



**ΑΝΟΙΚΤΟ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ  
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ  
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ»

## **ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ**

*‘Προγράμματα κινήτρων απόδοσης εργαζομένων  
λιανεμπορίου μόδας’*

Γεωργίου Χριστιάνα

ΟΝΟΜΑ ΕΠΙΒΛΕΠΟΝΤΑ ΚΑΘΗΓΗΤΗ  
Ελένη Κωστέα

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΜΑΙΟΣ, 2017

# Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Προγράμματα Κινήτρων Απόδοσης Εργαζομένων

Γεωργίου Χριστιάνα

Επιβλέπων Καθηγητής  
Κωστέα Ελένη

Μάιος 2017

# **Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου**

**Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης**

**Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών**

*Διοίκηση Επιχειρήσεων*

## **Μεταπτυχιακή Διατριβή**

**Προγράμματα Κινήτρων Απόδοσης Εργαζομένων**

**Γεωργίου Χριστιάνα**

**Επιβλέπων Καθηγητής  
Κωστέα Ελένη**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

**Μάιος 2017**



# Περίληψη

Το κύριο θέμα της μελέτης μας είναι η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, τα κίνητρα και η αξιολόγηση των κινήτρων που εφαρμόζονται στους εργαζομένους από τους εργοδότες και η σημασία τους. Φαίνεται ότι πλέον η σημασία που δίνεται στα κίνητρα των εργαζομένων από τους εργοδότες επιφέρει αποτελέσματα οπότε και εκεί στηρίζουν την μισθοδοσία τους αρκετές φορές. Το πεδίο της έρευνας και οι περιπτώσεις προσαρμόζονται στο λιανεμπόριο της Κύπρου και κυριότερα στα μικρά καταστήματα πωλήσεων προϊόντων μη τρόφιμου (ένδυση, υπόδηση, ηλεκτρικά, οικιακά). Γενικότερα οι τύποι επιβράβευσης που προσφέρονται είναι είτε χρηματικοί είτε μη χρηματικοί, μηνιαία ή σε μεγαλύτερα διαστήματα μέχρι ετήσια αλλά επιπλέον τα τελευταία χρόνια έχουν αρκετή αύξηση τα βραβεία διασκέδασης από διάφορους εργοδότες.

Σε όλους τους τομείς ο εργαζόμενος για να αποδώσει το μέγιστο των δυνατοτήτων του χεριάζετε επιπλέον ενεργοποίηση του αισθήματος, ικανοποίησης των αναγκών του για απόδοση στην εργασία μέσα από αλλά κίνητρα. Αυτά τα κίνητρα και οι πρακτικές είναι που αναζητεί ο κάθε εργοδότης για να πετύχει η επιχείρηση του στο κομμάτι της αποδοτικότητας του παράγοντα ανθρώπινο δυναμικό με απώτερο στόχο να βελτιώσουν τις ομάδες τους.

Η αναφορά μας σε θεωρίες και σχέδια κινήτρων που εφαρμόζονται παγκοσμίως γίνεται κυρίως βιβλιογραφικά και από αρθρογραφία. Η αγορά της Κύπρου προσφέρει μεν κίνητρα στους εργαζομένους όμως τα δείγματα είναι τόσο μικρά και οι εργοδότες που προσφέρουν πλήρη εξέλιξη των κινήτρων αυτών είναι περιορισμένοι οπότε και το δείγμα μας μικρό.

Επιπλέον η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού, αφού συνδικάζετε με την ανθρώπινη συμπεριφορά και απόδοση των εργαζομένων μιας επιχείρησης.

Πέραν από τα οφέλη του εργοδότη πρωταγωνιστής στις πιο κάτω περίπτωση είναι ο εργαζόμενος, οι ανάγκες του πέραν από τις υποχρεώσεις και η τοποθέτηση ιδεών για βελτίωση της προσφοράς και της ζήτησης της αγοράς.

Σημαντικό ρολό στην διατήρηση της παραγωγικότητας είναι η ομαλοποίηση της ψυχολογίας του εργασιακού χώρου και αυτό επιτυγχάνετε με τα καταλληλά κίνητρα χρηματικά και μη χρηματικά.

Ο εργαζόμενος ζει σήμερα μέσα σε μια περίοδο ύφεσης, πίεσης και αστάθειας και αισθάνεται ολοκληρωμένος όταν οι συνθήκες εργασίας του (ωράριο εργασίας, χαμηλό βασικό μισθό) τον ικανοποιούν, όταν νιώθει ότι αυτό που προσφέρει αναγνωρίζετε, όχι μόνο με χρηματικές επιβραβεύσεις αλλά και υπό την γενική συμπεριφορά των ανωτέρων, υπάλληλων ή ιδιοκτότων. Νιώθει την ανάγκη να μην είναι παθητικός και απλά ένα κομμάτι στην αλυσίδα παραγωγής, αλλά να είναι ενεργό κομμάτι και το πιο σημαντικό σε ένα σύνολο.

Για την εκπόνηση ανάτρεξα σε ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία αλλά και αρθρογραφία και σε αρκετά σημεία χρησιμοποιήθηκαν διαδικτυακές πληροφορίες μέσα από επίσημες ιστοσελίδες οργανισμών.

## Summary

Our research focused on the motivation of the Human factor of an organization and the incentives for people. Most of the companies give a lot of effort to build up a good motivation scheme and sometimes main part of the salary is based on bonuses. Mainly we will concentrate on the retail market of small nonfood stores (sometimes franchises) for clothes and apparels or equipment. The structure of every company has a lot of ways to motivate their employees, starting with money or even entertainment.

In all sectors people to work out the maximum of their capacity need the activation of the feeling to work for their company though rewards. These right rewards is what the employer is looking for and try to have the best mixture to reach the maximum their teams can achieve.

Cyprus companies in retail sector offers to their employees some incentives but the samples are small and companies with complete rewards schemes are limited.

Human resources motivation to have positive results is not only materialized rewards but also psychology issue. Above the employer benefits main factor is people and the ideas to keep them happy and active.

Most of the people have only the basics and live under pressure their life and feel happy when working conditions are enough to relax them and his work recognized from their bosses. Needs to be active and not passive part of the group.

Our reference to specific theories and motivation schemes that apply globally are summarized in our survey through bibliography and arthrography.





# Περιεχόμενα

<b>1</b>	<b>Εισαγωγή</b> .....	<b>1</b>
1.1	Ανασκόπηση.....	1
1.2	Μεθοδολογία της έρευνας.....	2
<b>2</b>	<b>Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού</b> .....	<b>3</b>
2.1	Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων.....	3
2.1.1	Αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού .....	4
2.2	Εκπαίδευση Προσωπικού.....	4
2.2.1	Διαδικασία και Μέθοδοι Εκπαίδευσης .....	5
2.3	Δομή καταστήματος.....	5
<b>3</b>	<b>Λιανεμπόριο Μόδας</b> .....	<b>7</b>
3.1	Η Δομή του Λιανεμπόριο Μόδας στην Κύπρο .....	7
3.1.2	Πορεία του Λιανεμπορίου στην Κύπρο.....	9
<b>4</b>	<b>Υποκίνηση – Παρακίνηση εργαζομένων</b> .....	<b>10</b>
4.1	Διαδικασία Υποκίνησης – Παρακίνησης .....	10
4.2	Κίνητρα.....	11
4.2.1	Διαχωρισμός Κινήτρων.....	11
4.2.1.1	Πρωτογενή και Δευτερογενή κίνητρα.....	11
4.2.1.2	Χρηματικά και μη Χρηματικά.....	12
4.2.1.3	Αμοιβές.....	19
4.2.2	Λειτουργία Κινήτρων.....	21
4.3	Θεωρίες Υποκίνησης – Παρακίνησης.....	21
4.3.1	Θεωρία της Ιεράρχησης Αναγκών ή αλλιώς Θεωρία Ανθρώπινων Αναγκών A. Maslo..	22
4.3.2	Η Θεωρία της Υποκίνησης – Συντήρησης F.I. Herzberg.....	22
4.3.3	Η Θεωρία των Ανθρώπινων Κινήτρων του McClelland.....	24
4.3.4	Θεωρία της Ενίσχυσης B.F. Skinner.....	25
4.3.5	Θεωρία της Προσδοκίας V. Vroom.....	25
4.3.6	Η Θεωρία της Δικαιοσύνης.....	26
4.3.7	Θεωρία X και Y του McGregor.....	27
4.3.8	Η Θεωρία των Αναγκών Ύπαρξης Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης του C.Alderfer.....	28
4.3.9	Υπόδειγμα του L. Porter και E. Lawler.....	29
4.3.10	Η Θεωρία της Στοχοθέτησης E. Locke.....	30
4.5	Η Διατήρηση της Υποκίνησης - Παρακίνησης.....	32
<b>5</b>	<b>Επίλογος</b> .....	<b>34</b>
5.1	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα .....	35
	<b>Βιβλιογραφία</b> .....	<b>32</b>



# Κεφάλαιο 1

## Εισαγωγή

### 1.1 Ανασκόπηση

Το ανθρώπινο δυναμικό είναι η κύρια πηγή των εσόδων σε όλων των ειδών επιχειρήσεις και πλέον είναι κάτι αποδεχτό από όλους. Ο ρόλος του είναι ο σημαντικότερος και η διαχείριση του ακόμη περισσότερο. Εκπληρώνοντας τις ανάγκες του προσωπικού μπορούμε να μεγιστοποιήσουμε την παραγωγικότητα στα επιθυμητά επίπεδα της επιχείρησης. Αυτό που χρειάζεστε είναι η σωστή παρακίνηση του και υπάρχουν ανά το παγκόσμιο αρκετές πρακτικές που ακολουθούνται είτε πλήρως είτε μεμονωμένα για να δημιουργηθούν τα κατάλληλα σχέδια κινήτρων.

