημάτων δεν εξαρτάται από τα μηχανήματα αυτά αλλά από τον άνθρωπο, και σε αυτό θα συμβάλλει η βελτίωση του εργατικού δυναμικού μέσω της συνεχόμενης επιμόρφωσης τους.²⁹

4.8.2 Εκπαίδευση

Είναι η παροχή ευκαιριών μάθησης, η επιλογή των ατόμων για τα υψηλού κύρους μαθήματα και εκπαιδευτικά προγράμματα και την έμφαση της επιχείρησης για την απόκτηση νέων δεξιοτήτων, καθώς και την ενίσχυση των ήδη υπαρχόντων. Όλα αυτά μπορεί να αποτελέσουν ισχυρά κίνητρα. Οι εργαζόμενοι μέσω της εκπαίδευσης μπορούν συνεχώς να αναβαθμίζουν τις δεξιότητες τους και να προωθήσουν την καριέρα τους.³⁰

4.8.3 Διαχείριση Απόδοσης

Η διαχείριση των επιδόσεων μπορεί να λειτουργήσει ως βάση για την ανάπτυξη μιας θετικής ψυχολογικής σύμβασης διευκρινίζοντας τις αμοιβαίες προσδοκίες των στελεχών και των εργαζομένων της επιχείρησης. Ένας καλός διευθυντής, θα πρέπει να είναι σε θέση να επικοινωνεί με τους υπαλλήλους του και αναθεωρώντας τις επιδόσεις, οι εργαζόμενοι μπορούν να ενημερωθούν για τον σχεδιασμό της προσωπικής ανάπτυξης και μάθησής τους.³¹

4.8.4 Ανάπτυξη Καριέρας

Όπως Alderfer έγραψε: «η ικανοποίηση για ανάπτυξη των αναγκών βασίζεται στο εάν το άτομο έχει βρει την ευκαιρία να είναι αυτό που είναι, πιο ολοκληρωμένο και να γίνει αυτό που μπορεί». Η επιχείρηση μπορεί να προσφέρει εκπαίδευση και εμπειρία στους εργαζομένους της, προκειμένου να τους βοηθήσει να φτάσουν στο προσωπικό επίπεδο ευθύνης τους. Οι εργαζόμενοι μέσα από αυτή την εξέλιξη μπορεί να δουν τους εαυτούς τους ως προωθούμενους εργαζομένους. Φιλόδοξοι και αποφασιστικοί άνθρωποι θα αναζητούν και θα βρουν ευκαιρίες για να αυξήσουν τις δυνατότητες και τις δεξιότητές τους. Εάν η επιχείρηση δεν παρέχει αυτές τις ευκαιρίες, οι εργαζόμενοι θα φύγουν και θα προσπαθήσουν να αναπτυχθούν αλλού. Τα άτομα σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης αναγνωρίζουν τη

²⁸ Armstrong M., and T. Stephens, (2005), A Handbook of Employee Reward Management and Practice, London, Kogan Page.

²⁹ Λύτρας Ν. Π, (1992), Εργασιακές Σχέσεις, Εκδοτικός Οίκος INTERBOOK, Αθήνα.

³⁰ Brown D, (2001), Reward Strategies: From intent to impact, London, CIPD.

³¹ Armstrong M, (2000), Rewarding Teams, IPD: London.

σημασία της συνεχούς αναβάθμισης των δεξιοτήτων τους και τη σταδιακή ανέλιξη της καριέρας τους.³²

4.8.5 Αναγνώριση

Η αναγνώριση είναι ένα από τα πιο ισχυρά κίνητρα. Εκτός από τα χρήματα, οι άνθρωποι χρειάζονται επίσης και άλλες επιβραβεύσεις για τις επιδόσεις τους. Η αναγνώριση των επιδόσεων των υπαλλήλων γίνεται σε δύο μορφές: ομαδικά και ατομικά. Υπάρχουν πάρα πολλοί τρόποι για να αναγνωριστεί η αξία των ανθρώπων, μέσω ενός απλού ευχαριστώ. Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο το πόσο καλά έχουν επιτευχθεί οι στόχοι τους ή έχουν φέρει εις πέρας την εργασία τους, αλλά επίσης ότι τα επιτεύγματά τους εκτιμούνται.

Μέσω της αναγνώρισης οι εργαζόμενοι, πετυχαίνουν το στόχο τους για φήμη, είναι πιο σίγουροι και γνωρίζουν ότι γίνονται σεβαστοί και εκτιμούνται από τους άλλους. Το σημαντικό είναι να δοθεί η αναγνώριση το συντομότερο δυνατό.

Η αναγνώριση μπορεί να δοθεί από την θετική και άμεση ανατροφοδότηση από διευθυντικά στελέχη και συνεργάτες οι οποίοι αναγνωρίζουν τα άτομα και τις συνεισφορές της ομάδας τους. Μπορεί επίσης να παρέχονται από τους διευθυντές οι οποίοι ακούν και ενεργούν σύμφωνα με τις υποδείξεις των μελών της ομάδας τους. Επιπλέον, η αναγνώριση μπορεί να προσφερθεί μέσω της προώθησης, της κατανομής δύσκολων έργων και τη διεύρυνση της εργασίας για να παρέχει περιθώρια για πιο ενδιαφέρουσα και ικανοποιητική εργασία.³³

Η χρηματική ή μη χρηματική αναγνώριση έχει πλεονέκτημα σε σχέση με το βασικό μισθό και τη μεταβλητή αμοιβή, επειδή μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανά πάσα στιγμή. Η επιχείρηση μπορεί αμέσως να ανταμείψει και να αναγνωρίσει κάτι που δεν είχε προγραμματιστεί, όπως απροσδόκητες επιτυχίες κάποιων ατόμων ή ομάδων. Μη χρηματική αναγνώριση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τον αποδέκτη, δεδομένου ότι μπορεί να προσαρμοστεί ή να προσωποποιηθεί. Μη χρηματική αναγνώριση, δίνει επίσης στην επιχείρηση τη δυνατότητα να διακριθεί από άλλους εργοδότες, γιατί αυτό το είδος αναγνώρισης δεν μπορεί αντιγραφεί από άλλες εταιρείες.

³² Alderfer C, (1972), Existence, Relatedness and Growth, New York, The Free Press.

³³ Maslow A, (1954), Motivation and Personality, Harper & Row: New York, In Institute of Employment Studies, Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards, (2004), pp.1-16.

4.8.6 Φωνή των εργαζομένων

Είναι πολύ σημαντικό να ακούγεται η φωνή και η άποψη των εργαζομένων για τις υποθέσεις της εταιρείας. Με αυτό τον τρόπο αναγνωρίζεται η συμβολή των ανθρώπων σε σχέση με την επιτυχία της επιχείρησης ή της ομάδας τους. Η φωνή των εργαζομένων μπορεί να συνδέεται και με άλλες συσχετιστικές επιβραβεύσεις όπως η αναγνώριση, η επιτυχία και η υπευθυνότητα. Μέσω αυτού, η επιχείρηση μπορεί να παρακινήσει και να αυξήσει τη δέσμευση των υπαλλήλων της από τη θέση τους σε καταστάσεις όπου μπορούν να εκφράσουν τις απόψεις τους, να ακουστούν και να ενεργήσουν αναλόγως.³⁴

4.8.7 Επίτευξη

Οι υπάλληλοι αισθάνονται ότι επιβραβεύονται και παρακινούνται, εάν έχουν τις δυνατότητες να επιτύχουν καθώς και να αναγνωριστούν τα επιτεύγματά τους. Εάν το κίνητρο είναι υψηλό επίτευγμα αυτό θα οδηγήσει σε διακριτική συμπεριφορά. Διακριτική συμπεριφορά, όπως ορίζεται από τους Purcell et al, αναφέρεται στις επιλογές που κάνουν οι άνθρωποι για το πώς εκτελούν το έργο τους και το ποσό της προσπάθειας, της καινοτομίας και της παραγωγικής συμπεριφοράς που επιδεικνύουν. Η διαφορά είναι μεταξύ των ανθρώπων που κάνουν απλά μια δουλειά και των ανθρώπων που κάνουν μια εξαιρετική δουλειά. Οι άνθρωποι που οδηγούνται από την ανάγκη να επιτύχουν είναι πιθανό να αναζητούν ευκαιρίες και να επιμείνουν στην αναγνώριση. Εκείνοι που δεν έχουν πολύ ισχυρά κίνητρα για να επιτύχουν, μπορεί να βοηθηθούν έτσι ώστε να ικανοποιήσουν πιο μικρές ανάγκες, δίνοντας τους το σκοπό και την ενθάρρυνση για να αναπτύξουν και να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους παραγωγικά.

4.8.8 Σχεδιασμός Εργασίας και Ανάπτυξη Ρόλου Εργασίας

Ένας από τους στόχους του σχεδιασμού της εργασίας είναι η επιβράβευση των εργαζομένων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών τους για την ουσιαστική εργασία η οποία παρέχει ενδιαφέρον, πρόκληση και επίτευξη. Ανατροφοδότηση, είναι η χρήση των ικανοτήτων και του αυτοελέγχου που είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να υπάρχουν προκειμένου να κινητοποιήσουν τους εργαζομένους κατά τη διάρκεια του εργασιακού ρόλου που επιτελούν. Οι υπάλληλοι μπορούν να παρακινηθούν δίνοντάς τους περισσότερες ευθύνες

³⁴ Purcell J., and P.Boxall, (2003), Strategic Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave Macmillan.

στην εργασία τους. Αυτό ουσιαστικά είναι η ενδυνάμωση και είναι σύμφωνη με την έννοια της εσωτερικής παρακίνησης με βάση το περιεχόμενο της εργασίας. Συνδέεται επίσης, με την έννοια ότι τα άτομα παρακινούνται όταν παρέχονται τα μέσα για να επιτύχουν τους στόχους τους. Παροχή κινήτρων μέσω της αυξημένης ευθύνης είναι θέμα του σχεδιασμού θέσεων εργασίας και τη χρήση των διαδικασιών διαχείρισης της απόδοσης. Σύμφωνα με τον McGregor³⁵ «ο μέσος όρος του ανθρώπου μαθαίνει κάτω από κατάλληλες συνθήκες, όχι μόνο να δέχεται αλλά και να αναζητήσει την ευθύνη». Τα άτομα πρέπει να λάβουν ουσιαστική ανατροφοδότηση για την απόδοσή τους, η εργασία πρέπει να γίνει αντιληπτή και απαιτώντας από αυτούς να χρησιμοποιήσουν τις ικανότητές τους, προκειμένου να εκτελέσουν την εργασία αποτελεσματικά και, τέλος, τα άτομα πρέπει να αισθάνονται ότι έχουν ένα υψηλό βαθμό αυτοελέγχου, στο να θέτουν τους δικούς τους στόχους και στο να αναγνωρίζουν το δρόμο που πρέπει να ακολουθήσουν για αυτούς τους στόχους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιμετωπίζονται με σεβασμό και αμεροληψία. Αυτό δεν σημαίνει ότι ο καθένας πρόκειται να λάβει ακριβώς την ίδια μεταχείριση, αλλά δεν πρέπει να υπάρχουν τεράστιες διαφορές στη αντιμετώπισή τους για την εκτέλεση της ίδιας εργασίας.

4.8.9 Ποιότητα της εργασιακής ζωής

Οι εργαζόμενοι μπορούν να ανταμειφθούν μέσω του εργασιακού περιβάλλοντός τους. Πώς οργανώνεται η εργασία και ποιες διευκολύνσεις παρέχονται στους υπαλλήλους, για παράδειγμα ένα εργαστήριο, είναι σημαντικές πτυχές για να παροτρύνουν τους υπαλλήλους με αποτέλεσμα τη βελτίωση των συνθηκών ζωής τους και την παραγωγικότητά τους.³⁶

4.8.10 Ισορροπία εργασίας και ζωής

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι η επιχείρηση αναγνωρίζει τις ανάγκες τους έξω από την εργασία με την ανάπτυξη φιλικών προς την οικογένεια πολιτικές, όπως για παράδειγμα ευέλικτο ωράριο. Δείχνοντας ενδιαφέρον για την προσωπική ζωή των εργαζομένων, καθώς και την επαγγελματική ζωή είναι ένα μέσο για να επιτύχουν τη διατήρηση των υπαλλήλων τους. Ευελιξία στην αντιμετώπιση των εργαζομένων είναι όλο και πιο σημαντικό για τη διατήρησή τους στην επιχείρηση. Η ευελιξία παίρνει πολλές μορφές, συμπεριλαμβανομένων των ευέλικτων ωραρίων, εργασία από το σπίτι με χρονοδιαγράμματα και κατανομή εργασίας. Εάν ένας αξιόπιστος απλός εργαζόμενος έχει κάποια ελαφρυντικά για τις προσωπικές καταστάσεις του, ο διευθυντής πρέπει να εργαστεί

³⁵ McGregor D, (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.

³⁶ Armstrong M., and D. Brown, (2001), *New Dimensions in Pay Management*, London, CIPD.

μαζί του για να καταλήξει σε μια λύση που του επιτρέπει να αντιμετωπίζει τους παράγοντες αυτούς, παραμένοντας ένα παραγωγικό μέλος της ομάδας. Είναι σημαντικό για τους εργαζόμενους να γνωρίζουν ότι θα ανταμειφθούν άσχετα από την προσπάθεια που δείχνουν. Είναι ευθύνη των διευθυντών να βοηθήσουν τους υπαλλήλους τους με την ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής, να αναγνωρίζουν αυτούς που κάνουν καλή δουλειά και να τους παρέχουν ευκαιρίες για την ανάπτυξη τους. "Καθημερινή αναγνώριση" μπορεί να συμβάλει στη δέσμευση των εργαζομένων σε ένα πολύ πιο ουσιαστικό τρόπο από άλλα επίσημα προγράμματα επιβράβευσης.³⁷

³⁷ Maslow A., (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.

Κεφάλαιο 5: Υποκίνηση

5.1 Οικονομικά κίνητρα και επιβραβεύσεις

Κίνητρο είναι η ικανότητα που προκαλεί τους εργαζόμενους να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να επιτυγχάνουν τα υψηλότερα επίπεδα επιδόσεων. Το κίνητρο για τα άτομα είναι η επιθυμία για την επίτευξη πέρα από κάθε προσδοκία, που υποκινείται περισσότερο από εσωτερικούς παρά από εξωτερικούς παράγοντες και η ώθηση να συμμετέχουν σε μια συνεχή προσπάθεια για βελτίωση. Κίνητρα στο πλαίσιο της εργασίας είναι μια ψυχολογική διαδικασία που προκύπτει από την αλληλεπίδραση μεταξύ του εργαζομένου και του εργασιακού περιβάλλοντος και χαρακτηρίζεται από ένα επίπεδο θέλησης. Οι εργαζόμενοι είναι πρόθυμοι να αυξήσουν την εργασιακή τους προσπάθεια, προκειμένου να αποκτήσουν μια συγκεκριμένη ανάγκη ή επιθυμία που κατέχουν.