Οι απαιτήσεις τόσο του εργοδότη όσο και των εργαζομένων γίνονται μεγαλύτερες και εξελίσσονται χρόνο με τον χρόνο. Όμως δεν μπορώ να παραλείψω να επισημάνω, να υπογραμμίσω και με αυτή την έρευνα ότι τα κίνητρα μπορούν να έχουν καταλυτικό ρόλο στην διαδικασία παραγωγικότητας των εργαζομένων. Τα κίνητρα είναι ένας βασικός παράγοντας για την αποτελεσματικότητα της παραγωγής και την επίτευξη των στόχων όμως πολλές φορές οι ανεξέλεγκτες παροχές έχουν και αρνητικά αποτελέσματα.

Γιατί τα σχέδια κινήτρων είναι σημαντικά; Είναι ένα ερώτημα που θα απαντηθεί πιο περιεκτικά στην συνέχεια με μοντέλα και παραδείγματα.

## 1.2 Μεθοδολογία της έρευνας

Για την εργασία αυτή θεωρήθηκε σκόπιμο να εξετάσουμε την διοίκηση ανθρωπίνων πόρων και να προσδιορίσουμε τις έννοιες της υποκίνησης και των κινήτρων ώστε να κατανοήσουμε την σύνδεση τους σε μια επιχείρηση και κυρίως τον ρόλο της διοίκησης ανθρωπίνων πόρων στο τομέα των καταστημάτων λιανικής πώλησης μη τροφίμων όπως αναλύεται πιο κάτω.

Οι πηγές που χρησιμοποιήθηκαν για την εργασία αυτή, συγκεντρώθηκε από ελληνική και διεθνή βιβλιογραφία, αρθρογραφία και έγκυρες διαδικτυακές πηγές. Δεν παρουσιάστηκαν συγκεκριμένες δυσκολίες στη συγκέντρωση της βιβλιογραφίας και χρησιμοποιήθηκαν αρκετές ξενόγλωσσες πηγές.

Θα εξετάσουμε τις θεωρίες των κινήτρων και παραθέτουμε κάποια συμπεράσματα με βάση τα μοντέλα αυτά.

Στη συνέχεια γίνεται αναφορά στα κίνητρα, πρωτογενή, δευτερογενή, χρηματικά και μη και πως αυτά επηρεάζουν τον πωλητή του κάθε καταστήματος.

Έπειτα, γίνεται αναφορά στην απόδοση και τις ανταμοιβές όπου αλληλοσχετίζονται με την παρακίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να υπάρχει μια πιο περιεκτική κατανόηση της.

Κλείνοντας θα ακολουθήσει το συμπέρασμα, πόσο σημαντικό είναι η παροχή κινήτρων τόσο των χρηματικών και μη χρηματικών αλλά και πως επηρεάζει σε θετικό ή μη βαθμό την σύνθεση των καταστημάτων και την πραγματοποίηση των στόχων. Επίσης θα υπάρξει μια πρόταση για μελλοντική έρευνα και εισηγήσεις.

# Κεφάλαιο 2

## Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού

### 2.1 Διοίκηση ανθρώπινων πόρων

“ Η διοίκηση ανθρώπινων Πόρων στις Ηνωμένες πολιτείες Αμερικής εξελίχθηκε κατά την διάρκεια του τελευταίου αιώνα από απλές έννοιες όπως η πρόσληψη και η απόλυση σε μια ευρύτερη άποψη που θεωρεί τους εργαζομένους σύνθετα άτομα με ποικίλες ανάγκες. Σήμερα τα στελέχη υιοθετούν την ευρύτερη άποψη όσο αφορά την διοίκηση ανθρώπινων πόρων.” *(Montana P., Charnov B., 2006)*

Η διοίκηση των ανθρώπινων πόρων ασχολείται αποκλειστικά με την διοίκηση των ανθρώπων οπού αποτελούν τους ανθρώπινους πόρους μιας επιχείρησης και διαφέρει από την διοίκηση της παραγωγής. Κάθε εργαζόμενος ανταποκρίνεται διαφορετικά έχει τα δικά του προσόντα τον δικό του χαρακτήρα τις δίκες του ικανότητες και απόδοση στην επιχείρηση συμβάλλοντας σε αυτή με τον δικό του τρόπο.

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι σε μια λεπτή γραμμή κυρίως όταν έχουμε να κάνουμε στο τομέα των καταστημάτων οπού το Α και το Ω των σωστών και αποτελεσματικών πωλήσεων περνά από τον πωλητή. Τον πωλητή θα τον προσλάβει θα τον εκπαιδεύσει και θα παρακολουθεί την απόδοση του το τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

Η χαμηλή παραγωγικότητα μιας μέρας θα κοστίζει της επιχείρησης σε πόρους και έτσι δεν θα παράγει το μέγιστο δυνατό. Όπως η επιχείρηση μπορεί να απολύσει έτσι και ο εργαζόμενος μπορεί να αποχωρήσει από την επιχείρηση. Για αυτό η επιχείρηση πρέπει να διατηρεί συνεχώς θετική ατμόσφαιρα και να ενθαρρύνει τα άτομα να παράγουν συνεχώς όσο το δυνατόν περισσότερο. *(Montana P., Charnov B., Μάνατζμεντ, 2006)*

Η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού ασχολείται με τις πρακτικές και πολιτικές της επιχείρησης που αφορούν θέματα προσωπικού όπως η πρόσληψη, η εκπαίδευση, η αξιολόγηση, οι αμοιβές και η παροχή ενός ασφαλούς, ηθικού και δίκαιου περιβάλλοντος για τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.

Η διοίκηση γενικά των ανθρώπινων πόρων μιας εταιρίας βρίσκεται στις αρμοδιότητες του κάθε στελέχους. Οι επιχειρήσεις στοχεύουν τις περισσότερες φορές στο στρατηγικό μάνατζμεντ των ανθρώπινων πόρων με σκοπό την επιπλέον αύξηση της απόδοσης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

## 2.1.1 Αρμοδιότητες της Διοίκησης ανθρώπινου Δυναμικού

Ένα τμήμα ανθρώπινου δυναμικού από όσα μέλη και αν απαρτίζεται πρέπει να έχει ξεκάθαρες τις αρμοδιότητες του. Πέραν από τις οργανωτικές διαδικασίες και την μισθοδοσία που χειρίζεται το τμήμα οι αρμοδιότητες του στην διαχείριση και εκπαίδευση του προσωπικού είναι απαραίτητο να είναι σωστές,

Οι βασικές αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού είναι οι εξής :

- Ο προγραμματισμός του δυναμικού της επιχείρησης.
- Να καταγράφει το τμήμα που ανήκει ο κάθε εργαζόμενος και τις γνώσεις του
- Να εξετάζει τις συνθήκες αγοράς εργασίας.
- Να διερευνά τις ανάγκες της επιχείρησης.
- Να ενημερώνεται για τους όρους της νομοθεσίας και της συλλογικής σύμβασης.
- Η επιλογή του προσωπικού.
- Η περιγραφή των καθηκόντων των υπαλλήλων
- Η εκπαίδευση των υπαλλήλων αλλά και αναβάθμιση των ικανοτήτων των υπαλλήλων
- Η αξιολόγηση των επιδόσεων των υπαλλήλων που περιέχει την επιλογή της σωστής μεθόδου αξιολόγησης
- Οι συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας στην εργασία όπου γίνεται ενημέρωση των εργαζομένων για τους διάφορους κινδύνους που ενδέχεται να υπάρχουν στην επιχείρηση,
- Η διατήρηση των εργασιακών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης
- Ο χειρισμός θεμάτων που αφορούν παράπονα υπαλλήλων, προαγωγές, απολύσεις.

Οι αρμοδιότητες της διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού σε κάποιες επιχειρήσεις του τύπου που εξετάζουμε αναλαμβάνονται από τους υπευθύνους πρώτης γραμμής όπως και στην περίπτωση των καταστημάτων πάντα με την συνεργασία της διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού.

## 2.2 Εκπαίδευση προσωπικού

Πλέον είναι διαδεδομένο ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις και κυρίως τα αυτές που εφαρμόζουν την εξυπηρέτηση του καταναλωτή να έχουν προτεραιότητα τους την εκπαίδευση του προσωπικού. Για αυτό τον λόγο πολλές αλυσίδες καταστημάτων κυρίως έχουν τους δικούς τους εκπαιδευτές που υπάγονται στην διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού είτε συνεργάζονται με ομάδες εκπαίδευσης.

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι η προσφορά σε αυτό δεξιοτήτων και βοήθειας για να μπορέσουν να φέρουν εις πέρας πιο ολοκληρωμένη την εργασία τους. Είναι μια

συστηματική σχεδιασμένη διαδικασία που έχει ως σκοπό την διερεύνηση των γνώσεων και την εκμάθηση τρόπων συμπεριφοράς και εργαλείων οπού θα συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. (Ξυτιρη,Κουφιδου,2001)

Η εκπαίδευση του προσωπικού είναι πολύ σημαντικός παράγοντας και παίζει σημαντικό ρόλο τόσο για τους εργαζομένους όσο και για τον εργοδότη αφού σκοπός της είναι η αποτελεσματική ολοκλήρωση των εργασιών και η επιτυχία των στόχων της επιχείρησης. Και με αυτόν τον τρόπο οι εργοδότες διασφαλίζουν ότι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης εργάζονται με σκοπό των στόχων αυτών της επιχείρησης.

### **2.2.1. Διαδικασία και μέθοδοι εκπαίδευσης**

Η αποτελεσματική εκπαίδευση ολοκληρώνετε με τα εξής στάδια

- Αναγνώριση γνώσεων και δεξιοτήτων που απαιτούνται
- Αναγνώριση υφιστάμενων επίπεδων γνώσεων
- Διάγνωση εκπαιδευτικών αναγκών και προετοιμασία του προγράμματος, οι μέθοδοι εκπαίδευσης και η αξιολόγηση των εργαζομένων

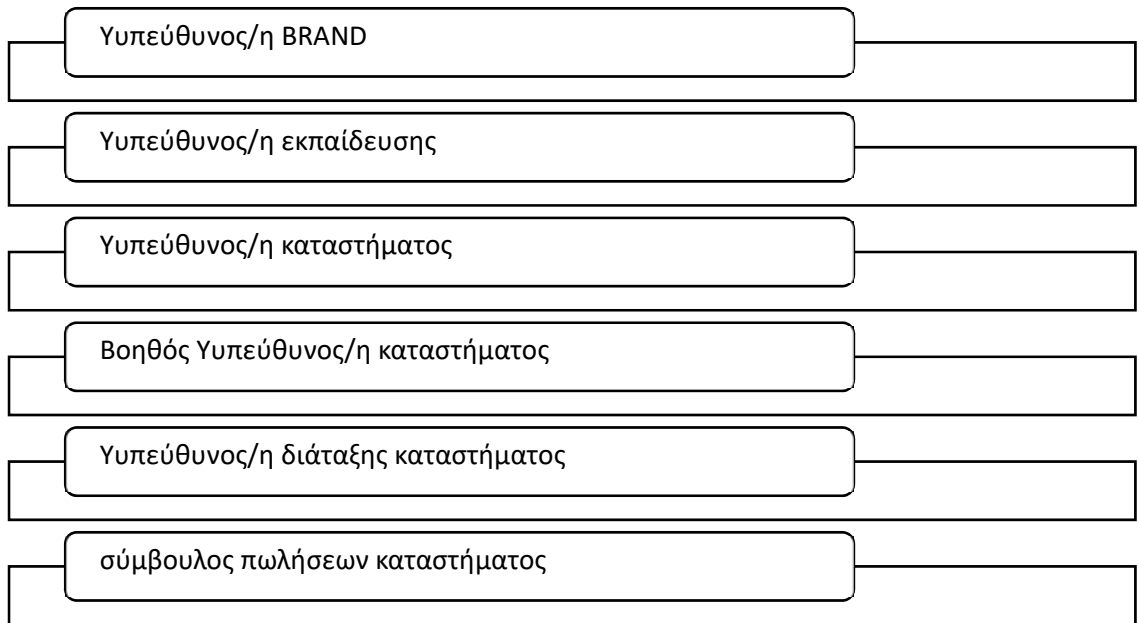
Ποιο λειτουργικό για μια επιχείρηση είναι να εκπαιδευτεί όλο το προσωπικό έτσι ταξινομείτε ως το νέο προσωπικό χωρίς πείρα, το νέο προσωπικό με πείρα και το έμπειρο προσωπικό της επιχείρησης.

## **2.3 Δομή Καταστήματος**

Η οργάνωση της δομής μιας επιχείρησης είναι μια διαδικασία μέσω της οποίας τα στελέχη προσδιορίζουν τις εργασιακές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων έτσι ώστε να υπάρχει αποτελεσματική επίτευξη των στόχων.

Η δομή επηρεάζεται συνήθως από το περιβάλλον της επιχείρησης. Στο τομέα των καταστημάτων οπού οι εργαζόμενοι έχουν γρήγορους ρυθμούς και συνήθως αλλάζουν συχνά η δομή του καταστήματος πρέπει να είναι πιο ευέλικτη, γίνετε με τέτοιο τρόπο ώστε αυτό να μην επηρεάζει την απόδοση του. Ένας ακόμη λόγος για πιο ευέλικτη δομή στα καταστήματα είναι γιατί συνήθως οι πιο ικανοί άνθρωποι που εργάζονται σε ομάδα χρειάζονται μια πιο ευέλικτη δομή.

Για την ορθή λειτουργία ενός καταστήματος πρέπει να υπάρχει και ο σωστός διαχωρισμός της ομάδας. Είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει η σταδιοδρομία και η εκπαίδευση μέσα στην ιδιά την επιχείρηση. Αποτελούν μεθόδους κινήτρων όπως θα δούμε πιο κάτω. Σταδιοδρομία δίνει στόχο στον υπάλληλο που βρίσκετε στην χαμηλότερη βαθμίδα να φτάσει στην ψηλότερη. Με την εκπαίδευση δίνονται τα κατάλληλα εργαλεία για την πιο πάνω επίτευξη. Στο ποιο κάτω σχήμα παρουσιάζετε η δομή του μέσο ορού μικρών καταστημάτων κυρίως στην Κύπρο.



Σχήμα 1 : Δομή καταστήματος

Κάθε στέλεχος πρέπει να ενημερώνει όλα τα μέλη της επιχείρησης θα πρέπει να γνωρίζουν την ιεράρχηση και την πιθανή σταδιοδρομία που μπορούν να έχουν στην εργασία τους. Ξεκινώντας από την χαμηλή βαθμίδα να φράζουν στην πιο ψηλή. Σε κάθε πόστο ιδανικός χρόνος απασχολήσεις είναι 6 μήνες για εκπαίδευση και εμπειρία όμως υπάρχουν και οι υπάλληλοι ταχείας σταδιοδρομίας που μπορεί να μείνουν λιγότερο.



# Κεφάλαιο 3

## Λιανεμπόριο Μόδας

### 3.1 Η Δομή του Λιανεμπορίου στην Κύπρο

Περιγράφοντας τον κλάδο του λιανεμπορίου στην Κύπρο μπορούμε να πούμε ότι χωρίζεται σε οργανωμένο και μη, ενώ ολόκληρη η πίτα της αγοράς διαχωρίζεται σε καταστήματα λιανικής πώλησης προϊόντων ευρείας κατανάλωσης(FMCG) και στα μη τρόφιμα(Ένδυση υπόδηση, ηλεκτρικά, είδη σπιτιού).

Οργανωμένα καταστήματα λιανεμπορίου είναι αυτά που ρυθμίζονται από διαδικασίες λειτουργίας και σε οργανωμένα σύνολα μέσα σε εμπορικά κέντρα ή διαχειρίζονται με άτομα πέραν από το υποστατικό. Μη οργανωμένα θεωρούνται αυτά που λειτουργούν με αυτοεργοδότηση του ιδιοκτήτη και λιγότερο από δυο-τρεις υπαλλήλους. Και τα δυο μπορούν να εφαρμόσουν όλων των τύπων πρακτικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού δεν είναι κάτι όμως που θα μας απασχολήσει στην σημερινή έρευνα, θα αναλύσουμε τα μεγαλύτερα και πιο οργανωμένα σύνολα.

Καταστήματα προϊόντων ευρείας κατανάλωσης σε αρκετές περιπτώσεις πουλούν προϊόντα μη τρόφιμου σαν πολυκαταστήματα όμως η κύρια τους λειτουργία δεν εμπίπτει στην υπό εξέταση κατηγορία καταστημάτων και διαχείρισης.

Η πίτα του Λιανεμπορίου σύμφωνα με την RAI CONSULTANT (στοιχεία 2016) συνολικά φτάνει τα 3 δισεκατομμύρια ευρώ και τα προϊόντα τρόφιμου εμπίπτουν στο 1δισεκατομμυριο.

Η κυρίες αρτηρίες πώλησης συγκεντρώνονται στα μεγάλα εμπορικά κέντρα αλλά και στους κυρίους δρόμους των πόλεων με λιγότερα καταστήματα να δραστηριοποιούνται εκτός από αυτά τα σημεία.

Οι πιο οργανωμένες επιχειρήσεις που έχουν ένα η περισσότερα καταστήματα επιδιώκουν να δραστηριοποιηθούν σε αυτά τα σημεία αφού συγκεντρώνονται περισσότερες μάζες.

Αυτές οι μάζες πελατών παρουσιάζουν περισσότερες απαιτήσεις από τα καταστήματα και κατά συνέπεια από το προσωπικό τους. Αυτό το προσωπικό πρέπει να έχει την καλύτερη συμπεριφορά αρά όπως θα αναπτύξουμε πιο κάτω θα πρέπει να επιλεγεί σωστά.