Τα κίνητρα αποτελούνται από τρία στοιχεία:

- Κατεύθυνση – τι προσπαθεί να κάνει ένα άτομο
- Προσπάθεια - πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο
- Επιμονή - πόσο καιρό συνεχίζει να προσπαθεί ένα άτομο

Η θεωρία υποκίνησης προσπαθεί να εξηγήσει γιατί οι άνθρωποι στην εργασία συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο σε ό,τι αφορά τη προσπάθεια και τη θέληση για επίτευξη. Οι διευθυντές μπορούν να παροτρύνουν τους υπαλλήλους τους με μεθόδους όπως η αμοιβή, η προώθηση και ο έπαινος. Επίσης οι εργαζόμενοι, μπορούν να παρακινήσουν τους εαυτούς τους αναζητώντας εργασία, όπου οι προσωπικοί στόχοι, οι ανάγκες και οι επιθυμίες τους θα επιτευχθούν. Αυτά τα δύο είδη κινήτρων ονομάζονται ενδογενή και εξωγενή κίνητρα.

Το κίνητρο αποτελείται από δύο τύπους:

- Ενδογενή Κίνητρα - Συνδέονται με παράγοντες που περιλαμβάνουν την αίσθηση του υπαλλήλου για επίτευξη, σεβασμό για το άτομο, εμπιστοσύνη, κατάλληλες ευκαιρίες ανέλιξης. Τα εσωτερικά κίνητρα συχνά αποτελούν σε πιο υψηλά επίπεδα απόδοσης. Αυτό το είδος των κινήτρων αναφέρεται στο κίνητρο που προέρχεται από το εσωτερικό ενός ατόμου.
- Εξωγενή Κίνητρο – Είναι πιο συχνό και συνδέεται με τις υλικές επιβραβεύσεις, όπως η αμοιβή. Είναι κάτι που γίνεται για να δοθούν κίνητρα στους ανθρώπους. Αυτές οι επιβραβεύσεις παρέχουν ικανοποίηση και ευχαρίστηση που η εργασία από μόνη της δεν μπορεί να προσφέρει. Αυτό το είδος των κινήτρων έχει συνήθως μια άμεση και ισχυρή επίδραση, αλλά δεν διαρκεί για πολύ.³⁸

³⁸ Laham G., and A. E. Locke, (1979), Goal Setting – a motivational technique that works, Organizational Dynamics, Autumn.

Επιβράβευση είναι το όφελος που προκύπτει από την εκτέλεση ενός καθήκοντος, παρέχοντας υπηρεσίες ή εκπληρώνοντας ευθύνη. Η αμοιβή είναι το πιο σημαντικό και υποκινητικό όφελος που λαμβάνεται ως αντάλλαγμα για την εκτέλεση ενός έργου ή μιας υπηρεσίας. Η αμοιβή μπορεί να παρακινήσει τα άτομα για να αναζητήσουν εργασία. Επίσης, η αμοιβή είναι ένας από τους λίγους τρόπους για να οριστεί μια αμοιβαία αποδεκτή κοινή αξία στη συμβολή του ατόμου στην εργασία. Από την άλλη πλευρά, η αμοιβή μπορεί να αποτελέσει ισχυρό αντικίνητρο αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με το πακέτο ανταμοιβής, όπου αυτό θα είναι δύσκολο για την εταιρεία να προσλαμβάνει και να διατηρεί καλούς υπαλλήλους.³⁹

Οικονομικά κίνητρα και επιβραβεύσεις μπορούν να παρακινήσουν. Τα κίνητρα είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να ανταμείψουν την προσπάθεια και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων που η επιχείρηση επιθυμεί να ενθαρρύνει. Αν το κίνητρο καταβάλλεται ως αντάλλαγμα για τη συμπεριφορά που συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης, τότε θα ενισχύσει την οργανωτική αποτελεσματικότητα και την παραγωγικότητα και, επομένως, δημιουργεί ένα θετικό αποτέλεσμα και για τον εργοδότη αλλά και για τον εργαζόμενο. Οι άνθρωποι χρειάζονται τα χρήματα και ως εκ τούτου θέλουν χρήματα. Το χρήμα μπορεί να παρακινήσει, αλλά δεν είναι το μόνο κίνητρο. Η αρχή της ανταμοιβής για την εκτέλεση εργασιών πληρώνεται, ωστόσο, πολλοί εργοδότες προσφέρουν πακέτα αμοιβών των οποίων οι μισθοί και τα ημερομίσθια είναι μόνο ένα μέρος της. Όπως ο Wallance και ο Szilagyi⁴⁰ έγραψαν το χρήμα μπορεί να εξυπηρετήσει τις ακόλουθες λειτουργίες ανταμοιβής:

- Μπορεί να λειτουργήσει ως τον στόχο που τα άτομα προσπαθούν να επιτύχουν, παρόλο που το κάθε άτομο επιτυγχάνει σε διαφορετικό βαθμό.
- Μπορεί να λειτουργήσει ως το μέσο το οποίο παρέχει εκτίμηση των αποτελεσμάτων.
- Μπορεί να είναι ένα σύμβολο που δείχνει την αξία του εργοδοτούμενου στην επιχείρηση.
- Μπορεί να λειτουργήσει ως γενικός ενισχυτής, επειδή συνδέεται με τις πολύτιμες ανταμοιβές τόσο συχνά, ώστε να παίρνει αξία η ίδια η ανταμοιβή.⁴¹

Το χρήμα παρακινεί, διότι συνδέεται άμεσα ή έμμεσα με την ικανοποίηση πολλών αναγκών. Ικανοποιεί τις βασικές ανάγκες για επιβίωση και ασφάλεια, εάν φυσικά το εισόδημα είναι σταθερό. Μπορεί να ικανοποιήσει την ανάγκη αυτοεκτίμησης και την κοινωνική υπόσταση των ανθρώπων. Έτσι, το χρήμα από μόνο του δεν έχει ενδογενή έννοια,

³⁹ Lawler E. E, (1995), *The new pay: a strategic approach*, Compensation & Benefits Review.

⁴⁰ Wallance M. J., and D. A. Szilagyi, (1982), *Managing Behavior in Organizations*, Scott: Glenview, IL.

⁴¹ Wallance M. J., and D. A. Szilagyi, (1982), *Managing Behavior in Organizations*, Scott: Glenview, IL.

αλλά αποκτά σημαντική κινητήρια δύναμη, διότι συμβολίζει πολλούς άυλους στόχους. Η αμοιβή είναι συχνά ένας κυρίαρχος παράγοντας για το κάθε άτομο στην επιλογή του εργοδότη και επίσης είναι ένα σημαντικό στοιχείο, όταν οι άνθρωποι αποφασίζουν εάν θα παραμείνουν ή όχι στην επιχείρηση. Ωστόσο, η προσέλκυση και η συγκράτηση των εργαζομένων δεν παρακινείται από την αμοιβή και τα οφέλη από μόνα τους. Η επαγγελματική ζωή, η αναγνώριση και τα προγράμματα ανάπτυξης είναι ίσοι, αν όχι, οι περισσότερο σημαντικοί παράγοντες. Αυτός ο συνδυασμός της αμοιβής και των ωφελημάτων, επαγγελματικής ζωής, αναγνώρισης και ανάπτυξης είναι αυτό που εξετάζει η συνολική επιβράβευση.⁴²

Ενώ το χρήμα μπορεί να είναι κίνητρο για να βρει κανείς εργασία, από την άλλη, η αμοιβή δεν μπορεί να παρακινήσει τους ανθρώπους να προσπαθήσουν περισσότερο στην εργασία. Οι θεωρητικοί υποστηρίζουν ότι το προσωπικό χρειάζεται ένα συνδυασμό κινήτρων. Γι' αυτό, ορισμένες εταιρείες προσφέρουν τόσα πολλά μη-οικονομικά οφέλη που μπορούν να βελτιώσουν την προσωπική ζωή των εργαζομένων τους.

Ένα από τα πιο σημαντικά κίνητρα για τους εργαζόμενους είναι η αναγνώριση των καλών επιδόσεων. Τα άτομα ενθαρρύνονται να πετύχουν κάτι μέσω της προσωπικής του ανέλιξης. Αυτό σημαίνει ότι οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναπτυχθούν και να αναπτύξουν τις δεξιότητες και τις ικανότητές τους. Αυτό με τη σειρά του βοηθά την εταιρεία να αναπτυχθεί ως επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι προσδιορίζουν την ανάπτυξη των αναγκών τους με τον προϊστάμενο του τμήματός τους στην ετήσια αξιολόγηση των επιδόσεών τους. Αυτά καταγράφονται σε ένα σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης. Η ανάπτυξη μπορεί να περιλαμβάνει περισσότερη κατάρτιση/εκπαίδευση, συμμετοχή σε μαθήματα ή απόκτηση νέων δεξιοτήτων και κατανόησης. Αυτό μπορεί να βελτιώσει τις προοπτικές προαγωγής και επιτρέπει στους εργαζόμενους να προχωρήσουν προς τα πάνω στην επιχείρηση και στην αύξηση της συνολικής επιβράβευσης τους.⁴³

5.2 Επιπτώσεις της διαχείρισης για την υποκίνηση προσωπικής απόδοσης

Οι έννοιες της αμεροληψίας και της προσδοκίας δηλώνουν ότι η υποκίνηση είναι πολύπλοκη και εξατομικευμένη, αλλά οι διευθυντικές στρατηγικές και τακτικές πρέπει να είναι ολοκληρωμένες, προκειμένου να αντιμετωπιστούν η αμεροληψία και οι προσδοκίες των

⁴² Maslow A, (1954), *Motivation and Personality*, New York, Harper & Row.

⁴³ Guwahati A, (2010), *Motivating through Total Reward*, Online Article, <http://www.managementparadise.com/forums/hot-debates-big-fight/196089-motivating-through-total-reward.html> [accessed on 25 January 2012].

ατόμων. Για παράδειγμα, οι διευθυντές πρέπει να εξακριβώσουν κατά πόσο η ανεπαρκής ατομική συμπεριφορά οφείλεται στη χαμηλή απόδοση των ικανοτήτων, στη χαμηλή επίδοση ανταμοιβών (ασυμβίβαστες πολιτικές ανταμοιβών) ή στη χαμηλή αξία (χαμηλότερη επιθυμία για τις ανταμοιβές). Στην περίπτωση χαμηλών επιδόσεων, οι διευθυντές μπορούν να προωθήσουν την κατάρτιση για τη βελτίωση των σχέσεων και έτσι να ενθαρρύνουν υψηλή απόδοση. Στην περίπτωση των χαμηλών επιδόσεων, οι διευθυντές πρέπει να εξετάσουν τις μεθόδους με τις οποίες αξιολογούν και να ανταμείβουν την απόδοση των υπαλλήλων τους.⁴⁴

Οι διευθυντές πρέπει να διερευνήσουν τη επιθυμία των αμοιβών που δίνονται για την απόδοση. Ακόμα κι αν οι δεξιότητες και τα ωφέληματα για την απόδοση είναι τόσο ψηλά, ο εργαζόμενος μπορεί να μην εκτιμήσει τις επιβραβεύσεις. Οι επιβραβεύσεις πρέπει να βασίζονται στο τι εκτιμούν οι εργαζόμενοι και όχι τι εκτιμούν οι διευθυντές. Απαντώντας στην ερώτηση "Πώς μπορώ να παρακινήσω τους υπαλλήλους μου;" απαιτεί διαχειριστικές ικανότητες για την προσπάθεια των υπαλλήλων, των προσπαθειών και των προσδοκιών. Για το λόγο αυτό, οι σχέσεις μεταξύ των ατόμων και των επιχειρήσεων αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της αποτελεσματικής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού. Επιλέγοντας τους καλύτερους υπαλλήλους είναι ένα περίπλοκο έργο. Ένα βιογραφικό σημείωμα πολύ συχνά αποτυγχάνει να δείξει τις πραγματικές ή τις εν δυνάμει δυνατότητες ενός υποψηφίου. Οι στάσεις είναι εξίσου σημαντικές με τις δεξιότητες. Έτσι για να βρεθούν οι σωστοί άνθρωποι - και αυτοί να παραμείνουν μακροπρόθεσμα - οι εργοδότες πρέπει να βρουν υποψηφίους που ταιριάζουν καλύτερα με την αποστολή και τις αξίες της εταιρίας. Χρησιμοποιώντας την αξιολόγηση της απόδοσης είναι ένας καλός τρόπος για το πώς και πόσο καλά οι εργαζόμενοι εκτελούν τις εργασίες τους στο εργασιακό περιβάλλον. Η αξιολόγηση της απόδοσης είναι η διαδικασία αξιολόγησης των εργαζομένων, για το πόσο καλά κάνουν τη δουλειά τους σε σύγκριση με ένα σύνολο προτύπων και μετά ακολουθεί η πληροφόρηση των αποτελεσμάτων στους εργαζόμενους. Η αξιολόγηση της απόδοσης καλείται ως η βαθμολογία των εργαζομένων, η αξιολόγηση των εργαζομένων, η αξιολόγηση των επιδόσεων, και η αξιολόγηση του αποτελέσματος. Η Αξιολόγηση της απόδοσης χρησιμοποιείται ευρέως για τη διαχείριση των μισθών και των ημερομισθίων, δίνοντας ανατροφοδότηση για την απόδοση και τον εντοπισμό των δυνατοτήτων και των αδυναμιών των επιμέρους εργαζομένων.

Οι διευθυντές είναι υπεύθυνοι για τη δημιουργία από κοινού στόχων με τους υφισταμένους τους και / ή πρότυπα επιδόσεων για τις μεγάλες ευθύνες της εργασίας τους, για

⁴⁴ Mathis, R.L., and J. H. Jackson, (2004), Human Resource Management, Singapore: Thomson South Western.

να εκτιμήσουν την απόδοση του κάθε εργαζόμενου, συγκρίνοντας τα αποτελέσματα απόδοσης με τα πρότυπα απόδοσης, προκειμένου να εντοπιστούν οι περιοχές που χρειάζονται ανάπτυξη για να συστήσουν στους ανωτέρους τους τις απαιτήσεις κατάρτισης για τους υπαλλήλους τους. Επίσης είναι υπεύθυνοι για να παρέχουν κατάρτιση στην εργασία τους με την πληροφόρηση γνώσεων σχετικά με τις λεπτομέρειες της εργασίας υπό τον έλεγχό τους μέσω της καθημερινής επαφής τους μαζί τους.⁴⁵

Υπάρχουν πολλά πράγματα που πρέπει να σκεφτούμε πριν από τη λήψη αποφάσεων σχετικά με ποιο είδος συστήματος πληρωμών είναι πλέον κατάλληλο για μία επιχείρηση. Οι διευθυντές θα πρέπει να ξεκινήσουν με την ερώτηση τι στόχους επιδιώκουν να επιτύχουν. Αυτά είναι πιθανό να είναι:

- Η ελαχιστοποίηση των δαπανών για απολαβές και μισθούς μακροπρόθεσμα
- Η προσέλκυση και η διατήρηση του προσωπικού της επιθυμητής εμπειρίας και των προσόντων
- Η παρακίνηση του εργατικού δυναμικού, έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν και να ενθαρρύνουν συγκεκριμένους τύπους συμπεριφοράς των εργαζομένων
- Η ενίσχυση και η διατήρηση της διαχείρισης των οργανωτικών αλλαγών

Δεν υπάρχει ένα σύστημα πληρωμής που μπορεί να επιτύχει όλα τα παραπάνω χαρακτηριστικά για όλους τους εργαζόμενους σε μία επιχείρηση. Οι διευθυντές οφείλουν να μετρούν τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα του κάθε συστήματος πληρωμής και να αποφασίσουν πού να δοθεί έμφαση.⁴⁶

5.3 Υποκίνηση υπαλλήλων – 5 κλειδιά για την επιτυχία

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα σημαντικό ζήτημα για τους εργοδότες, παρόλο που δεν πρέπει να είναι. Είναι καλύτερα να καταλάβουμε πώς τα κίνητρα επηρεάζουν την απόδοση των εργαζομένων και να καταλάβουμε πώς να χρησιμοποιείται το κίνητρο για να βελτιωθούν οι επιδόσεις των εργαζομένων. Οι πέντε βασικοί παράγοντες για την παρακίνηση των εργαζομένων περιλαμβάνουν την ικανοποίηση, την εκτίμηση, την αναγνώριση, την έμπνευση και την αμοιβή.

- *Παρακίνηση των εργαζομένων χτίζοντας την ικανοποίηση.* Η ικανοποίηση και παρακίνηση των εργαζομένων έχει άμεση επίδραση στην ευχαρίστηση των πελατών, γι' αυτό οι

⁴⁵ Mathis R.L., and J. H. Jackson, (2004), Human Resource Management, Singapore: Thomson South Western.

⁴⁶ Jaques E, (1961), Equitable Payment, London, Heinemann.

επιχειρήσεις εστιάζονται στη δημιουργία ικανοποιημένων και παρακινήμενων εργαζομένων.

- *Παρακίνηση των εργαζομένων μέσα από μια πραγματική εκτίμηση.* Μερικές φορές εν αγνοία τους οι διευθυντές σαμποτάρουν την παρακίνηση των εργαζομένων, αφού παραλείπουν να αναγνωρίσουν τις θετικές συμπεριφορές και την επίτευξη των εργαζομένων τους. Ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι δεν γνωρίζουν πότε κάνουν καλή δουλειά και πότε δεν κάνουν καλή δουλειά. Οι διευθυντές μπορούν να βελτιώσουν την παρακίνηση των εργαζομένων επιβραβεύοντας τους υπαλλήλους τους. Αυτό μπορεί να περιλαμβάνει ένα ελαφρύ κτύπημα στην πλάτη, ένα χειρόγραφο σημείωμα ή ένα σύντομο σχόλιο στην αίθουσα. Όταν ο διευθυντής δείχνει την εκτίμησή του πρέπει να είναι συγκεκριμένος. Με το να είναι συγκεκριμένος ο εργοδότης, δημιουργεί ειλικρινείς εντυπώσεις και ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ότι η συμπεριφορά του εργοδότη του είναι αληθινή ως αποτέλεσμα να αυξάνεται η παρακίνηση των υπαλλήλων.
- *Παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της αναγνώρισης.* Πολλοί άνθρωποι θα κάνουν τα πάντα για την αναγνώριση, κάτι που δεν θα κάνουν για τα χρήματα και αυτό είναι το μυστικό όπλο του διευθυντή για την παρακίνηση των εργαζομένων. Μερικοί άνθρωποι παρακινούνται από την ευκαιρία να δουν το όνομά τους στον τοίχο ή να δουν το όνομά τους στο ενημερωτικό δελτίο της εταιρείας, αφού αυτό τους δίνει μια συναισθηματική εξόφληση για τις ενέργειές τους. Είναι καλό να εξεταστούν οι τρόποι αύξησης της παρακίνησης των εργαζομένων αναγνωρίζοντας την υπεροχή στο χώρο εργασίας και οι διευθυντές να ενημερώνουν το προσωπικό κάθε φορά που ένα άτομο ή μια ομάδα φτάνει το στόχο παραγωγής.
- *Παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της έμπνευσης.* Η έμπνευση προέρχεται από την ηγεσία και αυτή η μορφή των κινήτρων περιλαμβάνει την αποστολή της εταιρείας, το σκοπό και τους στόχους της. Οι υπάλληλοι θέλουν να είναι μέρος μίας επιχείρησης που στοχεύει κάπου, που συμβολίζει κάτι και παρέχει μια σημαντική υπηρεσία στην αγορά. Η εταιρεία έχοντας μια σαφή αποστολή η οποία μπορεί να μεταδοθεί σε όλους τους εργαζομένους, μπορεί να βοηθήσει και να οδηγήσει σε μια εμπνευσμένη, καθοδηγούμενη αποστολή της επιχείρησης.
- *Παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της αμοιβής.* Μερικοί εργαζόμενοι υποκινούνται από το χρήμα. Η παρακίνηση των εργαζομένων μέσω της αμοιβής μπορεί να έρθει με τη μορφή των αυξήσεων, το φιλοδώρημα, προμήθειες ή άλλες ανταμοιβές.⁴⁷

⁴⁷ Herzberg F., Mausner B., and B. Snyderman, (1957), *The motivation to work*, New York, Wiley.

5.4 Παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση των υπαλλήλων

Όπως επισημαίνει ο Lawler, τα συναισθήματα των ανθρώπων σχετίζονται με την επάρκεια της αμοιβής τους σε σύγκριση με των άλλων. Οι εξωτερικές συγκρίσεις της αγοράς είναι οι πιο κρίσιμες, διότι είναι αυτές που επηρεάζουν έντονα το κατά πόσον τα άτομα θέλουν να μείνουν στην επιχείρηση. Πολλοί υπάλληλοι ωστόσο, είναι απίθανο να φύγουν από την επιχείρηση μόνο για οικονομικούς λόγους, εκτός και αν η αύξηση που περιμένουν είναι σημαντική και υπερβαίνει το 10%.⁴⁸

Αντιδράσεις για τις πολιτικές και τις πρακτικές των επιβραβεύσεων θα εξαρτηθούν σε μεγάλο βαθμό από τις αξίες και τις ανάγκες των ατόμων και από τις συνθήκες απασχόλησης τους. Επομένως, είναι επικίνδυνο να γενικεύουμε τα αίτια της ικανοποίησης ή της δυσαρέσκειας. Ωστόσο, φαίνεται λογικό να πιστέψουμε ότι τα συναισθήματα σχετικά με την εξωτερική και εσωτερική αμεροληψία θα επηρεάσει έντονα τους περισσότερους υπαλλήλους.

Η έρευνα από τους Porter και Lawler έχουν επίσης δείξει ότι οι υψηλότερα αμειβόμενοι υπάλληλοι είναι πιθανό να είναι περισσότερο ικανοποιημένοι με τις αμοιβές τους, αλλά η ικανοποίηση που προκύπτει από μια μεγάλη αύξηση των αμοιβών μπορεί να είναι προσωρινή.⁴⁹

Άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκεια σχετικά με την αμοιβή περιλαμβάνει το βαθμό στον οποίο:

- Τα άτομα αισθάνονται ότι το ποσοστό της αμοιβής τους ή της αύξησης τους έχει προσδιοριστεί δίκαια
- Οι επιβραβεύσεις είναι ανάλογες με τις αντιλήψεις των ατόμων σχετικά με την ικανότητα, τη συμβολή και την αξία τους στην επιχείρηση
- Τα άτομα είναι ικανοποιημένα μαζί με άλλες πτυχές της εργασίας τους, όπως για παράδειγμα η κοινωνική τους θέση, οι προοπτικές προώθησης, η ευκαιρία να χρησιμοποιούν και να αναπτύσσουν δεξιότητες καθώς και οι σχέσεις με τους διευθυντές.⁵⁰

⁴⁸ Lawler E. E, (1990), Strategic pay, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.

⁴⁹ Porter L., and E.E. Lawler, (1968), Management Attitudes and Behavior, Irwin-Dorsey, Homewood, IL.

⁵⁰ Maslow A, (1954), Motivation and Personality, Harper & Row: New York, In Institute of Employment Studies, Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards, (2004), pp.1-16.

5.5 Η σημασία της υποκίνησης

Το κίνητρο είναι σημαντικό για μία επιχείρηση, λόγω των ακόλουθων πλεονεκτημάτων:

- *Τοποθετεί το ανθρώπινο δυναμικό σε δράση.* Κάθε σκέψη απαιτεί φυσικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους για την εκπλήρωση των στόχων. Είναι μέσο της παρακίνησης που οι ανθρώπινοι πόροι μπορεί να χρησιμοποιηθούν με την πλήρη αξιοποίησή τους. Αυτό μπορεί να γίνει χτίζοντας την προθυμία των εργαζομένων να εργαστούν.
- *Βελτιώνει το επίπεδο της απόδοσης των εργαζομένων.* Το επίπεδο του εργαζομένου δεν εξαρτάται παρά μόνο από τα προσόντα και τις ικανότητες του. Για καλύτερη απόδοση στην εργασία, το χάσμα μεταξύ ικανότητας και προθυμίας πρέπει να συμπληρωθεί, για να βοηθήσει στη βελτίωση του επιπέδου της απόδοσης των εργαζομένων. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητας, τη μείωση του κόστους των εργασιών και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.
- *Οδηγεί στην επίτευξη των οργανωτικών στόχων.* Οι στόχοι μίας επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν όταν υπάρχει καλύτερη δυνατή αξιοποίηση των πόρων, υπάρχει συνεργασία στο περιβάλλον εργασίας και οι εργαζόμενοι οδηγούνται από τους στόχους και δρουν ανάλογα.
- *Χτίζει φιλική σχέση.* Ο υπάλληλος όντας παρακινημένος μέσω του συστήματος επιβράβευσης μπορεί αποτελεσματικότερα να συνεργαστεί. Η αποτελεσματική συνεργασία φέρνει σταθερότητα και οι εργαζόμενοι είναι πιο πρόθυμοι να προσαρμοστούν στις αλλαγές, αντί να αντιστέκονται σε αυτές.
- *Οδηγεί στη σταθερότητα του εργατικού δυναμικού.* Η σταθερότητα του εργατικού δυναμικού είναι πολύ σημαντική για τη φήμη. Οι εργαζόμενοι μπορούν να παραμείνουν πιστοί στην εταιρεία μόνο όταν έχουν την αίσθηση της συμμετοχής τους στις αποφάσεις της. Οι δεξιότητες και η αποδοτικότητα των εργαζομένων θα είναι πάντα πλεονέκτημα για τους εργαζομένους καθώς και για τους εργοδότες. Αυτό θα οδηγήσει σε μια καλή εικόνα στην αγορά, η οποία θα προσελκύσει ικανό και εξειδικευμένο προσωπικό σε μία επιχείρηση.⁵¹

⁵¹ Vroom V.H, (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley. In Payne S. C., Shaub K. M., Cook L. A., Roswell R.W., & M. T. Horner, (2008), *The relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention*. WorldatWork Research, pp. 1-44.

5.6 Επίλογος

Η συνολική στρατηγική επιβράβευσης είναι μια ολιστική προσέγγιση ευθυγραμμισμένη με την επιχειρηματική στρατηγική και τη στρατηγική των ανθρώπων. Η στρατηγική επιβράβευσης περιλαμβάνει τα πάντα που αφορούν στη σχέση εργαζομένων και εργασίας, όπως αμοιβές, επιδόματα, ανάπτυξη και εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η νέα προσέγγιση λειτουργεί σύμφωνα με την περίσταση, βοηθά το κόστος αποταμιεύσεων, επιφέρει μέγιστη απόδοση για την υιοθέτηση στρατηγικής ανταμοιβών και αναπτύσσει σταδιακά την κουλτούρα της επιχείρησης τα οποία είναι πιθανό να συμβάλλουν τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα τους στόχους της. Ως στρατηγική επιβράβευσης της αποτελεσματικότητας οι υπάλληλοι είναι σε θέση να κερδίσουν αρκετές καλές πληροφορίες, έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να παίρνει αποφάσεις και να εκτιμά την επιρροή της εσωτερικά και εξωτερικά. Παρά τους διαφορετικούς ορισμούς, δομές και λειτουργίες, εξακολουθεί να υπάρχει η τάση ότι η συνολική επιβράβευση θα εφαρμόζεται στις επιχειρήσεις.

Χωρίς αμφιβολία, ένα καλό σύστημα επιβράβευσης μπορεί να συμβάλει στην ικανοποίηση των ανθρώπων στο εργασιακό περιβάλλον, με αποτέλεσμα η προθυμία και η επιθυμία τους να μάθουν και να βελτιώνουν τις δεξιότητές τους να αυξηθεί. Τα είδη των επιβραβεύσεων που οι άνθρωποι έλαβαν αποτελούν σημαντικούς παράγοντες για το επίπεδο ικανοποίησής τους. Κάθε άτομο έχει διαφορετικά κίνητρα για την εργασία του. Θα εργαστούμε όλοι, επειδή παίρνουμε κάτι που χρειαζόμαστε από την εργασία. Το κάτι που παίρνουμε από την εργασία επηρεάζει το ηθικό, την υποκίνηση και την ποιότητα της ζωής μας. Οι πιο επιβραβευμένοι και αναγνωριζόμενοι άνθρωποι είναι οι πιο ικανοποιημένοι και οι πιο παραγωγικοί μέσα στο εργασιακό τους περιβάλλον. Ως αποτέλεσμα, όσο πιο ικανοποιημένοι είναι οι εργαζόμενοι υπάρχει λιγότερη πιθανότητα να εγκαταλείψουν την εργασία τους ή να απουσιάζουν από αυτή.

Διαφορετικοί άνθρωποι χρειάζονται διαφορετικούς τρόπους επιβράβευσης έτσι οι επιχειρήσεις είναι καλύτερες όταν παρέχουν στους ανθρώπους ένα επίπεδο επιβράβευσης που τους επιτρέπει να νιώθουν ικανοποίηση και σεβασμό. Μη χρηματικά κίνητρα είναι ισχυρά από μόνα τους, αλλά μπορούν να λειτουργήσουν πιο αποτελεσματικά εάν ενσωματωθούν με οικονομικές επιβραβεύσεις με τη διαδικασία συνολικής επιβράβευσης. Ωστόσο, είναι σημαντικό να θυμόμαστε ότι οι ανάγκες των ατόμων διαφέρουν ανάλογα με τη ψυχολογική τους σύνθεση, το ιστορικό τους, την εμπειρία, το επάγγελμα και τη θέση τους στην επιχείρηση.