Στις περισσότερες των περιπτώσεων το προσωπικό αυτών των καταστημάτων είναι μερικής απασχόλησης και έχει αρκετά σύντομη εργοδοτική. Άτομα μικρής ηλικίας που έχουν περιορισμένες υποχρεώσεις αφού λόγο του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων αυτών απασχολούνται μέχρι αργά το βραδύ.

Πρόσφατα η νομοθετική ρύθμιση περί του ωραρίου λειτουργίας των καταστημάτων αύξησε μερικώς τις ανάγκες σε αριθμό προσωπικού μείωσε όμως την αποδοτικότητα του αφού απασχολεί άτομα για μερικές μόνο ώρες κάτι που τα καθιστά ανειδίκευτα σε μεγάλο βαθμό.

Η απαιτήσεις πλέον των εταιριών για προσόντα μειωθήκαν και το δύσκολο έργο των προσωπαρχών να βρουν μόνιμο προσωπικό που θα λειτουργήσει μέσα σε περιορισμένο χρόνο σωστά άσχετα από την μισθολογική του κλίμακα δημιουργεί νέα μοντέλα κινήτρων.

### 3.2.1 Η πορεία του λιανεμπορίου στην Κύπρο

Από την έρευνα του κ Γιώργο Χρ. Γεωργίου, διευθυντή στατιστικής υπηρεσίας Κύπρου, Στατιστικές Χονδρικού και λιανικού εμπορίου , 2014, στην Κύπρο παρουσιάζετε ότι η κυπριακή οικονομία έχει παρουσίαση αρνητικούς ρυθμούς ανάπτυξης το 2012 σε σύγκριση με το προηγούμενο έτος στον εμπορικό τομέα. Όπως επίσης και η απασχόληση και το εργατικό κόστος είχε μειωθεί κατά 3.2% σε σύγκριση με το 2011. (<http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf>, τελευταία πρόσβαση Μάιος 2017)

Μπορούμε να αντιληφθούμε πως για να επιβιώσει η αγορά αλλά και να υπάρξει η διατήρηση των πωλήσεων αλλά και στην πορεία η αύξηση τους σημαντικό ρόλο έχει τόσο ο εργοδότης να προσαρμόζεται στις ανάγκες των εργαζομένων παρέχοντας τα απαραίτητα κίνητρα για την ικανοποίηση των αναγκών τους, τόσο και οι εργαζόμενοι να ακολουθούν και να δέχονται την προσφορά του εργοδότη και με αυτή την συνεργασία θα έρθουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Αυτή η αλλαγή στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού που διαμένετε χρόνο με τον χρόνο έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις στην πάροδο του χρόνου και μια έρευνα θα μπορούσε να αναδείξει τις μελλοντικές αλλαγές και στόχους.

# Κεφάλαιο 4

## Υποκίνηση - Παρακίνηση

### Εργαζομένων

#### 4.1 Διαδικασία υποκίνησης - παρακίνησης

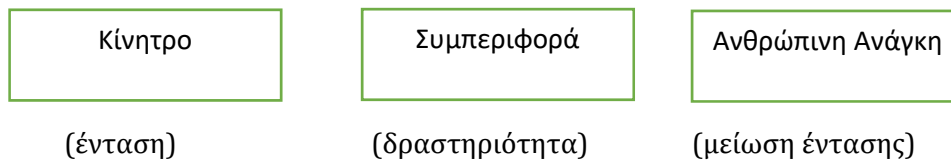
Η διαδικασία υποκίνησης - παρακίνησης εφαρμόζεται σε όλους τους τύπους επιχειρήσεων, έτσι και μέσα στο χώρο της μόδας και των καταστημάτων παίζει καταφατικό ρόλο.

Αυτή η διαδικασία εισβάλλει κυρίως στην ψυχολογία του εργαζομένου και θα έχει ως αποτέλεσμα να μειώσει την απουσία των υπαλλήλων αλλά και να αύξηση την παραγωγικότητα τους.

Μέσα από τις θεωρίες που θα αναφέρουμε και πιο κάτω, η διαδικασία της υποκίνησης είναι η επιθυμία να εκπληρωθούν οι διάφορες ανεκπλήρωτες ανάγκες που δημιουργούντες μέσα στη διαδικασία παραγωγής.

“Η υποκίνηση μπορεί να περιγράψει ως η διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την εκπλήρωση μιας ανάγκης η την επίτευξη ενός επιθυμητού στόχου.

Αυτή η διαδικασία παρουσιάζετε στο Σχήμα 2



Σχήμα 2. Η διαδικασία της υποκίνησης- παρακίνησης.

“υποκίνηση είναι η διαδικασία της παρότρυνσης ενός ατόμου να προβεί σε ενέργειες για την επίτευξη επιθυμητού στόχου.”

(πηγη:Montana P., Charnov B., Μάνατζμεντ, 2006, σελ.298)

## 4.2 Κίνητρα

Κίνητρο είναι οτιδήποτε προκαλεί ωθήσει να κάνεις περισσότερα, οτιδήποτε σε "πεισμώνει για ένα στόχο" και σου δίνει θετική ώθηση για την επίτευξη του στόχου. Συγκεκριμένα όταν ήμαστε στο χώρο εργασίας κίνητρο εννοούμε το έναυσμα οπού μας ωθεί στην ολοκλήρωση των αναγκών μας όπως επίσης στην επίτευξη αλλά και ανάπτυξη της παραγωγικότητας. Πίσω από αυτή την επίτευξη βρίσκετε ένα σύνολο ενεργειών παρακίνησης σε μια ψυχολογική διαδικασία του εργαζομένου από τον προϊστάμενο του.

Στο σχήμα 2 και στον ορισμό της παρακίνησης παρουσιάζονται τα κίνητρα να είναι το σημαντικότερο στάδιο της διαδικασίας και να αποτελούν το κεντρικό σημείο αναφοράς αλλά και το καθοριστικό στοιχείο της. Τα κίνητρα μέσω των σκέψεων μας και της συμπεριφοράς καθοδηγούν στην ολοκλήρωση της ανάγκης αλλά και οδηγούν στην αποτελεσματική παρακίνηση της επίτευξης των στόχων.

Κίνητρο δεν εννοούμε μόνο την επιβράβευση στην επίτευξη των στόχων αλλά ότι έχει να παίξει ρόλο στην απόδοση γενικά των εργαζομένων όπως το εργασιακό περιβάλλον η ανταμοιβή του εργαζομένου οπού και θα δούμε στα επόμενα κεφάλαια.

Τα κίνητρα βασίζονται σε εσωτερικούς προσωπικούς παράγοντες αλλά και σε εξωτερικούς παράγοντες και έτσι τα κίνητρα διακρίνονται σε Εσωτερικά κίνητρα και Εξωτερικά κίνητρα.

- Εσωτερικά κίνητρα είναι η φυσική τάση του ατόμου να αναζητά και να αντιμετωπίζει με επιτυχία τις προκλήσεις που συναντά με το να ακολουθεί τα δικά του ενδιαφέροντα και ικανότητες. Να βασίζετε κυρίως στον εαυτό του και τα θέλω του.
- Εξωτερικά κίνητρα είναι η ενεργοποίηση του ατόμου προς την επίτευξη ενός στόχου από εξωγενής παράγοντες όπως είναι οι ανταμοιβές και οι τιμωρίες.

### 4.2.1 Διαχωρισμός κινήτρων

Υπάρχουν διαφορετικές μορφές κινήτρων που συναντούμε στη βιβλιογραφία και τα οποία παρουσιάζονται πιο κάτω:

#### 4.2.1.1 Πρωτογενή και Δευτερογενή κίνητρα

- Πρωτογενή (βασικά) κίνητρα είναι όλα τα φυσιολογικά κίνητρα οπού βασίζονται στις ανάγκες του ανθρώπου ως βιολογικός οργανισμός. Δηλαδή η πεινά, ο ύπνος, το οξυγόνο. Μια σωστή συνθήκη εργασίας ωράρια, διαλείμματα περιορισμός κοπώσεις είναι κίνητρα τα οποία ανήκουν σε αυτή την ομάδα.

- Γενικά Κίνητρα : δύσκολα μπορούμε να διακρίνουμε τα γενικά κίνητρα, έχουν να κάνουν περισσότερο με τη φύση του ατόμου αλλά είναι μη βιολογικά. Μερικά από τα οποία είναι :

Κίνητρο της Ικανότητας: Δημιουργείται λόγω της ανάγκης του να διαχειρίζεται και να ελέγχει τις σχέσεις του με το φυσικό περιβάλλον όπου ζει

Κίνητρο της περιέργειας: Δημιουργείται λόγω της ανάγκης του ανθρώπου να γνωρίζει τι υπάρχει γύρω του

Κίνητρο της Δραστηριότητας: Δημιουργείται λόγω της επιθυμίας για δημιουργία που χαρακτηρίζει τον άνθρωπο

Κίνητρο της Στοργής: Δημιουργείται λόγω της ανάγκης για ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων. Αποτελεί ένα πολυσύνθετο κίνητρο και είναι συνδεδεμένο με πρωτογενή και δευτερογενή άλλα κίνητρα.