Κεφάλαιο 6 : Μεθοδολογία

Η διατριβή αυτή θα στηριχθεί σε μια ποιοτική έρευνα. Οι ποιοτικοί ερευνητές στοχεύουν να κατανοήσουν την ανθρώπινη συμπεριφορά και τους λόγους που κατευθύνουν τέτοια συμπεριφορά. Η ποιοτική μέθοδος ερευνά το γιατί και πώς λαμβάνεται η απόφαση. Ο σκοπός που συλλέγονται τα στοιχεία είναι για να παραχθούν πληροφορίες σχετικές με τις ερευνητικές ανάγκες. Μια ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μια ερμηνευτική προσέγγιση του περιεχομένου και η μελέτη των πραγμάτων γίνεται στο φυσικό τους περιβάλλον. Ένας ερευνητής που διεξάγει ποιοτική έρευνα προσπαθεί να κατανοήσει και να ερμηνεύσει φαινόμενα σε σχέση με το νόημα που δίνει ο ίδιος ο άνθρωπος. Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει διαφορετικές μεθόδους για συλλογή εμπειρικών υλικών όπως ανάλυση υπόθεσης προσωπικής εμπειρίας, ιστορία ζωής, συνέντευξη, παρατήρηση, ιστορικές αλληλεπιδράσεις και φαινόμενα. Οι δημοφιλέστερες ποιοτικές μέθοδοι είναι οι αναλύσεις υποθέσεων, συνεντεύξεις, η άμεση παρατήρηση και συμμετοχή του ερωτηθέντος. Αυτή η μέθοδος συλλογής δεδομένων είναι για να ερευνηθεί θέματα, να κατανοήσει φαινόμενα και να απαντήσει σε ερωτήματα.⁵²

Τα στοιχεία θα μπορούσαν να ληφθούν από δύο πηγές, πρωτογενής ή δευτερογενής. Το αρχικό στοιχείο που είναι η πηγή που θα χρησιμοποιηθεί για τη συγκεκριμένη διατριβή, αναφέρεται στις πληροφορίες που συλλέγονται αρχικά και άμεσα από τον ερευνητή για τις μεταβλητές που ενδιαφέρουν για το συγκεκριμένο σκοπό της μελέτης. Παραδείγματα των πρωτογενή πηγών είναι τα άτομα ή ομάδες εστίασης.

6.1 Σκοπός και στόχοι της έρευνας

Η μέθοδος που χρησιμοποιείται για να γίνει η έρευνα και να συλλεχθούν οι απαραίτητες πληροφορίες είναι οι συνεντεύξεις και τα ερωτηματολόγια παρόλο που η μέθοδος αυτή δεν είναι ποιοτική. Με βάση τους Blaxter et. al. 2003: 176⁵³, η παρατήρηση χρησιμοποιείται για να ελέγξει μια συγκεκριμένη ομάδα γεγονότων, η οποία χρειάζεται ένα

⁵² Blogger Beta Template, (2006), Thesis and Dissertation Paper Samples: Research Methodology on Cathay Pacific, Online Article <http://thesissamples.blogspot.com/2009/04/research-methodology-on-cathay-pacific.html> [Accessed 18 of April 2012].

⁵³ Blogger Beta Template, (2006), Thesis and Dissertation Paper Samples: Research Methodology on Cathay Pacific, Online Article <http://thesissamples.blogspot.com/2009/04/research-methodology-on-cathay-pacific.html> [Accessed 18 of April 2012].

παρατηρητή για να επιβλέψει τα γεγονότα, να δημιουργήσει και να συντάξει ένα σύνολο καθορισμένων κατηγοριών.

Μέσω της παρατήρησης θα δούμε τους υπαλλήλους που έλαβαν περισσότερες από μια ανταμοιβές (επιπλέον του βασικού μισθού), και τους υπαλλήλους που δεν λαμβάνουν τις ίδιες ευκαιρίες και θα εξετάσουμε και θα συγκρίνουμε τη συμπεριφορά τους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Σε όλες αυτές τις κατηγορίες, τα στοιχεία θα οδηγήσουν σε αποδοτικά αποτελέσματα. Με την ανατροφοδότηση η επιχείρηση θα στοχεύσει στη διόρθωση και στη βελτίωση.

Μέσω των συνεντεύξεων μπορούμε να έχουμε μία πρόσωπο με πρόσωπο αντίδραση και επίσης να καταλάβουμε πώς οι υπάλληλοι αισθάνονται, εάν είναι ικανοποιημένοι ή όχι μέσω της έκφρασης του προσώπου τους και της γλώσσας του σώματος τους. Στα ερωτηματολόγια, μπορούν να χρησιμοποιηθούν κλειστές ή ανοιχτές ερωτήσεις, και επίσης μπορούν να προσφέρουν στους ερωτωμένους πολλαπλής επιλογής ερωτήσεις από τις οποίες θα πρέπει να επιλέξει μία απάντηση η οποία θα περιγράφει την απάντησή του σε μια δήλωση. Επίσης, πρέπει να εξασφαλίσουμε ότι οι ερωτήσεις είναι σαφείς, και ότι έχουμε αξιόπιστους τρόπους για τη συλλογή και την ερμηνεία των στοιχείων. Εντούτοις, υπάρχουν τρία συγκεκριμένα στάδια που εκτελούνται: η καταγραφή των στοιχείων, η κωδικοποίηση των καταγραμμένων γεγονότων και η ανάλυση των γεγονότων που βοηθά να δοθεί μία περιγραφή στα στοιχεία.

6.2 Μέθοδος έρευνας

6.2.1 Συνεντεύξεις

Η πραγματοποίηση των συνεντεύξεων είναι η μέθοδος όπου συλλέγονται τα στοιχεία σχετικά με τις πληροφορίες για τη συγκεκριμένη έρευνα. Αυτή η μέθοδος μπορεί να είναι δομημένη ή μη δομημένη. Στην περίπτωση μου θα είναι δομημένες συνεντεύξεις επειδή με αυτόν τον τύπο συνεντεύξεων οι συγκεκριμένοι στόχοι και οι ερωτήσεις μπορούν να τεθούν και είναι ευκολότερο να προετοιμαστούν και να διαχειριστούν. Η συλλογή στοιχείων είναι συνήθως περισσότερο αναλυτικές πληροφορίες οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την περαιτέρω έρευνα.

Οι συνεντεύξεις θα πραγματοποιηθούν πρόσωπο με πρόσωπο μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Κατά τη διάρκεια των συνεντεύξεων, ο ερευνητής μπορεί να προσαρμόσει τις ερωτήσεις όταν χρειάζεται, να είναι σε θέση να διευκρινίσει τις αμφιβολίες και να επιβεβαιώσει ότι οι ερωτώμενοι καταλαβαίνουν την ερώτηση με την επανάληψη και την

αναδιαμόρφωση των ερωτήσεων. Αυτός ο τύπος συνέντευξης επιτρέπει επίσης την ανταλλαγή άλλων πληροφοριών εκτός από τις ερωτήσεις που τίθενται μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων. Ένα σημαντικό σημείο που προέρχεται από μια πρόσωπο με πρόσωπο συνέντευξη είναι ότι η μεμονωμένη συμπεριφορά μπορεί να παρατηρηθεί κάτι που παρέχει πιο αξιόπιστες πληροφορίες στον ερευνητή.

Εντούτοις σε μερικές περιπτώσεις οι υπάλληλοι θα παρατηρηθούν στο φυσικό εργασιακό περιβάλλον τους έτσι ώστε οι δραστηριότητες και οι συμπεριφορές τους θα αντιτίθενται με τις πληροφορίες που συλλέχτηκαν από τις συνεντεύξεις. Οι παρατηρητικές έρευνες μπορούν γενικά να συγκεντρώσουν τα στοιχεία που μπορούν να είναι πιο αξιόπιστα δεδομένου ότι είναι απαλλαγμένα από την προκατάληψη του ερωτώμενου.⁵⁴

6.2.2 Δείγμα της έρευνας

Οι έρευνες είναι χρήσιμες και ισχυρές στην εύρεση των απαντήσεων στις ερευνητικές ερωτήσεις μέσω της συλλογής δεδομένων και την επακόλουθη ανάλυση. Η διαδικασία επιλογής σωστών ατόμων, αντικειμένων ή γεγονότων για μία έρευνα είναι γνωστή ως δειγματοληψία. Η δειγματοληψία είναι η διαδικασία συλλογής ενός ικανοποιητικού αριθμού στοιχείων από τον πληθυσμό έτσι ώστε μια μελέτη του δείγματος και μια κατανόηση των ιδιοτήτων ή των χαρακτηριστικών της θα το καθιστούσαν πιθανό για να γενικεύσουμε τέτοιες ιδιότητες ή χαρακτηριστικά στα στοιχεία πληθυσμών.

Η διατριβή αυτή απευθύνεται στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα KES College. Από την ίδρυσή του το 1971, το KES College προσφέρει κυρίως επαγγελματικούς κλάδους σπουδών, συχνά πρωτοποριακούς, με βάση πάντοτε τις εκάστοτε ανάγκες της αγοράς εργασίας. Πέρα από τη θεωρητική ενημέρωση, προσφέρει διαρκή πρακτική άσκηση μέσα σε ειδικά εργαστήρια του κάθε κλάδου σπουδών, καθώς και πρακτική εξάσκηση για τους φοιτητές και τις φοιτήτριες στη Βιομηχανία. Το KES College βρίσκεται στο κέντρο της Λευκωσίας, παρέχοντας εύκολη πρόσβαση σε υπηρεσίες και οργανισμούς.⁵⁵

Σήμερα προσφέρει τους ακόλουθους κλάδους σπουδών: Διοίκηση Γραφείου και Γραμματειακές Σπουδές, Δημοσιογραφία και Δημόσιες Σχέσεις, Computing Studies, Αισθητική, Αισθητική – Εφαρμοσμένη Επιστήμη, Αισθητική και Διαχείριση Μονάδων Αισθητικής, Κλάδος Ιατρικών Επισκεπτών, Κλάδος Βοηθών (Τεχνικών) Φαρμακείου,

⁵⁴ Blogger Beta Template, (2006), Thesis and Dissertation Paper Samples: Research Methodology on Cathay Pacific, Online Article <http://thesissamples.blogspot.com/2009/04/research-methodology-on-cathay-pacific.html> [Accessed 18 of April 2012].

⁵⁵ KES College, (2012), Το Κολλέγιο. Διαθέσιμο στο Διαδικτυακό τόπο, <http://www.kes.ac.cy/easyconole.cfm/id/244> [Πρόσβαση στις 30Απριλίου 2012].

Business Studies, Διεύθυνση Οργανισμών Ταξιδιών & Τουρισμού, Διεύθυνση Ξενοδοχείων και Μαγειρική & Γαστρονομικές Τέχνες, οι οποίοι είναι εγγεγραμμένοι στο σχετικό Μητρώο του Υπουργείου Παιδείας και Πολιτισμού και λειτουργούν με την έγκριση και κάτω από την εποπτεία του. Οι περισσότεροι από τους κλάδους είναι αξιολογημένοι από το Συμβούλιο Εκπαιδευτικής Αξιολόγησης - Πιστοποίησης (Σ.ΕΚ.Α.Π.) ή είναι υπό αξιολόγηση.⁵⁶

Στο KES College διδάσκουν προσοντούχοι καθηγητές με ψηλά ακαδημαϊκά προσόντα και εκπαιδευτές με κατάλληλα προσόντα και πείρα στις διάφορες ειδικότητες. Όλοι όσοι διδάσκουν στο Κολλέγιο εγκρίνονται πρώτα από το Υπουργείο Παιδείας και Πολιτισμού. Επιπρόσθετα, παρέχονται ευκαιρίες για επιμόρφωση του διδακτικού προσωπικού τόσο σε θέματα εκπαιδευτικής τεχνολογίας όσο και σε θέματα της ειδίκευσης τους. Το Διοικητικό Προσωπικό και οι Υπεύθυνοι κλάδων σπουδών καταβάλλουν συνεχείς προσπάθειες για καθοδήγηση και εξυπηρέτηση των φοιτητών. Το KES College έχει σταθερές συνεργασίες με εκπαιδευτικά ιδρύματα (Πανεπιστήμια, Κολλέγια) του εξωτερικού καθώς και με Εξωτερικά Εξεταστικά Σώματα που το έχουν εγκρίνει ως εξεταστικό τους κέντρο.⁵⁷

Για τη συγκεκριμένη μελέτη το δείγμα επιλέχτηκε από περίπου 100 υπαλλήλους από το εκπαιδευτικό ίδρυμα, από τους παλαιότερους υπαλλήλους που εργάζονται στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα για χρόνια, έτσι ξέρουν καλά το σύστημα επιβράβευσης και από το νέο προσωπικό όπου μπορεί να συγκρίνει το σύστημα με προηγούμενο σύστημα επιβράβευσης που είχε. Το επιλεγμένο δείγμα είναι μεταξύ των ηλικιών 20 με 60. Οι συνεντεύξεις διεξάχθηκαν κατά τη διάρκεια του μεσημεριανού διαλείμματος, ένας - ένας και όταν όλα τα στοιχεία συλλέχθηκαν, τα αποτελέσματα αναλύθηκαν προκειμένου να ανακαλυφθεί εάν δεχόμαστε ή απορρίπτουμε την υπόθεση. Ο σκοπός των διαφορετικών ηλικιών των υπαλλήλων είναι για να συγκριθούν οι ανάγκες και πώς οι άνθρωποι λαμβάνουν το σύστημα επιβράβευσης που το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα τους παρέχει. Οι άνθρωποι διαφέρουν, κατά συνέπεια ένα σύστημα επιβράβευσης θα ασκήσει διαφορετικές επιδράσεις στους υπαλλήλους βασισμένες στις ηλικίες, την οικογενειακή κατάσταση και τις νοοτροπίες τους.

⁵⁶KES College, (2012), Κλάδοι Σπουδών, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο. <http://www.kes.ac.cy/easyconsole.cfm/id/111>, [Πρόσβαση στις 30 Απριλίου 2012].

⁵⁷KES College, (2012), Συνεργασίες με Εξωτερικά Σώματα, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο. <http://www.kes.ac.cy/easyconsole.cfm/id/244> [Πρόσβαση στις 30 Απριλίου 2012].

6.2.3 Καθορισμός των μεταβλητών

Οι μεταβλητές που θα εξεταστούν μέσω αυτής της διατριβής προκειμένου να ανακαλυφθεί εάν υπάρχει μια σχέση μεταξύ του κινήτρου και της συνολικής προσέγγισης επιβράβευσης είναι:

- Προωθητικές ευκαιρίες που δημιουργούν την ευκαιρία της προσωπικής ανέλιξης και της αύξησης ευθυνών.
- Εάν αρέσει ή όχι στους υπαλλήλους η εργασία τους και εάν την απολαμβάνουν.
- Λειτουργικές διαδικασίες που περιλαμβάνουν όλους εκείνους τους κανόνες, κανονισμούς, διαδικασίες και απαιτήσεις της εργασίας που πρέπει να εκτελούνται κατά τη διάρκεια της εργασίας.
- Η αναγνώριση είναι η διαδικασία όπου δίνεται σε έναν υπάλληλο και αυτή είναι ένας πολύ κρίσιμος παράγοντας προς την υποκίνηση ενός υπαλλήλου.
- Η σχέση με τους συναδέλφους που δείχνει το περιβάλλον μιας επιχείρησης δηλαδή πώς ένας υπάλληλος συνεργάζεται με τους συναδέλφους του.
- Το επίπεδο ικανοποίησης με την πληρωμή που δείχνει το αίσθημα της αμεροληψίας με βάση την πληρωμή και τη συμβολή στην επιχείρηση.