- Δευτερογενή Κίνητρα : είναι κίνητρα που αποκτά ο άνθρωπος μέσα στο περιβάλλον που ζει και δραστηριοποιείται. Η μορφή, η ένταση και η εξέλιξη των δευτερογενών κινήτρων επηρεάζεται σημαντικά από τη προσωπικότητα και το κοινωνικό περιβάλλον του ανθρώπου. Τα σημαντικότερα είναι:

Κίνητρο της κοινωνικής ένταξης: Δηλώνει την ανάγκη του ανθρώπου να ενταχθεί σε κοινωνικές ομάδες.

Κίνητρο της ασφάλειας: Αποτελεί την έντονη ανάγκη του ανθρώπου για σιγουριά και ασφάλεια της μελλοντικής του ύπαρξης (προσωπικής και επαγγελματικής). Είναι αποτέλεσμα της πολυπλοκότητας και αβεβαιότητας του εξωτερικού περιβάλλοντος όπου το άτομο δραστηριοποιείται και της συνεχούς εξέλιξης του.

Κίνητρο της επιτυχίας: Αποτελεί την επιθυμία του ανθρώπου να αποδίδει, σε σχέση με τα πρότυπα που η κάθε κοινωνία προσδιορίζει ως επιτυχία και να διακρίνεται ως «νικητής» στα πλαίσια του ανταγωνισμού μεταξύ άλλων ανθρώπων.

Κίνητρο του κύρους: Αποτελεί την επιθυμία του ανθρώπου να τοποθετείται στις υψηλότερες ιεραρχικές θέσεις που η κάθε κοινωνία κατηγοριοποιεί, ιεραρχεί και διακρίνει ως αποτέλεσμα της εξέλιξης της και της κοινωνικής ιεράρχησης.

Κίνητρο της δύναμης ή εξουσίας: Αποτελεί την επιθυμία του ανθρώπου να μπορεί να επηρεάζει τη συμπεριφορά των άλλων προς τη κατεύθυνση που αυτός επιθυμεί.

#### **4.2.1.2 Χρηματικά και μη χρηματικά**

Μια άλλη διάκριση των κινήτρων είναι σε χρηματικά (οικονομικά - αμοιβές) και μη-χρηματικά (μη -οικονομικά) κίνητρα. Πολλοί ακαδημαϊκοί υποστηρίζουν ότι η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας παρακίνησης γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών αλλά και των ανώτερων όπως το κύρος και η ασφάλεια.

Σημαντικό μέρος του της παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούν τα μη χρηματικά κίνητρα. Τα μη χρηματικά ασχολούνται με την καθημερινή λειτουργία της ομάδας. Αφορούν κυρίως την θέση του ατόμου στο κατάστημα και πως επηρεάζει την ομάδα , πόσο δεκτικός γίνετε στην παροχή μη χρηματικών κινήτρων για εργασία και αύξηση των πωλήσεων. Και οι δυο κατηγορίες έχουν έντονη συμμετοχή στην ψυχολογία των πωλητών όμως περισσότερο τα μη χρηματικά βασίζοντες σε αυτήν.

Στην αποτελεσματικότητα των μη χρηματικών κινήτρων σημαντικό είναι το πώς ο υφιστάμενος θα εκλάβει το κίνητρο και το πώς ο ανώτερος θα το διαχειριστεί. Επίσης μερικά από τα χαρακτηριστικά τους αποτελούντες την ιδιοσυγκρασία του πωλητή οπού αποτελείτε από τη συναισθηματική σταθερότητα, την αισιοδοξία και το σύνδρομο του κοινωνικού περιβάλλοντος. Την δίκαιη μεταχείριση από πωλητή σε πωλητή την ορθή αξιοποίηση των εργαζομένων του συνόλου και μη των ικανοτήτων των πωλητών, οι διαφανείς κανόνες, αντικειμενικά και σαφή κριτήρια όπως επίσης και τα αποτελεσματικά συστήματα της Διοίκησης του ανθρώπινου δυναμικού. Τον αυτοσεβασμό, το αίσθημα της επιτυχίας και της αναγνώρισης της.

Σημαντικό κίνητρο είναι η αναγνώριση της ανέλιξης και η υπενθύμιση της από τους ανώτερους είναι ένα σημαντικό μη χρηματικό κίνητρο οπού δίνουν την περισσότερη ώθηση αλλά και η διαδικασία προς αυτήν όπως η εκπαίδευση. Ο εργοδότης προσφέρει και να διατηρεί ένα ενδιαφέρον εργασιακό περιβάλλον και μια ορατή δέσμευση προς τον πωλητή μέσω των κινήτρων.

Σε μια ομάδα πωλητών οι υπεύθυνοι της ομάδας μπορούν να ικανοποιήσουν της ανάγκες των εργαζομένων παρέχοντας κίνητρα. Από όλες τις υπευθυνότητες και τα καθήκοντα των υπεύθυνων το πιο δύσκολο και περίπλοκο είναι η παρακίνηση των εργαζομένων, αφού επηρεάζετε από χρηματικά αλλά και μη χρηματικά κίνητρα. (Γραμματικόπουλος, Κουπίδης, Μόραλης, Σαδραζάμης, Αθηναίου, Γκιουζέπας, 2013)

*Ποιο αναλυτικά τα Μη χρηματικά κίνητρα είναι :*

- *Ιδιοσυγκρασία:* Η ιδιοσυγκρασία του κάθε ατόμου είναι μοναδική. Στον εργασιακό χώρο η ιδιοσυγκρασία αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα προδιάθεσης για τον εργαζόμενο σχετικά με το αν θα ακολουθήσει μια συγκεκριμένη πολιτική παροχής κινήτρων (Χατζηπαντελή, 1999). Η σημαντικότερη διάσταση της ιδιοσυγκρασίας είναι η αισιοδοξία, αφού η τελευταία παίζει σημαντικό ρόλο στην απόδοση εργασίας. Υπό την ευρεία έννοια, η αισιοδοξία είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας απόδοσης εργασίας επειδή είναι αυτή, που οδηγεί στον στόχο και στην δυνατότητα επίτευξης του. Δηλαδή υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ αισιοδοξίας και απόδοσης εργασίας.

- *Δίκαιη Μεταχείριση*: Σημαντική προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η αίσθηση της δικαιοσύνης ή της δίκαιης μεταχείρισης. Η ύπαρξη του αισθήματος αδικίας δημιουργεί δυσαρέσκεια και δεν επιτρέπει την παρακίνηση. Η αδυναμία του εργοδότη να κάνει χρήση των ικανοτήτων του υπαλλήλου προκαλεί το αίσθημα της αδικίας, της αδυναμίας ή της αδιαφορίας του υπαλλήλου να προβάλλει τα προσόντα του και να τα αξιοποιήσει προς δικό του όφελος και προς όφελος της επιχείρησης (*Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003*)
- *Αυτοσεβασμός*: Ο αυτοσεβασμός του ατόμου, ο οποίος διαμορφώνεται από τις πολυάριθμες εργασιακές και οργανωσιακές εμπειρίες του, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο παρακίνησης των εργαζομένων και παίζει έναν καθοριστικό ρόλο στις στάσεις και συμπεριφορές του γύρω από την εργασία. Ο αυτοσεβασμός δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αύξηση του κινήτρου εργασίας και κατά συνέπεια οδηγεί σε αυξημένη απόδοση (*Παλαιολόγου, 2001*)
- *Αίσθημα επιτυχίας*: Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί για πολλούς ανθρώπους ισχυρό κίνητρο, το οποίο συχνά έχει την έννοια τη αυτοπραγμάτωσης. Οι άνθρωποι όταν επιτυγχάνουν, αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση, πράγμα που τους ωθεί στην επιδίωξη νέων ακόμη μεγαλύτερων επιτυχιών. Αναλυτικότερα, οι πρακτικές και οι μέθοδοι που οδηγούν στην επιτυχία είναι συνήθως η στοχοθέτηση, η θετική αξιολόγηση και η αναγνωσιμότητα η επιβράβευση. (*Πολύζος, 2004*)
- *Πρωτοβουλίες*: Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του, αποτελεί παράγοντα δημιουργίας ευχαρίστησης και παρακίνησης. Με την ελευθερία πρωτοβουλιών εννοούμε τη συμμετοχή, με ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων, σε πράγματα που αφορούν τόσο το στενό εργασιακό τους χώρο, όσο και την επιχείρηση γενικότερα. Επίσης, η συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλιών συχνά εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως έκφραση εμπιστοσύνης, εκτίμησης και σεβασμού της επιχείρησης σε αυτούς. Έτσι δημιουργείται στους εργαζόμενους μια σχέση ευθύνης και δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού και αναπτύσσονται αισθήματα ικανοποίησης και ευχαρίστησης (*Παλαιολόγου, 2001*).



- *Ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων:* Ισχυρά κίνητρα για τους περισσότερους τουλάχιστον εργαζόμενους είναι η ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έχει αξία, αφού κάνει το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, να νοιώθει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά, υψηλότερη αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εκτός αυτού, συνδέεται με την επαγγελματική του εξέλιξη τις προοπτικές προαγωγών, που αποτελεί ισχυρό κίνητρο.
- *Το κίνητρο της εκπαίδευσης:* Η εκπαίδευση είναι μια από τις πιο κυρίαρχες και ενδεχομένως ισχυρές μεθόδους ενίσχυσης της παραγωγικότητας του ατόμου και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού. Όπως αναφερθήκαμε και σε ποιο πάνω ενότητα, πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων.
- *Το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας:* Όσο περισσότερο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας, τόσο παρακινείται για μεγαλύτερες επιδόσεις. Συχνά η επανάληψη της εργασίας, η ρουτίνα δηλαδή, κάνει συχνά την εργασία μη ενδιαφέρουσα. Έτσι, προκειμένου να αυξηθεί η παρακίνηση, πρέπει να μειωθεί η επανάληψη των εργασιών.
- *Το εργασιακό περιβάλλον:* Το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης γιατί αφενός προδιαθέτει θετικά τον υπάλληλο να εργαστεί περισσότερο και αφετέρου προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη του «εγώ» και των χαρισμάτων του, που με τη σειρά τους συνιστούν επιπλέον κίνητρα για εργασία. Καθώς οι σύγχρονες εργασιακές απαιτήσεις οδηγούν στο να δαπανάται ο περισσότερος χρόνος της ημέρας στη δουλειά, η ποιότητα του εργασιακού χώρου έχει πολύ μεγάλη σημασία. Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κάνει τους εργαζόμενους να εμπιστεύονται τους διοικούντες, να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους και να απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Επίσης, τα συναισθήματα των εργαζομένων, μπορεί να μοιάζουν ασήμαντα σε μια επιχείρηση, αποτελούν όμως ουσιαστικούς συντελεστές στη δημιουργία ευχάριστου ή μη εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν οι εργαζόμενοι «αισθάνονται καλά», αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, προσφέροντας έτσι

στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση πληροφοριών και λήψη σύνθετων αποφάσεων, όπως επίσης και ευελιξία στη σκέψη (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003).

- Η δύναμη του Οράματος και η συμβολή του Ηγέτη: Το όραμα αποτελεί μια περιγραφή αυτού που η εταιρία είναι ικανή να κάνει και αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης. Αποτελεί τον πιο ισχυρό παράγοντα που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία γιατί εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους να σκέφτονται και να προσπαθούν όσο γίνεται περισσότερο για ό,τι οδηγεί στην υλοποίηση του, αφού συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των προσωπικών τους ανώτερων αναγκών, όπως η αυτοεκτίμηση, η περηφάνια, η πρόκληση επιτυχίας, η αναγνώριση και η ολοκλήρωση.

Η παρακίνηση μέσω του οράματος, απαιτεί τρία πράγματα:

- Τη σύλληψη ενός ελκυστικού, προκλητικού και ρεαλιστικού οράματος που να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται περήφανοι όταν οδεύουν προς την υλοποίηση του και να τους ενισχύει την αυτοεκτίμηση.
- Την επικοινωνία του οράματος, ώστε να γίνει κατανοητό και αποδεκτό από τους Εργαζόμενους
- Τη σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να συνδέεται με τους στόχους, τις αποφάσεις, τις επιδόσεις, τα συστήματα ανταμοιβών, κλπ., με τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται την πρόοδο προς την κατάκτηση του. Η σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα, γίνεται μέσω του ηγέτη.

Ένα χαρακτηριστικό του ηγέτη, το οποίο έχει άμεση σχέση με την επιρροή και την παρακίνηση των εργαζομένων, είναι η αυτοθυσία. Η κατοχή αυτού του εξαιρετικού χαρακτηριστικού έχει κυρίως διαγνωστεί στη χαρισματική και στη μεταλλάκτη ηγεσία. Σε έρευνα που διεξήγαγε ο David De Cremer (2007) αποδείχτηκε ότι η αυτοθυσία είχε σημαντικότερα αποτελέσματα στα κίνητρα και τα συναισθήματα των εργαζομένων όταν ο ηγέτης δεν ήταν αυταρχικός.

- Δέσμευση: Είναι ο βαθμός αφοσίωσης σε μια κοινωνική μονάδα. Η δέσμευση συνδέεται με τον οργανισμό και αναφέρεται στο ατομικό ψυχολογικό δέσιμο με τον οργανισμό

συμπεριλαμβανομένης μίας αίσθησης εμπλοκής, αφοσίωσης και πίστης στις αξίες του οργανισμού. Πρόκειται για μία ιδέα, η οποία δεν είναι ορατή σε εξωτερικούς παρατηρητές, αλλά μόνο στους ίδιους τους εργαζομένους. Η δέσμευση μπορεί να είναι μια ισχυρή δύναμη προς την κατεύθυνση της αλλαγής σε μία επιχείρηση και μπορεί να παράσχει στα άτομα τα κίνητρα και την ενέργεια που απαιτείται για να θυσιάσουν άλλες προσωπικές επιθυμίες για ένα ευρύτερο καλό.

- **Ισορροπία Εργασίας και Οικογένειας – Work – Life Balance:** Η ισορροπία εργασίας και προσωπικής ή οικογενειακής ζωής αποτελεί ένα από τα θέματα αυξανόμενου ενδιαφέροντος στην θεματολογία παρακίνησης του εργαζόμενου. Έρευνες έχουν δείξει ότι συγκρούσεις στην εργασία οδηγούν σε συγκρούσεις στην οικογένεια και ότι η ένταση στο οικογενειακό περιβάλλον ασκεί σημαντική αρνητική επίδραση στην απόδοση των εργαζομένων. Σύμφωνα και με την Παπαλεξανδρή (2003) δεν υπάρχει αμφιβολία ότι η ικανοποίηση στην εργασία και στη ζωή συνδέονται άμεσα. Μέτρα και πρακτικές που θα μπορούν να προωθήσουν τη εν λόγω Ισορροπία είναι:

- Ευέλικτα ωράρια εργασίας
- Εξατομικευμένος χρόνος εργασίας
- Ετήσια διευθέτηση του χρόνου εργασίας
- Μειωμένος χρόνος εργασίας
- Συμπιεσμένη εργάσιμη εβδομάδα
- Χωρο-ευέλικτη εργασία
- Κυκλική εργασία
- Διαμοιραζόμενη εργασία
- Μερική συνταξιοδότηση
- Πρωτοβουλίες για τον χρόνο εργασίας
- Εφαρμογή της τηλεργασίας
- Γονική άδεια ή άδεια φροντίδας παιδιού
- Επιπλέον άδειες απουσίας
- Ενίσχυση (χρηματική ή σε είδος) για τη φροντίδα παιδιών και ηλικιωμένων
- Παιδικός σταθμός στους χώρους ή πλησίον της επιχείρησης, είτε επιδοτούμενος ή εντελώς δωρεάν
- Στήριξη των υπαλλήλων σε θέματα υγείας και προσωπικών προβλημάτων
- Συμβουλευτική γονέων, πληροφορίες και βοήθεια για τη φροντίδα των παιδιών

*(Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003)*

- Τα χρηματικά κίνητρα

Αποτελούνται από την παροχή οικονομικών αμοιβών είτε ατομικά είτε ομαδικά ασχολούνται με την απόδοση της παραγωγικότητας των πωλητών, όσο αυξανόμενη είναι η παραγωγικότητα συνήθως τόσο αυξανόμενη θα είναι και η ανταμοιβή τους. Τα χρηματικά κίνητρα έχουν να κάνουν κυρίως με νουμερικές πωλήσεις και οι επίτευξη των στόχων κυρίως είναι συγκρίσιμη και αυξητικοί. Καθορίζονται για συγκεκριμένη περίοδο στόχοι για τον μηνά/χρόνο εξάμηνο.

Χρηματικά κίνητρα μπορεί να θεωρηθεί, μια αμοιβή με το κομμάτι οπού η αμοιβή εξαρτάται κυρίως με τον αριθμό που παράγει ο εργαζόμενος. Αλλά επίσης και ένα επιμίσθιο (bonus) του εργαζομένου, μια αμοιβή επιπρόσθετη στον μισθό του βάση της απόδοσης του καταστήματος μιας περιόδου βασιζόμενη και στην απόδοση του πωλητή. Θα αναφερθούμε περισσότερο και στις αμοιβές και σε επόμενη ενότητα.