6.2.4 Εγκυρότητα και αξιοπιστία

Η αξιοπιστία μιας μελέτης μετριέται από πόσο όμοια είναι τα αποτελέσματα, εάν η ίδια η μελέτη πραγματοποιηθεί από ένα άλλο ερευνητή. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης να εξαρτηθούν από τους ερωτώμενους. Οι παράγοντες όπως ο χρόνος, η πίεση, το ενδιαφέρον του ερωτώμενου για τη μελέτη, η προθυμία τους να δώσουν τις πληροφορίες, η ειλικρίνεια και η σχέση με τον ερευνητή μπορούν να επηρεάσουν τις απαντήσεις τους. Όπως προαναφέρθηκε και πιο πάνω, οι ερωτώμενοι δεν έχουν την ίδια ηλικία και οι νέοι υπάλληλοι παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες από τους παλαιότερους υπαλλήλους. Ένας άλλος παράγοντας, μπορεί να είναι ότι οι ερωτώμενοι είναι απρόθυμοι να απαντήσουν σε ορισμένες ερωτήσεις λόγω του φόβου ότι θα μπορούσε να έχει επιπτώσεις στη σχέση τους με τον εργοδότη τους.

Κεφάλαιο 7: Αποτελέσματα της έρευνας

Αυτή η έρευνα μελετά εάν η συνολική επιβράβευση παράγει ή όχι κίνητρο στους υπαλλήλους μέσα στο εργασιακό περιβάλλον του KES College. Πιο συγκεκριμένα στοχεύει να βρει και να παρουσιάσει ποια οικονομική ή μη οικονομική ανταμοιβή θα ήταν καταλληλότερη για το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα αυτό και πώς θα αυξήσει το κίνητρο και την ικανοποίηση των υπαλλήλων του.

Ο σκοπός είναι να βρεθεί η σχέση μεταξύ των επιβραβεύσεων, της αναγνώρισης και της εργασιακής ικανοποίησης. Οι ερωτήσεις είχαν ως σκοπό να μετρήσουν την αμεροληψία, τη στάση απέναντι στην εργασία, τον αντίκτυπο που έχει το σύστημα επιβράβευσης στην εργασία, την ικανοποίηση και τη γενική ικανοποίηση με το συνολικό σύστημα επιβράβευσης. Κανένα μειονέκτημα δεν καθορίστηκε μέσω αυτής της μελέτης σχετικά με τη συνολική προσέγγιση επιβράβευσης και την αποτελεσματικότητά της. Κανένας από τους υπαλλήλους δεν είχε κάτι αρνητικό να εκφράσει για το συνολικό σύστημα επιβράβευσης που παρέχει το KES College. Το μόνο πράγμα που πρέπει να είναι στο μυαλό των διευθυντών είναι η αμεροληψία. Όλοι οι υπάλληλοι αναμένουν να αντιμετωπίζονται δίκαια κάτι για το οποίο ήδη συμβαίνει και μέχρι τώρα η συνολική προσέγγιση επιβράβευσης έδωσε μόνο θετικά αποτελέσματα στο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα αυτό και στον καθένα προσωπικά.

Το KES College παρέχει στους υπαλλήλους του μια προσέγγιση επιβράβευσης και με το πέρασμα του χρόνου, δίνει όλο και περισσότερη προσοχή στις μη οικονομικές ανταμοιβές των υπαλλήλων του. Όταν ο Διευθυντής Ανθρώπινου Δυναμικού ρωτήθηκε εάν υπάρχουν οποιεσδήποτε αλλαγές στα κίνητρα των υπαλλήλων τα τελευταία έτη η απάντηση ήταν θετική. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι το Εκπαιδευτικό Ίδρυμα προσπαθεί να παρέχει στους υπαλλήλους όσο πιο πολλές μη οικονομικές ανταμοιβές επειδή οι υπάλληλοι έχουν εκφράσει ότι χρειάζονται αυτή την προσέγγιση προκειμένου να παρακινηθούν και να γίνουν πιο παραγωγικοί μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Εντούτοις το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι ότι υπάρχει μια ισχυρή και θετική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης, της υποκίνησης και των μη οικονομικών ανταμοιβών που σημαίνει ότι μια συνολική προσέγγιση επιβράβευσης είναι αναγκαία μέσα στο συγκεκριμένο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα προκειμένου να υποκινούνται οι υπάλληλοι του. Η πλειοψηφία των υπαλλήλων πολλές φορές συνδέει την έννοια των κινήτρων με τα χρηματικά κίνητρα. Οι υπάλληλοι όταν ρωτήθηκαν εάν τα κίνητρα είναι τόσο σημαντικά στον εργασιακό χώρο για να τους παρακινήσουν, πάνω από 4 από τους 5 ερωτώμενους θεώρησαν ότι τα κίνητρα είναι είτε πολύ ή κάπως σημαντικά στη παρακίνησή τους.

Στο Kes College υπάρχει μια σημαντική σχέση με τις συνθήκες εργασίας, τις λειτουργικές διαδικασίες, την υποκίνηση και την ικανοποίηση που νιώθει ο υπάλληλος για την δουλειά του. Επίσης, οι ερωτώμενοι εξέφρασαν ότι ένα καλό εργασιακό περιβάλλον απαιτείται για να παρακινηθούν και να αποδώσουν καλά. Μια άλλη σημαντική σχέση που βρέθηκε είναι αυτή της αίσθησης της επίτευξης, της παρακίνησης και της ικανοποίησης από την εργασία κάτι που υποστηρίζει την υπόθεση ότι υπάρχει μια σημαντική σχέση μεταξύ του περιεχομένου εργασίας, της πληρωμής, της ανέλιξης, της αναγνώρισης, των συνθηκών εργασίας, των ωφελημάτων, του κινήτρου εργασίας και της ικανοποίησης. Η σχέση μεταξύ της αναγνώρισης και της υποκίνησης ήταν πάλι πολύ σημαντική, κάτι που υποστηρίζει την υπόθεση ότι η αναγνώριση και η υποκίνηση συσχετίζονται.

Εντούτοις στο KES College υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ των οικονομικών ανταμοιβών και της υποκίνησης. Για τον απλό υπάλληλο, τα χρήματα χρησιμοποιούνται για την αγορά ενός σπιτιού, για τρόφιμα και ένδυση που όλες αυτές είναι οι πρώτες ανάγκες για επιβίωση. Από την άλλη πλευρά, τα χρήματα συνδέονται με το γόητρο και την κοινωνική θέση. Προκειμένου να είναι αποτελεσματική μια συνολική προσέγγιση επιβράβευσης, πρέπει βασίζεται στην ισορροπία των βασικών αναγκών. Εντούτοις, οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να στηριχθούν μόνο στις οικονομικές επιβραβεύσεις για να παρακινήσουν το εργατικό δυναμικό τους γιατί υπάρχουν μερικοί περιορισμοί. Αρχικά, σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, τα χρήματα μπορούν να αποτρέψουν τη δυσαρέσκεια των υπαλλήλων αλλά δεν σημαίνει απαραίτητα ότι τους παρακινούν. Αφετέρου, ενώ οι υπάλληλοι αντιμετωπίζουν τα φιλοδώρηματα θετικά, υπάρχουν εντούτοις αρνητικές επιδράσεις στην παρακίνηση εάν το σχέδιο ανταμοιβής δεν σχεδιάζεται προσεκτικά. Τέλος, εάν οι χρηματικές ανταμοιβές δίνονται σε συχνή βάση και ακόμα περισσότερο, εάν οι διευθυντές παραλείψουν να ενημερώσουν τους λόγους για αυτή την πληρωμή μπορεί να θεωρηθεί από τους υπαλλήλους ως δικαιωματική ανταμοιβή παρά σαν κίνητρο.

Μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση, οι μη οικονομικές ανταμοιβές βρέθηκαν να διαδραματίζουν έναν εξαιρετικά σημαντικό ρόλο αλλά ο βασικός μισθός πρέπει να ικανοποιήσει προκειμένου να καλυφθούν οι βασικές ανάγκες ενός υπαλλήλου. Ένα άλλο σημείο όπου όλοι οι ερωτώμενοι συμφώνησαν είναι ότι η διαπροσωπική σχέση είναι ένας σοβαρός παράγοντας που θα παρακινήσει τους υπαλλήλους. Γενικά τα διευθυντικά στελέχη, έδωσαν πολύ μεγάλη έμφαση στο ενδιαφέρον της εργασίας, στην αναγνώριση, στην ανέλιξη καριέρας, στην εσωτερική επικοινωνία, στην αυτονομία και στις αξιολογήσεις, αφού όλα αυτά αποτελούν τα υψηλά επίπεδα των αναγκών. Οι υπάλληλοι προτιμούν το καλό

εργασιακό περιβάλλον, την κατάρτιση και την ανάπτυξη, το σεβασμό, τα ωφελήματα και τη σιγουριά της εργασίας όπου είναι ένα μείγμα χαμηλών και υψηλών επιπέδου αναγκών.

Μέσα στις απαντήσεις αναγνωρίστηκαν διαφορές μεταξύ των ερωτώμενων που έχουν προσληφθεί λιγότερο από 1 χρόνο και σε αυτούς που έχουν περισσότερο από 10 χρόνια υπηρεσία. Οι ερωτώμενοι με λιγότερο από 1 χρόνο υπηρεσίας έδωσαν ισχυρότερη έμφαση στους παράγοντες όπως η ανέλιξη καριέρας, η κατάρτιση και η ανάπτυξη, τα ωφελήματα και τα χρήματα, ενώ οι υπάλληλοι με περισσότερο από 1 χρόνο υπηρεσίας θεωρούν το ίδιο σημαντικά την αναγνώριση, το σεβασμό, την αυτονομία και τη ασφάλεια της εργασίας. (βλέπε παράρτημα V και VI). Αν και η διαφορά στην ηλικία τους, όλοι οι υπάλληλοι επέδειξαν πόσο σημαντικές είναι οι μη οικονομικές ανταμοιβές για αυτούς. Αυτό μπορεί να εξηγηθεί με τον ακόλουθο τρόπο: οι υπάλληλοι που είναι νέοι στην επιχείρηση ή νέοι σε μία θέση εργασίας, μπορεί να επιδιώξουν να κάνουν μια αλλαγή ή βελτίωση στην καριέρα τους. Ένας λόγος για τον οποίο οι υπάλληλοι αλλάζουν εργασία είναι λόγω της ανέλιξης της καριέρας τους γιατί βλέπουν να υπάρχει μεγαλύτερη προοπτική ανέλιξης σε μία άλλη επιχείρηση. Για να το πετύχουν αυτό, χρειάζονται μία επιχείρηση που υποστηρίζει τα ιδανικά τους και αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την κατάρτιση και την ανάπτυξη. Επιπλέον, οι νέοι υπάλληλοι, ειδικά νέοι πτυχιούχοι που δεν έχουν πολλή εργασιακή εμπειρία χρειάζονται κατάρτιση για να αναπτύξουν τις πρακτικές ικανότητες τους έτσι ώστε να μπορέσουν να αποδώσουν καλά στην εργασία τους. Ένας άλλος λόγος είναι ότι μπορεί να προσφερθεί μια υψηλότερη αμοιβή στον υπάλληλο όπου αυτό μπορεί να οδηγήσει στην αλλαγή εργασίας. Αυτό κυρίως επικρατεί στους νεώτερους υπαλλήλους γιατί χρειάζονται τα χρήματα για να χτίσουν το μέλλον τους. Οι υπάλληλοι με περισσότερα χρόνια υπηρεσίας που είναι πιθανό να είναι σε προχωρημένο στάδιο της καριέρας τους, επιδιώκουν τη σιγουριά της εργασίας τους λόγω του ότι σε μερικές επιχειρήσεις ο βαθμός καταλληλότητας για απασχόληση μειώνεται με την ηλικία επειδή οι εργοδότες προτιμούν τους νεώτερους υπαλλήλους που είναι ευέλικτοι και που θα μπορούσαν να φέρουν νέες ιδέες. Οι υπάλληλοι που έχουν μείνει στην επιχείρηση για μια μεγάλη περίοδο θεωρούνται ανώτεροι και ο σεβασμός των ανωτέρων και των ετών εμπειρίας τους είναι ένας σημαντικός λόγος να αναμένουν την αναγνώριση και το σεβασμό μέσα στο εργασιακό περιβάλλον τους.

Μέσα από την ανάλυση των συμπεριφορών και των απαντήσεων των υπαλλήλων, το αποτέλεσμα που προκύπτει είναι ότι οι μη οικονομικές ανταμοιβές μπορούν να είναι πολύ σημαντικές και παρακινητικές μέσα στο εργασιακό περιβάλλον. Έχοντας ένα πραγματικά παρακινημένο εργατικό δυναμικό μπορεί να επιφέρει μεγάλα οφέλη στην επιχείρηση.

Αρχικά, μη χρηματικά κίνητρα που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων όπως είναι η κατάρτιση ανάπτυξης ικανοτήτων, ειδικές αναθέσεις και ευκαιρίες ανέλιξης (προαγωγή) θεωρούνται ισχυρά κίνητρα για τους υπαλλήλους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους για αυτοεκτίμηση και προσωπική επίτευξη. Αφετέρου, το κίνητρο του υπαλλήλου για να αποδίδει σε βέλτιστο επίπεδο δεν απαιτεί εκτενή επίβλεψη στην εργασία, επιτρέποντας στην επιχείρηση να διοχετεύσει τους πόρους αυτούς σε σημαντικότερα ζητήματα.

Μέσω αυτής της διπλωματικής εργασίας και της ανάλυσης των τοποθετήσεων και της συμπεριφοράς των υπαλλήλων σχετικά με το σύστημα επιβράβευσης του KES College έχουν προκύψει τα ακόλουθα αποτελέσματα:

- Οι περισσότεροι από τους υπαλλήλους συμφωνούν ότι η προσωπική ανέλιξη, ο μισθός, η αναγνώριση, το εργασιακό περιβάλλον και η αμεροληψία είναι μερικές από τις σημαντικότερες ανταμοιβές. Η ίδια η εργασία από μόνη της είναι σημαντική αλλά από μόνη της δεν θεωρείται υποκινητική.
- Προκειμένου οι ανταμοιβές να παρακινήσουν τους υπαλλήλους, ο εργοδότης πρέπει να συμπεριλάβει τους υπαλλήλους σε μεγάλο βαθμό στη διαδικασία λήψης απόφασης και στην δημιουργία των ανταμοιβών.
- Η αύξηση στην παρακίνηση θα εξαρτηθεί από άλλους παράγοντες όπως μια αλλαγή στο εργασιακό περιβάλλον (νέοι συνάδελφοι).
- Ένας διευθυντής έχει την ευθύνη να παρακινήσει τους υπαλλήλους. Η ποιότητα ενός διευθυντή μπορεί να αναγνωριστεί βάση του βαθμού υποκίνησης των υπαλλήλων.
- Δεν υπάρχει ένας μόνος τρόπος να παρακινηθούν όλοι οι υπάλληλοι την ίδια στιγμή γιατί μερικοί υπάλληλοι μπορούν να θεωρήσουν ότι είναι αδικημένοι.
- Εκτός από το βασικό μισθό και την αύξησή του, η ανατροφοδότηση από τους διευθυντές και τους συναδέλφους είναι σημαντική και είναι ένας καλός παράγοντας κινήτρου.
- Η αναγνώριση σε μια σταθερή βάση, η ειλικρινής ανατροφοδότηση και τα χρήματα θεωρούνται ως ισχυρότεροι παρακινητές.
- Ποικιλία καθηκόντων και ικανοποιητική κατάρτιση είναι πολύ σημαντικό κίνητρο.
- Οι μη οικονομικές ανταμοιβές είναι εξαιρετικά σημαντικές μέσα στο συγκεκριμένο εργασιακό περιβάλλον προκειμένου να μειωθεί ο αριθμός αναδιοργάνωσης των υπαλλήλων.
- Πολλές ηθικές πτυχές χρειάζεται να λαμβάνονται υπόψη κατά την ανάπτυξη μιας προσέγγισης επιβράβευσης που παρακινεί τους υπαλλήλους.

Εκτός από τη λεκτική αναγνώριση και ανατροφοδότηση, πρόσθετα προσωπικά επιδόματα, μια αύξηση στο μισθό και η δυνατότητα αλλαγής στα καθήκοντα βρέθηκαν να παρακινούν τους υπαλλήλους. Μερικοί από τους ερωτώμενους θεώρησαν ότι θα ήταν παρακινήσιμοι εάν τους δίνονταν νέες ευθύνες και πιο σταθερή κατάρτιση. Οι ανταμοιβές υπό μορφή επιδομάτων θα μπορούσαν να παρακινήσουν εάν δίνονταν σε χρήματα.

Ο καλύτερος τρόπος να παρακινήθει ένας υπάλληλος είναι εάν ο διευθυντής δίνει προσοχή στην καλή απόδοση του υπαλλήλου και αυτή να ανταμείβεται. Η προσωπική ανατροφοδότηση και το γεγονός ότι ο εργοδότης εκτιμά την εργασία του υπαλλήλου του ήταν πιο σημαντική από οποιαδήποτε άλλη ανταμοιβή. Οι εργοδότες μπορούν να συζητήσουν με τους υπαλλήλους τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να εξελιχθούν και να προωθήσουν περαιτέρω την εργασία τους. Εντούτοις η θεωρία του Maslow μπορεί να εφαρμοστεί με την ιεραρχία των αναγκών. Όταν οι πρώτες ανάγκες, όπως η ικανοποίηση σταθερής απόδοσης, η ασφάλεια στο εργασιακό περιβάλλον και η κοινωνική αλληλεπίδραση εκπληρώνονται, οι υπάλληλοι αρχίζουν να σκέφτονται τις περιπλοκότερες ανάγκες όπως η προσωπική ανέλιξη, ο αυτοσεβασμός και η αυτοπραγμάτωση. Παρ' όλα αυτά, υπάρχει μια σημαντική διαφορά στις ανταμοιβές και στα επίπεδα αναγνώρισης των υπαλλήλων βασισμένες στην οικογενειακή κατάστασή τους. Αν και η αναγνώριση είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας για όλες τις ηλικίες και θέσεις, οι παντρεμένοι υπάλληλοι διαπιστώνουν ότι τα χρήματα λόγω της αύξησης των ευθυνών τους είναι σημαντικότερη και πιο αναγκαία ανταμοιβή.

Η πληρωμή και τα ωφελήματα είναι σημαντικά αλλά οι ευκαιρίες αναγνώρισης, ανάπτυξης και ανέλιξης καθώς επίσης και η ισορροπία εργασίας - ζωής γίνονται ισχυρότεροι παράγοντες κινήτρου μέσα στο KES College. Όταν αναφερόμαστε σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, το ύψος της αμοιβής είναι αυτό που θεωρείται ως σημαντικότερος παράγοντας στους ερωτώμενους. Η πληρωμή θεωρείται ένας από τους αποτελεσματικότερους λόγους να απευθυνθεί κανείς σε μία επιχείρηση. Αν και τα στοιχεία πληρωμών επηρεάζουν τις επιλογές του υποψηφίου, προσωπικές διαφορές και παράγοντες κινήτρου, διαδραματίζουν έναν σημαντικό ρόλο στη δύναμη των προτιμήσεων.

7.1 Υποκίνηση μέσω της συνολικής επιβράβευσης στο KES College

7.1.1 Οικονομικές ανταμοιβές

Το σημαντικότερο κίνητρο είναι ένας ανταγωνιστικός μισθός βασισμένος στις ικανότητες και στην εμπειρία. Παρέχοντας ανταγωνιστικό μισθό σημαίνει να συγκρίνεις

αυτό που εσύ προσφέρεις έναντι των μισθών για παρόμοιες θέσεις εργασίας σε ανταγωνιστικές επιχειρήσεις. Όλο το προσωπικό λαμβάνει το μισθό μηνιαίως στον τραπεζικό λογαριασμό του. Οι όροι της απασχόλησής τους διευκρινίζουν το βασικό ποσοστό αμοιβής και επιπρόσθετες πληρωμές όπου μπορούν δικαιωματικά να τις πάρουν. Εντούτοις μέσα στο KES College, ο βασικός μισθός είναι μόνο η αφετηρία από την οποία διάφορες πρόσθετες πληρωμές επιδομάτων μπορούν να κερδηθούν. Κάθε φορά που η επιχείρηση φτάνει τους στόχους της, όλοι οι υπάλληλοι θα λάβουν ένα bonus. Με αυτό η επιχείρηση αναγνωρίζει τη θετική συμβολή του υπαλλήλου και την προσπάθεια του προς την επιχείρηση. Ένας άλλος σοβαρός παράγοντας στο σύστημα επιβράβευσης της επιχείρησης είναι η αύξηση που η επιχείρηση δίνει κάθε φορά όπου ένας υπάλληλος έχει επιτύχει έναν ορισμένο στόχο. Η επιχείρηση αναγνωρίζει το επίτευγμα του και εκτός από την ετήσια αύξηση που θα δώσει σε όλους τους υπαλλήλους, ανταμείβει περισσότερο από μία φορά το χρόνο την απόδοση του υπαλλήλου.

7.1.2 Μη οικονομικές ανταμοιβές

Η επιχείρηση προσφέρει πολλές μη οικονομικές ανταμοιβές που μπορούν να βελτιώσουν τον προσωπικό τρόπο ζωής των υπαλλήλων. Ένα από τα σημαντικότερα κίνητρα για τους υπαλλήλους της επιχείρησης είναι η αναγνώριση. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να τα καταφέρουν μέσω της προσωπικής ανέλιξης. Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση ενθαρρύνει τους υπαλλήλους να αναπτυχθούν και να αναπτύξουν τις ικανότητες και τις δυνατότητές τους. Αυτό βοηθά στη συνέχεια την επιχείρηση να αναπτυχθεί. Οι υπάλληλοι αναγνωρίζουν τις ανάγκες ανάπτυξης με το διευθυντή τους στην ετήσια ανατροφοδότηση της απόδοσής τους και αυτές είναι τεκμηριωμένες σε ένα προσωπικό σχέδιο ανάπτυξης, όπου αυτό συγκρίνεται με τις αλλαγές που προκύπτουν κάθε φορά. Η μέθοδος διαχείρισης απόδοσης επιτρέπει στους διευθυντές να μετρήσουν την απόδοση κάθε ατόμου με έναν συγκεκριμένο τρόπο και να τους ανταμείψουν αναλόγως. Η ανέλιξη μπορεί να περιλάβει περισσότερη εκπαίδευση, παρακολούθηση διάφορων μαθημάτων ή απόκτηση νέων ικανοτήτων. Η ευκαιρία για την αύξηση και ανάπτυξη είναι κινητήριες δυνάμεις και αυτό μπορεί να βελτιώσει τις προοπτικές της προαγωγής και να επιτρέψει στους υπαλλήλους να ανελιχθούν στην επιχείρηση και να αυξήσουν τη συνολική επιβράβευσή τους.

7.1.3 Ισορροπία εργασίας - ζωής

Για να προσελκύσουν και να διατηρήσουν κατάλληλους και παρακινημένους υπαλλήλους, το KES College, προωθεί τους υπαλλήλους του να δημιουργήσουν μία ισορροπία μεταξύ των εργασιακών και μη εργασιακών υποχρεώσεων τους. Αυτό μπορεί να γίνει μέσω της μερικής απασχόλησης εργασίας, των ευέλικτων ωρών εργασίας και της καθορισμένης διάρκειας απασχόλησης. Εντούτοις, αυτό δεν συμβαίνει για τον καθέναν αλλά για τους υπαλλήλους που χρειάζονται μια αλλαγή στις ώρες απασχόλησής τους, όπου μπορούν να την συζητήσουν με τον διευθυντή τους. Ακολουθώντας αυτή την πρακτική, επιτρέπει στην επιχείρηση να προσελκύσει περισσότερους ταλαντούχους υπαλλήλους. Οι υπάλληλοι που ικανοποιούνται με το εργασιακό περιβάλλον τους είναι πιο παραγωγικοί. Σε αντάλλαγμα η επιχείρηση κερδίζει την πίστη των υπαλλήλων και τη συμβολή τους που οδηγεί σε υψηλότερη απόδοση.

Η ευέλικτη εργασία είναι συχνά ένας σημαντικός τρόπος στην απόδοση μιας επιχείρησης, για παράδειγμα μέσω της βελτιωμένης παρακίνησης των υπαλλήλων και της παραγωγικότητας τους. Ο εργοδότης βάση του νόμου, έχει το δικαίωμα να σκεφτεί να προσφέρει στους υπαλλήλους ευέλικτα ωράρια αλλά δεν είναι υποχρεωμένος να τα παραχωρήσει. Υπάρχουν περιπτώσεις όπου ζητούνται τα ευέλικτα ωράρια και ο διευθυντής να τα απορρίψει. Στην περίπτωση αυτή, πρέπει ο διευθυντής να είναι προσεχτικός και να εξασφαλίσει ότι η απόφαση λήφθηκε δίκαια χωρίς καμιά διάκριση είτε για παράδειγμα λόγω θέσης του υπαλλήλου στην επιχείρηση ή τη χώρα καταγωγής του. Το σημαντικό είναι ότι οι υπάλληλοι στο KES College, ξέρουν ότι εάν θέλουν να συζητήσουν τις ώρες απασχόλησής τους με το διευθυντή τους, μπορούν να το κάνουν και να βρουν μια λύση στο θέμα αυτό.

7.1.4 Πώς πρέπει να παρακινήσει τους υπαλλήλους του το KES College

Οποιοσδήποτε Διευθύνων Σύμβουλος (CEO) ξέρει ότι η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι το κλειδί στην αποδοτικότητα, στην παραγωγικότητα και στη διατήρηση μίας ευχάριστης εργασιακής κουλτούρας. Εντούτοις, μερικοί τρόποι οι οποίοι μπορούν να παρακινήσουν τους υπαλλήλους του KES College όπου γίνονται εμφανές μέσω αυτής της διπλωματικής εργασίας είναι:

- Εστίαση στην ικανοποίηση των υπαλλήλων παρά στην παρακίνησή τους
- Δημιουργία μίας κουλτούρας αυτονομίας, δηλαδή, με το να δίνουν στους υπαλλήλους την αυτονομία να επιλέξουν τι κάνουν και με ποιους, αυτό μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση της επιθυμίας τους να αυξήσουν τις ικανότητες και τους στόχους τους και

- Ενθάρρυνση των εργαζομένων για να εκφράζουν τα παράπονά τους.

7.1.5 Ποιο σύστημα επιβράβευσης διακρίνεται ως το πιο υποκινητικό

Οι συνεντεύξεις είχαν σχεδιαστεί για να δώσουν μία ανατροφοδότηση όσον αφορά τα συστήματα επιβράβευσης που χρησιμοποιεί αυτήν την περίοδο το KES College και οι υπάλληλοι θεωρούν το πιο υποκινητικό. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η αναγνώριση ήταν η προτίμηση μη οικονομικής ανταμοιβής. Οι ερωτώμενοι θεώρησαν ότι η ανταμοιβή συνδέεται με την προσπάθεια στην εργασία τους και ήταν έτοιμοι να δουλέψουν σκληρότερα για να κερδίσουν αυτήν την ανταμοιβή.

Τα χρήματα είναι σημαντικά αλλά εάν ένας υπάλληλος δεν είναι ικανοποιημένος από τον τρόπο που αντιμετωπίζεται και δεν τον ενδιαφέρει το ύψος του μισθού, ο υπάλληλος σε τέτοια περίπτωση είναι πιθανότερο να φύγει από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι δεν παρακινούνται μόνο από τα χρήματα αλλά και από άλλα διάφορα πράγματα. Ενώ τα χρήματα είναι σημαντικά για τους υπαλλήλους, αυτό που τους παρακινεί για να αποδώσουν στο μέγιστο είναι το προσωπικό είδος αναγνώρισης που παρουσιάζει αληθινή εκτίμηση για μια καλή εργασία. Μια από τις σημαντικότερες απαιτήσεις ενός διευθυντή είναι η ανάγκη να παρακινηθούν οι υπάλληλοι για να είναι πιο παραγωγικοί και να τους βοηθήσει να επιτύχουν τους στόχους τους. Ο καλύτερος τρόπος να παρακινηθούν οι υπάλληλοι είναι μέσω της θετικής ενίσχυσης. Ο διευθυντής πρέπει πάντα να επαινεί την καλή απόδοση επειδή είναι εξαιρετικά σημαντικό για τους υπαλλήλους να θεωρήσουν ότι κάνουν μια καλή δουλειά. Η αναγνώριση είναι ο τρόπος να οδηγήσει τους υπάλληλους να αποδώσουν στο μέγιστο. Έτσι οι υπάλληλοι είναι πρόθυμοι να κάνουν οτιδήποτε για να αποδώσουν το καλύτερο, φτάνει η εργασία τους να εκτιμάται και να αναγνωρίζεται.

Ο σκοπός της αναγνώρισης της απόδοσης των υπαλλήλων είναι όχι μόνο για να παρακινηθούν, για να είναι παραγωγικότεροι και να αισθανθούν ικανοποιημένοι με τις εργασίες τους, αλλά για να διατηρήσουν το ταλέντο και τη συμβολή τους στην επιτυχία της επιχείρησης. Μια ανάλυση των απαντήσεων που οι υπάλληλοι έδωσαν, δείχνει ότι οι προϊστάμενοι θεωρούνται και έχουν σημαντικό ρόλο για τον υπάλληλο σε θέματα προσωπικής επίτευξης και αναγνώρισης. Ενώ η συνειδητοποίηση των προσπαθειών και των πρωτοβουλιών αναγνώρισης είναι υψηλή, όταν ρωτήθηκαν οι υπάλληλοι εάν οι διευθυντές της επιχείρησης τους θεωρούν σημαντικούς και εάν αισθάνθηκαν να εκτιμούνται από την επιχείρηση, οι υπάλληλοι απάντησαν θετικά. Οι υπάλληλοι όταν ρωτήθηκαν σχετικά με τη συχνότητα της αναγνώρισης έδειξαν ότι θα προτιμούσαν να αναγνωρίζονται σε πιο συχνή βάση δεδομένου ότι συχνά έχουν απαιτητικούς στόχους και χρειάζονται συχνότερα ένα

ισχυρό υποκινητή όπως η αναγνώριση. Ο έπαινος και η αναγνώριση ωθούν το ηθικό του υπαλλήλου δεδομένου ότι επιτρέπει στους υπαλλήλους να σκεφτούν καλύτερα και τη δυνατότητά τους να συμβάλουν στους στόχους της επιχείρησης. Οι υπάλληλοι με τον υψηλό αυτοσεβασμό είναι πιο παρακινημένοι, αισιόδοξοι, πρόθυμοι να δουλέψουν πιο σκληρά, να συμμετέχουν στην εργασία αποτελεσματικά, να μειώσουν το ποσοστό συστηματικής αποχής από την εργασία και γενικά πιο ικανοποιητικοί από τη δουλειά τους. Μέσα στο KES College, πολλή σημασία δίνεται στην αναγνώριση του υπαλλήλου. Η επιχείρηση ξέρει ότι προκειμένου να επιτευχθεί ένας στόχος, οι υπάλληλοι θα προσπαθήσουν πολύ σκληρά. Προκειμένου η επιχείρηση να δείξει πως εκτιμάται η προσπάθεια, βεβαιώνουν ότι ο καθένας ενημερώνεται για μια συγκεκριμένη επιτυχία ενός υπαλλήλου.