*Χρηματικά κίνητρα:*

- *Σταθερός μισθός* είναι η μηνιαία αμοιβή του πωλητή που προκαθορίζετε συνήθως κατά την πρόσληψη. Ένας σταθερός μισθός είναι εγγυημένος και παρέχει το αίσθημα ασφάλειας στον εργαζόμενο.
- *Προμήθεια* είναι το ποσοστό επι της αξίας των πωλήσεων του πωλητή, που πραγματοποιείτε σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα.
- *Πριμοδότηση:* τα πριμ συμπληρώνουν κύριος τον σταθερό μισθό και την προμήθεια και συνήθως δίνονται ως:
  - πριμ δραστηριότητας για την ανάπτυξη των εσόδων από συγκεκριμένες πωλήσεις
  - πριμ νέου προϊόντος για την προώθηση νέου προϊόντος της επιχειρήσεις
  - πριμ παραγγελιών και πριμ πελατών για την αύξηση των παραγγελιών και πελατών μιας επιχείρησης αντίστοιχα.(Wolter, 1988)

*Διαγωνισμοί πωλήσεων* αποτελούν τη πιο σημαντική ανταμοιβή για ένα πωλητή (George John, Beton Weitz, 1989). Είναι ένα προσθετό κίνητρο για τους πωλητές σε ένα σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα, και συνήθως επιδιώκουν την αύξηση η και την διατήρηση των πωλήσεων κυρίως στις διακυμάνσεις των εποχών. Την αύξηση των πελατών την μείωση των παράπονων. Για την πραγματοποίηση των διαγωνισμών πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν η μορφή τους κάθε πωλητής να διαγωνίζεται είτε με τον εαυτό του με τον συνάδελφο και την ομάδα του για να επιτυγχάνετε το δυνατό καλύτερο αποτέλεσμα στις πωλήσεις. Επίσης η διάρκεια του είναι ιδανικό να μην ξεπερνά μεγάλο χρονικό διάστημα και να παίζει ρόλο αν είναι για νέο η για παλιό προϊόν και το χρηματικό ύψος των βραβείων η και η παροχή μη χρηματικών δώρων όπως είναι τα προσωπικά δώρα, διακοπές- ταξίδια που να είναι ελκυστικά για τον εργαζόμενο.

#### 4.2.1.3 Αμοιβές

Οι αμοιβές (ανταμοιβές) είναι ότι προσφέρεται στους εργαζομένους μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή γενικότερα για τη συνεισφορά τους στο σύνολο της. Με τον ορό αμοιβές μπορούν να θεωρηθούν οικονομικές και μη όμως θα ασχοληθούμε κυρίως με τις οικονομικές ανταμοιβές οπου λειτουργούν και ως κίνητρα.

Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Η σύνδεση αυτή (απόδοσης - ανταμοιβής) συντελεί σημαντικά στην παρακίνηση του εργαζομένου. Σύμφωνα με τον Δημήτρη Μπουρίνια (2002), τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι:

*α) Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων:* Σκοπός των κινήτρων αυτών (πριμπόνους) είναι η αμοιβή των εργαζομένων με υψηλή παραγωγικότητα. Ο εργαζόμενος για κάθε μονάδα παραγωγής ή έργου που παράγει πέρα μιας συγκεκριμένης ποσότητας, που ορίζεται κατά περίπτωση, λαμβάνει ένα επιπλέον χρηματικό ποσό, που επίσης ορίζεται κατά περίπτωση.

*α) Κίνητρα Ποιότητας:* Για τις επιχειρήσεις, όπου η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία, εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων ποιότητας. Αυτή έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία.

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

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

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

Τα πιο πάνω είναι κυρίως ατομικά οικονομικά κίνητρα όμως υπάρχουν και ομαδικές αμοιβές όπου συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση της με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας. Τα πιο σημαντικά ομαδικά κίνητρα κατά τους Παπαλέξανδρή και Μπουραντά (2003) είναι:

α) *Διανομή Κερδών*: Η διανομή κερδών είναι ένα σύστημα κινήτρων στο οποίο οι εργαζόμενοι μοιράζονται τα κέρδη της επιχείρησης. Τα σχέδια αυτά κάνουν τους εργαζόμενους να γνωρίζουν την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης τους στον κλάδο, που ανήκει και διευκολύνουν μια ατμόσφαιρα συνεργασίας.

β) *Σύστημα συμμετοχής στα Οφέλη*: ένα είδος ομαδικού κινήτρου, στο οποίο ένα μέρος των κερδών της επιχείρησης, που πραγματοποιείται από την ομαδική προσπάθεια, μοιράζεται στην ομάδα. Το συγκεκριμένο σύστημα αντικατοπτρίζει τη φιλοσοφία του οργανισμού, που στηρίζεται στη συνεργασία και την εμπιστοσύνη που χρειάζεται για να διευκολυνθούν οι ομαδικές προσπάθειες και συντελεί όχι μόνον στην αύξηση της παραγωγικότητας, αλλά και στην μείωση του κόστους εργασίας, στη βελτίωση των εργασιακών σχέσεων και τη σύνδεση αμοιβής και απόδοσης.

γ) *Σχέδια διάθεσης μετοχών*: Σε πολλές εταιρείες οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατέχουν μετοχές του οργανισμού στον οποίο δουλεύουν. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η συμμετοχή του εργαζομένου στην διοίκηση της εταιρίας και η σύνδεση του με το μέλλον και τη δραστηριότητα της. Είναι προφανές ότι η κατοχή μετοχών συνεπάγεται και την απαίτηση εκ μέρους του κατόχου διανομής μερίσματος, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από την γενικότερη απόδοση της εταιρίας. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης η διανομή μετοχών στους εργαζόμενους αυξάνει την δέσμευση, την πίστη και την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς τα οφέλη είναι σημαντικά. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι δεν είναι σαφής η αποτελεσματικότητα του μέτρου και αν όντως έχει απτά και θετικά αποτελέσματα.

Η παροχή κινήτρων ανά ομάδες θεωρείται ως μία από τις πλέον υποσχόμενες πρακτικές αφού έχει το επιπλέον πλεονέκτημα να συμβάλλει στην δημιουργία δεσμών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και να ενισχύει το πνεύμα συνεργασίας ανάμεσα τους.

## 4.2.2 Λειτουργία Κινήτρων

Το πώς λειτουργούν τα κίνητρα πάνω στους εργαζομένους ο κάθε ένας από εμάς μπορεί να το εκλάβει και να το ερμηνεύσει διαφορετικά γιατί πολύ απλά όλοι μας έχουμε διαφορετικό τρόπο σκέψης. Είναι όμως δεδομένο ότι και η κάθε ομάδα ανθρώπων, εργαζομένων θα δει το κάθε κίνητρο και τον σκοπό του διαφορετικά. Για παράδειγμα σε ένα νέο μέλος της ομάδας μπορεί να έχει πιο πολύ σημασία επιτυγχάνοντας τον στόχο και να είναι σε πιο ανταγωνιστικό επίπεδο μόνο και μόνο επειδή είναι καινούριο μέλος της ομάδας και θα θέλει να αποδείξει ότι μπορεί. Ενώ σε ένα πιο παλιό μέλος της ομάδας ίσως έχει περισσότερη σημασία το κίνητρο και η αμοιβή που θα πάρει πάρα η ολοκλήρωση του στόχου.

Είναι όπως ένας φοιτητής οπότε τελειώνει τώρα τις σπουδές του και η αναζήτηση της εργασίας του έχει πιο πολύ σημασία για την εμπειρία πάρα για τον μισθό του. Σε οποιαδήποτε από τις περιπτώσεις ένα είναι το σίγουρο ότι για την εκπλήρωση της επιθυμίας θα πρέπει να ολοκληρωθεί επιτυχώς ο στόχος.

Και με βάση τα πιο πάνω μπορούμε να αναφέρουμε με σιγουριά ότι με την διαφορετικότητα των ατόμων θα πρέπει να υπάρξει και η διαφορετικότητα των κινήτρων. Ο υπεύθυνος της ομάδας και ο ρόλος που διακατέχει είναι πολύ σημαντικός, θα πρέπει να κατανοήσει και να λάβει υπόψη του τις διαφορετικές συμπεριφορές τις ομάδας και θα πρέπει να εφαρμόσει τα κίνητρα σε αυτές. Ποιο αναλυτικά ο υπεύθυνος για παράδειγμα του καταστήματος ο προϊστάμενος είναι σημαντικό να μην ξεχνά την χρήση των κινήτρων αφού συνεπάγοντες με την ανάγκη των υφιστάμενων για να μην χάσουν το ενδιαφέρον τους για την δουλειά, για προσωπική αναγνώριση, ανάπτυξη, ευθύνη. Δεν πρέπει να ξεχνάμε επίσης ότι υπάρχουν και οι υφιστάμενοι οι οποίοι έχουν την ανάγκη να διατηρήσουν την εργασία του ίσως λόγω οικονομικού και το ενδιαφέρον τους για υποκίνηση είναι μικρότερο αφού η ανάγκη για την ασφάλεια και την διατήρηση της εργασίας είναι περισσότερη.

Ο οποιοσδήποτε χρησιμοποιεί τα κίνητρα είναι πολύ σημαντικό να μπορεί να αναγνωρίζει τις διάφορες συμπεριφορές σε αυτόν που τα χρησιμοποιεί έτσι ώστε να υπάρχει αποτέλεσμα και όχι μια αδράνεια. Η σωστή αναγνώριση και διαχείριση θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.

## 4.3 Θεωρίες Υποκίνησης – Παρακίνησης

Η διαδικασία υποκίνησης διατυπώνετε με τις πιο κάτω τις θεωρίες που επικεντρώνονται στην εργασιακή αποτελεσματικότητα και τους παράγοντες οπότε την μεγιστοποιούν. Ορισμένες ερευνούν το περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων και

άλλες τις συμπεριφορές και τις συνθήκες οπου επικρατούν για την ενθάρρυνση η την αποθάρρυνσή της εργασιακής απόδοσης.