Ο καλύτερος τρόπος για να αναγνωριστεί και να εκτιμηθεί η προσπάθεια των υπαλλήλων είναι μέσω της χρήσης των ανταμοιβών αλλά πρέπει να ακολουθηθούν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές:

- Οι ανταμοιβές πρέπει να σχεδιαστούν με βάση τις προσωπικές προτιμήσεις του ατόμου. Παραδείγματος χάριν, να ανταμείψει έναν εργαζομανή με μια ημέρα άδειας, θα μπορούσε να θεωρηθεί από τους υπαλλήλους ως άχρηστη ανταμοιβή. Για να μπορέσει να καταλάβει πραγματικά αυτό που είναι σημαντικό για κάθε υπάλληλο είναι σημαντικό να γνωρίζει κάθε υπάλληλο καλά και να αναγνωρίζει τι θεωρεί ως σημαντική ανταμοιβή.
- Οι ανταμοιβές πρέπει να δίνονται με βάση την επίτευξη κάθε υπαλλήλου.
- Οι ανταμοιβές και η αναγνώριση πρέπει να δίνονται το συντομότερο δυνατόν μετά από την επίτευξη των στόχων. Η ανταμοιβή και η αναγνώριση που έρχονται μετά από καιρό από την επίτευξη των στόχων δεν παρακινεί των υπάλληλο.

Επίσης όταν οι υπάλληλοι ρωτήθηκαν πώς γίνεται η αναγνώριση και η εκτίμηση από τους διευθυντές, οι υπάλληλοι έδωσαν τις ακόλουθες απαντήσεις:

- Οι διευθυντές εμπλέκουν τους υπαλλήλους στις αποφάσεις που έχουν άμεσες επιπτώσεις σε αυτούς, επειδή οι υπάλληλοι έχουν την ανάγκη να ανήκουν και να αισθανθούν ότι είναι ένα σημαντικό μέρος της επιχείρησης. Διοργανώνουν τις τακτικές συνεδριάσεις για να ενημερώσουν τους υπαλλήλους τί συμβαίνει στην επιχείρηση και αυτό είναι σημαντικό επειδή πάλι δίνει την αίσθηση στον κάθε ένα ότι ανήκει στην επιχείρηση.
- Ακούγοντας έναν υπάλληλο που έχει μια ιδέα για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας.
- Οι διευθυντές είναι συμπονετικοί στα προσωπικά προβλήματα και δείχνουν ότι η προσωπική ζωή και το πρόβλημα ενός υπαλλήλου είναι σεβαστά.

- Οι υπάλληλοι θεωρούν ότι επαινούνται. Ο στόχος κάθε διευθυντή πρέπει να είναι να έχει υπαλλήλους που κάνουν πράγματα σωστά έτσι επαινώντας τους, να τους κάνουν να αισθάνονται πολύτιμοι και ότι εκτιμούνται.
- Οι υπάλληλοι αναγνωρίζονται εξίσου με σαφήνεια και συνέπεια. Όλοι οι υπάλληλοι πρέπει να δικαιούνται αναγνώριση, τα πρότυπα αναγνώρισης πρέπει να είναι συνεχής, σαφώς καθορισμένα και κατανοητά από όλους.

Κεφάλαιο 8: Συμπεράσματα/Προτάσεις

8.1 Συμπεράσματα

Η συνολική στρατηγική επιβράβευσης περιέχει όλα όσα έχουν αξία για τους υπαλλήλους σε σχέση με την απασχόλησή τους όπως το μισθό, τα ωφελήματα, την ανέλιξη και το εργασιακό περιβάλλον. Αυτή η διοικητική προσέγγιση χτίζει την πίστη στην επιχείρηση και συμβάλλει τόσο στους βραχυπρόθεσμους όσο και στους μακροπρόθεσμους στόχους της. Σαν στρατηγική ανταμοιβή της αποτελεσματικότητας, είναι σε θέση να λάβει αρκετές καλές πληροφορίες των υπαλλήλων και να διευθύνει την αντικειμενική ανάλυση έτσι ώστε η επιχείρηση να μπορεί να λάβει τις αποφάσεις και να αξιολογήσει τις επιρροές τους τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Εισάγοντας τη συνολική προσέγγιση επιβράβευσης, βελτιώνει όχι μόνο την αποδοτικότητα της εργασίας του υπαλλήλου, την ικανοποίηση και την απόδοση εργασίας αλλά και τη δημιουργία ομαδικής κουλτούρας στην επιχείρηση. Λόγω αυτής της αποτελεσματικής διοικητικής μεθόδου, οι επιχειρήσεις είναι ενήμερες για τη ζωή στο εργασιακό περιβάλλον και τις ανάγκες των υπαλλήλων δημιουργώντας μία θετική στάση απέναντι στις επιχειρήσεις.

Ο σκοπός αυτής της μελέτης ήταν να ανακαλυφθεί εάν η συνολική προσέγγιση επιβράβευσης παρακινεί ή αποθαρρύνει τους υπαλλήλους και πόσο αποτελεσματική είναι τέτοια προσέγγιση μέσα στη συγκεκριμένη επιχείρηση. Η μελέτη επιβεβαιώνει ότι η συνολική προσέγγιση επιβράβευσης παρακινεί τους υπαλλήλους. Υπό πίεση για να διαχειριστούν το κόστος της και για να διατηρήσουν τους υπαλλήλους τους, οι επιχειρήσεις όπως αυτή στην οποία η έρευνα πραγματοποιήθηκε, θα μπορούσαν να ωφεληθούν εστιάζοντας στους παράγοντες που επηρεάζουν θετικά την υποκίνηση και την ικανοποίηση των υπαλλήλων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν αρκετά ανταγωνιστικά προγράμματα πληρωμών αλλά θα μπορούσαν να ωφεληθούν εάν αναθεωρήσουν τα προγράμματά τους και συμπεριλάβουν περισσότερα απαραίτητα στοιχεία που το προσωπικό θα επιθυμούσε να λάβει, όπως η αναγνώριση.

Η παρακίνηση των υπαλλήλων είναι ένα από τα βασικότερα μέρη στην ανάπτυξη και στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Είναι ως εκ τούτου ζωτικής σημασίας για έναν εργοδότη να καταλάβει τι παρακινεί τους υπαλλήλους και πώς μπορεί να μεγιστοποιήσει τη γενική απόδοση της εργασίας τους.

Με βάση τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης, έχω καταλήξει στο συμπέρασμα ότι υπάρχουν δύο κύριοι παράγοντες που έχουν μια βαθιά επίδραση στο κίνητρο εργασίας στο KES College. Αρχικά, είναι τα ενδογενή κίνητρα που έρχονται από μέσα από τον υπάλληλο

και συσχετίζονται με τα συναισθήματά του. Μερικά παραδείγματα αυτού είναι προσωπική ανέλιξη, το συναίσθημα της επίτευξης, της ευθύνης και ελευθερίας να ενεργήσει. Ο άλλος παράγοντας είναι τα εξωγενή κίνητρα όπως ο μισθός, οι επιβραβεύσεις τα οποία παρακινούν τους υπαλλήλους. Χωρίς αμφιβολία, η συνολική προσέγγιση επιβράβευσης στο KES College παρακινεί τους υπαλλήλους και δεν τους αποθαρρύνει. Είναι εμφανές ότι ποικίλοι παράγοντες επηρεάζουν την παρακίνηση και την ικανοποίηση του υπαλλήλου. Ήταν επίσης σημαντικό να ανακαλυφθεί ότι υπάρχει μια άμεση και θετική σχέση μεταξύ των ανταμοιβών και της αναγνώρισης, και της ικανοποίησης της εργασίας, κάτι το οποίο έχει επιτευχθεί. Το αποτέλεσμα από αυτή τη σχέση είναι ότι όσο καλύτερες είναι οι ανταμοιβές και η αναγνώριση, τόσο υψηλότερα είναι τα επίπεδα υποκίνησης και ικανοποίησης και ενδεχομένως μεγαλύτερα τα επίπεδα αποδοτικότητας και παραγωγικότητας.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να εξετάσουν την υποκίνηση ευρύτερα. Οι επιχειρήσεις οι οποίες οι στρατηγικές επιβράβευσης είναι σε θέση να βρουν μια ισορροπία μεταξύ εξωγενής και ενδογενής ανταμοιβής θα είναι σε πολύ καλύτερη θέση να ενισχύσουν τη ψυχολογική σύμβαση που έχουν με τους υπαλλήλους τους και καθιστούν ολόκληρη την εμπειρία θετικότερη για όλους όσους εμπλέκονται. Όπου οι επιχειρήσεις είναι σε θέση να κατανοήσουν τις προσδοκίες των υπαλλήλων τους τότε είναι σε θέση να αποφασίσουν πώς οι στρατηγικές ανταμοιβής μπορούν να τους βοηθήσουν να προσφέρουν στους υπαλλήλους αυτό που χρειάζονται. Για την πλειοψηφία των υπαλλήλων ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι το πώς αντιμετωπίζονται από τους διευθυντές τους σε καθημερινή βάση. Επιπλέον, είναι απαραίτητα στοιχεία η σωστή καθημερινή συμπεριφορά προς στους υπαλλήλους, να επικοινωνούν αποτελεσματικά, να δείχνουν ότι τους εμπιστεύονται, ότι τους σέβονται και ότι είναι σημαντικοί για την επιχείρηση.

Μια συνολική προσέγγιση επιβράβευσης που κτίζει την βασική αμοιβή και το πακέτο πληρωμών έτσι ώστε να προσελκύει τους σωστούς ανθρώπους στην επιχείρηση, η επιχείρηση χρησιμοποιεί τα προγράμματα ανταμοιβών και αναγνώρισης για να οδηγήσει στρατηγικά τις προσπάθειές τους και να οδηγήσει στην επιτυχία της επιχείρησης. Εντούτοις, η διοίκηση πρέπει να λάβει υπόψη ότι πρέπει να υπάρξει μια ισορροπία μεταξύ της προσπάθειας που χρειάζεται και η σημασία της ανταμοιβής.

Τα συμπεράσματα στο γεγονός ότι οι υπάλληλοι με τις πιο βραχυπρόθεσμες και μακροπρόθεσμες υπηρεσίες παρακινούνται από διαφορετικούς παράγοντες αλλά όλοι παρακινούνται από τις μη οικονομικές ανταμοιβές, αυτό δείχνει πόσο σημαντικό είναι για τους υπαλλήλους της συγκεκριμένης επιχείρησης η ανάπτυξη των μη οικονομικών

ανταμοιβών προκειμένου να παρακινηθούν και να διατηρηθούν οι υπάλληλοι μέσα σε εκείνη την επιχείρηση.

Ένα σημείο που αναφέρθηκε πιο πάνω και εφαρμόζεται στο συγκεκριμένο Εκπαιδευτικό Ίδρυμα είναι ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Οι επιχειρήσεις πρέπει να παρέχουν τις πολιτικές και τις στρατηγικές που διευκολύνουν το προσωπικό να ισορροπήσει τα ζητήματα της εργασίας και της ζωής τους. Κάνοντας αυτό επηρεάζει θετικά την υποκίνηση τους και έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση της απόδοσης και της παραγωγικότητας τους. Τα ζητήματα εργασίας - ζωής που εξετάζονται από την επιχείρηση θα περιλαμβάνουν τις ευέλικτες ώρες απασχόλησης, τις εγκαταστάσεις φροντίδας των παιδιών ή τα βοηθητικά προγράμματα των υπαλλήλων. Η ισορροπία εργασία - ζωής, η αναγνώριση, η ανάπτυξη και η ανέλιξη καριέρας θα ήταν σημαντικότερες για την υποκίνηση από την πληρωμή και τα οφέλη όπως έχουν δείξει τα αποτελέσματα της μελέτης αυτής.

Όταν οι επιχειρήσεις σκέφτονται πώς να δημιουργήσουν μια αποτελεσματική συνολική στρατηγική επιβράβευσης, πρέπει να λάβουν υπόψη πέντε κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας ούτως ώστε η στρατηγική να είναι αποτελεσματική:

- Ο πρώτος παράγοντας είναι ότι η στρατηγική πρέπει να είναι ολιστική. Αυτό σημαίνει ότι μια συνολική στρατηγική επιβράβευσης πρέπει να εξετάσει τα πακέτα απασχόλησης, τα οφέλη ανταμοιβής και την ευκαιρία ανέλιξης.
- Ο δεύτερος παράγοντας είναι η ενσωμάτωση των πιο πάνω στοιχείων και η συμπλήρωση του ενός στοιχείου με το άλλο.
- Ο τρίτος παράγοντας είναι η ευθυγράμμιση. Το σχέδιο για τη συνολική στρατηγική επιβράβευσης πρέπει να σχεδιαστεί για να υποστηρίζει τη μοναδική επιχειρησιακή στρατηγική της επιχείρησης.
- Ο τέταρτος παράγοντας είναι η μετριοσιμότητα. Μια συνολική στρατηγική επιβράβευσης πρέπει να βασίζεται σε αληθινές πληροφορίες και ποσοτικές αναλύσεις.
- Τέλος, μια συνολική επιβράβευση προκειμένου να είναι αποτελεσματική πρέπει να δοθεί στους υπαλλήλους. Η αποτελεσματική επικοινωνία και η διοίκηση της στρατηγικής, καθώς επίσης και ο τρέχων έλεγχος είναι κρίσιμοι για την πραγματοποίηση της αξίας της συνολικής προσέγγισης επιβράβευσης.

8.2 Προτάσεις

Η πρόσφατη βιβλιογραφία για τις ανταμοιβές και την αναγνώριση δεν έχει εξετάσει αρκετά τα ζητήματα της ποικιλομορφίας και του αντίκτυπου που θα μπορούσε να έχει στα επίπεδα παρακίνησης και ικανοποίησης για διαφορετικούς ανθρώπους. Επομένως, η περαιτέρω έρευνα για τον αντίκτυπο της ανταμοιβής, της αναγνώρισης και της ικανοποίησης για τις διαφορετικές ομάδες ανθρώπων θα μπορούσαν να είναι ευεργετικές στις επιχειρήσεις. Η έρευνα πρέπει να εστιάζει στο ευρύ φάσμα των κατηγοριών ποικιλομορφίας συμπεριλαμβανομένης της φυλής και του φύλου των ατόμων. Τα αποτελέσματα για τέτοιες μελέτες θα μπορούσαν να παραγάγουν μερικά ενδιαφέροντα συμπεράσματα και θα μπορούσαν επίσης σημαντικά να οδηγήσουν στην παράδοση των σημαντικών ανταμοιβών και της αναγνώρισης στις διαφορετικές ομάδες ανθρώπων. Στην καθημερινή κοινωνία πολλά διαφορετικά πράγματα υποκινούν τους ανθρώπους και αυτό που υποκινεί ένα άτομο μπορεί να μην υποκινεί ένα άλλο.

Αν και οι υπάλληλοι του KES College συμπεριλαμβάνονται στη διαδικασία λήψης απόφασης του Εκπαιδευτικού Ιδρύματος, όλες οι αποφάσεις για τα συστήματα επιβράβευσης έχουν προέλθει από τον διευθυντή, οι υπάλληλοι δεν είχαν οποιαδήποτε δυνατότητα να επηρεάσουν τη διαδικασία ανάπτυξης. Η επιχείρηση πρέπει να συμπεριλάβει τους υπαλλήλους στη διαδικασία λήψης απόφασης και στην ανάπτυξη των ανταμοιβών. Αυτό θα μπορούσε να γίνει δίνοντας στους υπαλλήλους την ευκαιρία να δώσουν συχνά ανατροφοδότηση στα συστήματα ανταμοιβής. Ίσως αυτό θα μπορούσε να γίνει μαζί με τις συζητήσεις ανάπτυξης που πραγματοποιούνται μία φορά το χρόνο μεταξύ του διευθυντή και του υπαλλήλου. Η συμμετοχή στο σχέδιο, την εφαρμογή και την αξιολόγηση των συνολικών προγραμμάτων ανταμοιβών προσφέρει έναν άμεσο τρόπο για τους διευθυντές να ενισχύσουν τη συμβολή των υπαλλήλων.

Ο διευθυντής πρέπει να χρησιμοποιήσει τα πακέτα αμοιβών για να προσελκύσει τους προϊστάμενους που έχουν τη δυνατότητα να συμπεριλάβουν τους υπαλλήλους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι συνολικές επιβραβεύσεις και όχι μόνο οι οικονομικές ανταμοιβές αναπτύσσουν τη συμβολή των υπαλλήλων που οδηγούν σε καλύτερο εργασιακό περιβάλλον, σε ισορροπία ζωής και εργασίας, στην ουσία και στην ποιότητα της εργασίας, και στις ευκαιρίες ανέλιξης όπου μπορούν να οδηγήσουν τους υπαλλήλους σε υψηλά επίπεδα υποκίνησης και ικανοποίησης. Οι επιχειρήσεις που ενθαρρύνουν τους προϊστάμενους να εμπλέξουν τους υπαλλήλους στη δημιουργία και ανάπτυξη κριτηρίων αποδοτικότητας και επιβράβευσης μέσω των προγραμμάτων κινήτρων, υποδηλώνουν έτσι ότι η επιχείρηση τους

ενθαρρύνει αποτελεσματικά την εμπλοκή των υπαλλήλων και την υποκίνηση τους παρά από τις επιχειρήσεις που δεν το κάνουν.

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

1. **KES College**, (2012), Κλάδοι Σπουδών, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο. <http://www.kes.ac.cy/easyconsole.cfm/id/111>, [Πρόσβαση στις 30 Απριλίου 2012].
2. **KES College**, (2012), Το Κολλέγιο, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο. <http://www.kes.ac.cy/easyconsole.cfm/id/108> [Πρόσβαση στις 30 Απριλίου 2012]
3. **KES College**, (2012), Συνεργασίες με Εξωτερικά Σώματα, Διαθέσιμο στον διαδικτυακό τόπο. <http://www.kes.ac.cy/easyconsole.cfm/id/244> [Πρόσβαση στις 30 Απριλίου 2012]
4. **Λύτρας Ν. Π.**, (1992), Εργασιακές Σχέσεις, Εκδοτικός Οίκος INTERBOOK, Αθήνα.

Αγγλική Βιβλιογραφία

1. **Alderfer C.**, (1972), Existence, Relatedness and Growth, New York, The Free Press.
2. **Armstrong M.**, (1999), Employee Reward, 2nd edition, IPD: London
3. **Armstrong M.**, (2000), Rewarding Teams, London, IPD.
4. **Armstrong M., and & D. Brown.**, (2001), New Dimensions in Pay Management, London, CIPD.
5. **Armstrong M., and T. Stephens.**, (2005), A Handbook of Employee Reward Management and Practice, London, Kogan Page.
6. **Blogger Beta Template**, (2006), Thesis and Dissertation Paper Samples: Research Methodology on Cathay Pacific, Online Article <http://thesissamples.blogspot.com/2009/04/research-methodology-on-cathay-pacific.html> [Accessed 18 of April 2012].
7. **Boxall P., and J. Purcell.**, (2003), Strategic Human Resource Management, Basingstoke, Palgrave Macmillan.
8. **Brown D.**, (2001), Reward Strategies: From intent to impact, London, CIPD.
9. **Guthrie P. J.**, (2000), Alternative Pay Practices and Employee Turnover, Group and Organizational Management. Vol.24, no.4, pp.419-439.
10. **Guwahati A.**, (2010), Motivating through Total Reward, Online Article, <http://www.managementparadise.com/forums/hot-debates-big-fight/196089-motivating-through-total-reward.html> [Accessed 25 of January 2012].

11. **Harvard Business Review on Competition**, (2001), Boston, Harvard Business School Press.
12. **Herzberg F., Mausner B., and B. Snyderman**, (1957), *The motivation to work*, New York, Wiley.
13. **Jaques E**, (1961), *Equitable Payment*, London, Heinemann.
14. **Kalim U. K., Syed U. F., and U. I. Muahmmad**, (2010), *The Relationship between Rewards and Employee Motivation in Commercial Banks of Pakistan*. *Research Journal of International Studies*, Issue 14, pp. 37-50.
15. **Laham G., and A. E. Locke**, (1979), *Goal Setting – A motivational technique that works*, *Organizational Dynamics*, Autumn.
16. **Lawler E. E**, (1990), *Strategic pay*, San Francisco, Jossey-Bass Publishers.
17. **Lawler E. E**, (1995), *The new pay: a strategic approach*, *Compensation & Benefits Review*, November.
18. **Mulvey W. P., Ledford E. G., and P. V. LeBlanc**, (2000), *Rewards of Work: How They Drive Performance, Retention and Satisfaction*, *WorldatWork Journal*, Third Quarter 2000, 6, p. 6-18. Online Article <http://www.worldatwork.org/waw/worldatworkjournal/html/journal-3rdQ00.html> [Accessed on 20 February 2012]
19. **McGregor D**, (1960), *The Human Side of Enterprise*, New York, McGraw-Hill.
20. **Manus T. M., and M. D. Graham**, (2002), *Creating a Total Rewards Strategy: A toolkit for designing business-based plans*, New York, America Management Association.
21. **Maslow A**, (1954), *Motivation and Personality*, Harper & Row: New York, In *Institute of Employment Studies, Non-Financial Recognition: The Most Effective of Rewards*, (2004), pp.1-16.
22. **Mathis R. L., and J. H. Jackson**, (2004), *Human Resource Management*, Singapore: Thomson South Western.
23. **Mtaza S. Pauline**, (2009), *Evaluating Remuneration and Reward Systems at Lobels Bread Zimbabwe*.
24. **O’Neal S**, (1998), *The phenomenon of Total Rewards*, *ACA Journal*, 7 (3).
25. **Payne S. C., Shaub K. M., Cook L. A., Roswell R.W., & M. T. Horner**, (2008), *The relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention*. *WorldatWork Research*. SR-03-10.

26. **Porter L., & E. E. Lawler,** (1968), *Management Attitudes and Behavior*, Irwin-Dorsey, Homewood, IL.
27. **Tornikoski C,** (2011), *Expatriate Compensation: A Total Reward Perspective*.
28. **Tuton2u,** People management - Financial methods of motivation. Online Article http://tutor2u.net/business/gcse/people_motivation_financial_rewards.htm [Accessed 14 February 2012].
29. **Voyt D. D,** (2011), *Identifying Total Rewards Systems and Organizational Culture Type Using the Competing Values Framework*.
30. **Vroom V.H,** (1964), *Work and Motivation*, New York: Wiley. In **Payne S. C., Shaub K. M., Cook L. A., Roswell R.W., & M. T. Horner,** (2008), *The relative Influence of Total Rewards Elements on Attraction, Motivation and Retention*. WorldatWork Research, pp. 1-44.
31. **Wallance M. J., and D. A. Szilagyi,** (1982), *Managing Behavior in Organizations*, Scott: Glenview, IL.
32. **White G., and J. Druker,** (2000), *Reward Management: A critical text*, Routledge studies in employment relations, London: Routledge.

Παραρτήματα

Παράρτημα I

Συνέντευξη με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού

1. Έχετε δει κάποιες αλλαγές στην υποκίνηση των εργαζομένων κατά τη διάρκεια των 2 τελευταίων ετών;
2. Εάν ναι, από που πιστεύετε ότι προκύπτει αυτό;
3. Πιστεύετε πως ο διευθυντής έχει την ευθύνη να δίνει κίνητρα στους εργαζόμενους;
4. Ποιο σύστημα επιβράβευσης πιστεύετε ότι οι εργαζόμενοι προτιμούν και γιατί;
5. Υπάρχουν άλλες επιβραβεύσεις οι οποίες υποκινούν τους υπαλλήλους;
6. Υπάρχουν διαφορές μεταξύ της υποκίνησης των υπαλλήλων που εργάζονται για πολλά χρόνια στην επιχείρηση από τους υπαλλήλους που μόλις ξεκίνησαν να εργάζονται σε αυτή;
7. Οι υπάλληλοι συμμετέχουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης;
8. Είναι δύσκολο για έναν διευθυντή να διανέμει τις ανταμοιβές δίκαια;
9. Θα μπορούσε το σύστημα επιβράβευσης να βελτιωθεί ή να αναπτυχθεί περισσότερο;

Παράρτημα II

Συνέντευξη με τους υπαλλήλους

1. Πόσο ικανοποιητικό είναι το σύστημα επιβράβευσης της επιχείρησης;
2. Πόσο σημαντικά είναι τα κίνητρα για την υποκίνηση των υπαλλήλων;
3. Ποια ανταμοιβή θεωρείται το πιο υποκινητική για τους υπαλλήλους;
4. Πώς η αναγνώριση και η εκτίμηση θα πρέπει να παρέχονται;
5. Τι ωφέληματα παίρνουν οι υπάλληλοι από το σύστημα επιβράβευσης της επιχείρησης;
6. Πιστεύετε ότι οι επιβραβεύσεις έχουν αυξήσει την παρακίνηση των εργαζομένων;
7. Πιστεύετε πως οι εργαζόμενοι πρέπει να περιλαμβάνονται στην διαδικασία λήψης αποφάσεων της επιχείρησης;
8. Πιστεύετε ότι θα έπρεπε το σύστημα επιβράβευσης να βελτιωθεί ή να αναπτυχθεί περισσότερο;
9. Πιστεύετε ότι ο διευθυντής έχει την ευθύνη να παρακινεί τους υπαλλήλους;

Παράρτημα III

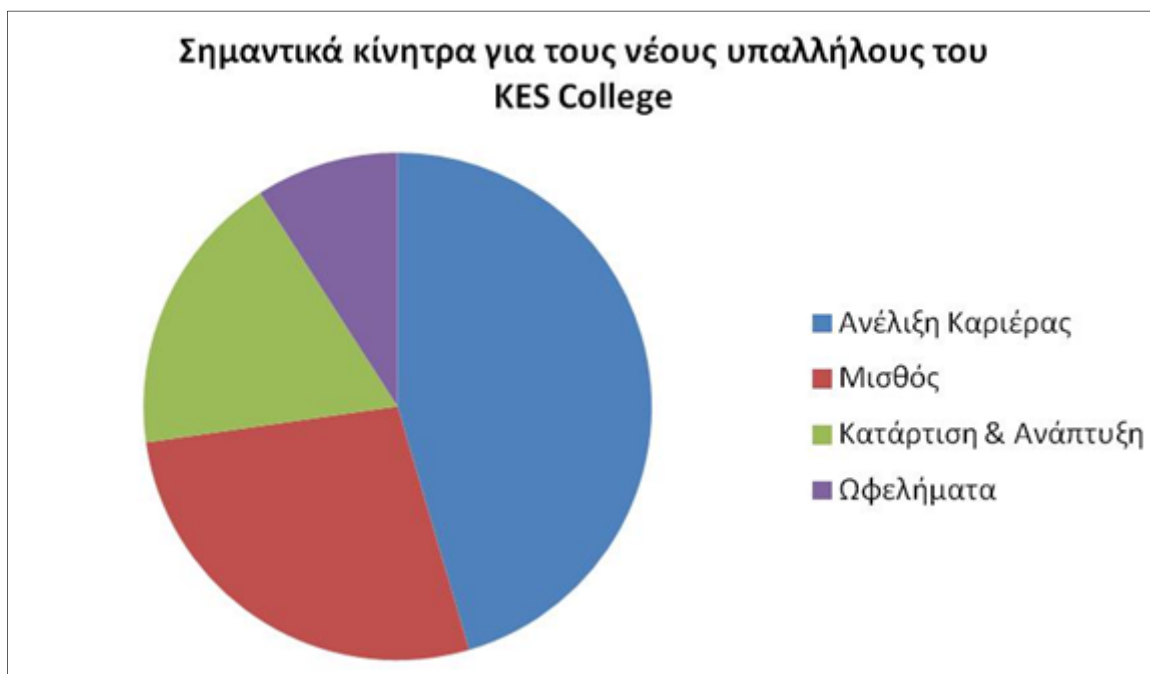
Οι υπάλληλοι κλήθηκαν να απαντήσουν στις ακόλουθες δηλώσεις βαθμολογώντας το κάθε ένα, εάν συμφωνούν (Σ) ή Διαφωνούν (Δ).

1. Ο προϊστάμενος αναγνωρίζει τα σημαντικά επιτεύγματα μου.
2. Ο διευθυντή πιστεύει ότι οι υπάλληλοι είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της επιχείρησης.
3. Πιστεύω ότι ο χώρος εργασίας μου παρέχει ειλικρινής αναγνώριση στους υπαλλήλους.
4. Είμαι ικανοποιημένος/νη με το ύψος και τη συχνότητα της αναγνώρισης που λαμβάνω από το χώρο εργασίας μου.
5. Γνωρίζω τις προσπάθειες αναγνώρισης των εργαζομένων στο χώρο εργασίας μου.
6. Νιώθω ότι λαμβάνω την απαραίτητη αξία και εκτίμηση από την επιχείρηση στην οποία εργάζομαι.

Παράρτημα IV

Ποια ανταμοιβή θεωρείται η πιο υποκινητική		
1.	Διαπροσωπικές σχέσεις	
2.	Εργασιακό Περιβάλλον	
3.	Ανέλιξη καριέρας	
4.	Αναγνώριση	
5.	Εκπαίδευση και Ανάπτυξη	
6.	Μισθός	
7.	Αξιολογήσεις	
8.	Αυτονομία	
9.	Ωφελήματα	

Παράρτημα V



Παράρτημα VI