Οι θεωρίες χωρίζονται σε θεωρίες προσωπικότητας είναι αυτές που θεωρούν τα κίνητρα χαρακτηριστικό προσωπικότητας, σε γνωστικές θεωρίες είναι αυτές οπου θεωρούν τα κίνητρα ως μέρος του γνωστικού μας συστήματος, παρουσιάζουν μια εικόνα γνώσης για τον εαυτό μας, και η οι συμπεριφορές θεωρίες οπου δίνουν έμφαση και προσέγγιση σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. (Μαρία Παστίδου, Ελευθέρια Γωνιά,(2005))

#### **4.3.1 Η Θεωρία της ιεράρχησης αναγκών η αλλιώς θεωρία ανθρώπινων αναγκών A. Maslow**

Εμφανίζετε το 1943-1970, οπου το 1943 δημοσιεύετε σε μια ερευνητική εργασία με τίτλο " A Theory of Human Motivation" , για πρώτη φορά η έννοια των ανθρώπινων αναγκών και γίνεται η πιο γνωστή θεωρία μέχρι και σήμερα. Αναπτύσσετε από τον ψυχολόγο Abraham H. Maslow όπου επηρεάζετε από την υπαρξιακή φιλοσοφία του ατόμου και βασίζετε στην ανικανοποίητή των αναγκών. Όπως αναφέρει ο Maslow η μη ικανοποίηση των αναγκών είναι το γεγονός οπου προκαλεί την υποκίνηση των ανθρώπων.

Υπάρχουν πέντε επίπεδα αναγκών οπου και εξαρτάτε η συμπεριφορά μας, και βάζοντας τις ανάγκες σε προτεραιότητα μειώνετε η ένταση. Υποστηρίζει ότι δεν είναι απαραίτητο η ικανοποίηση της ανάγκης στο επαρκώ για να προχωρήσει και να ασχοληθεί το άτομο στο επόμενο επίπεδο, φτάνει και η ελάχιστη ικανοποίηση, εξάλλου πολλές φορές η ολοκλήρωση της ανάγκης μπορεί να είναι και αδύνατον.

Τα επίπεδα των αναγκών χωρίζονται σε βασικές ανάγκες ο πως είναι η ασφάλεια και η επιβίωση. Και οι ανώτερες ανάγκες οπου έχουν να κάνουν με την αυτοπραγμάτωση την αυτοεκτίμηση και την αποδοχή.

Επίπεδα αναγκών :

Ανάγκες που έχουν να κάνουν με την επιβίωση

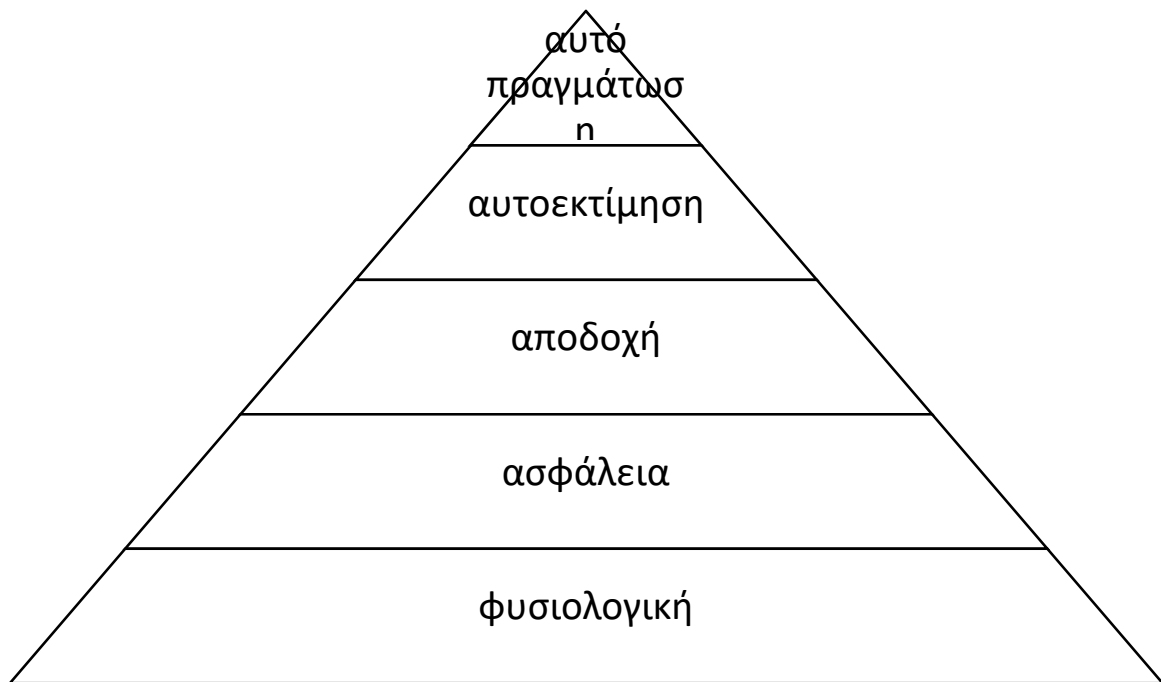
- Φυσιολογικές ανάγκες (βιολογικές) είναι η ανάγκη για νερό, τροφή, αναπνοή ,ύπνο.
- Ανάγκες ασφάλειας είναι η ανάγκη για την προστασία τόσο της ηθικής, σωματικής ακεραιότητας όσο και των υπαρχόντων μας σπίτι αυτοκίνητο οικογένεια.

Ανώτερες ανάγκες που μπορούν να θεωρηθούν αι πιο κοινωνικές ανάγκες

- Ανάγκες κοινωνικής αποδοχής, ένα άτομο να νιώθει επιθυμητό στην κοινωνία και σε κάποια ομάδα, φίλοι οικογένεια



- Ανάγκες αυτοεκτιμήσεις να μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του να υπάρχει σεβασμός προς αυτόν και προς τους άλλους
- Ανάγκες αυτοπραγματώσεις η επιθυμία για ολοκλήρωση σαν άνθρωπος να μπορεί να εκπληρώσει όλα αυτά που μπορεί να είναι.



Σχήμα 3 . πυραμίδα ιεραρχήσεις αναγκών κατά Maslow

Με την πιο πάνω θεωρία μπορούμε να πούμε επίσης ότι ο εργαζόμενος δεν έχει εργάζεται μόνο για την αμοιβή του και τα χρήματα αλλά πολύ ξεκάθαρα θέλει να εκπληρώσει τις δίκες του ανάγκες όπως και ένας καταναλωτής

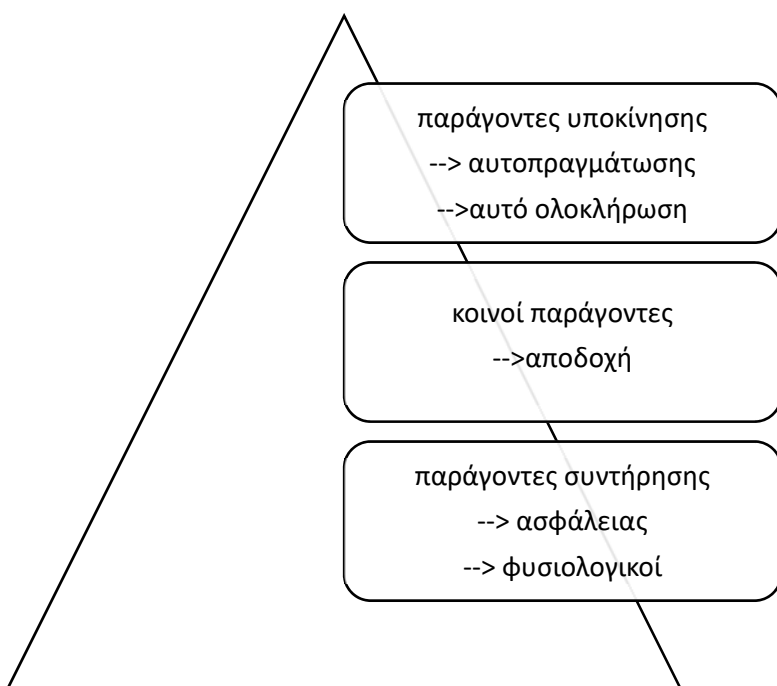
#### 4.3.2 Η θεωρία της υποκίνησης- συντήρησης F. I. Herzberg

Όπως είδαμε και στην προηγούμενη ενότητα ο Maslow ενδιαφέρθηκε για τις αιτίες που προκαλούν υποκίνηση ενώ πιο κάτω θα δούμε ότι ο Frederic I. Herzberg στα αίτια που σχετίζονται με την εργασία αποκλειστικά υποκινούν τον εργαζόμενο να ολοκλήρωση αποτελεσματικά την εργασία του.

Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι τα από τις 5 ανάγκες του Maslow οι ανάγκες που έχουν να κάνουν με την αυτοπραγμάτωση και την αυτοεκτίμηση είναι αυτές που θα οδηγήσουν στην αποτελεσματική ολοκλήρωση και λειτουργούν αποτελεσματικά σαν πηγές παρακίνησης.

Τις χαρακτηρίζει ως κίνητρα και τις υπόλοιπες δυο αυτές της επιβίωσης ως αντικίνητρα. Βέβαια τη ανάγκη αποδοχής την τοποθετεί και στα κίνητρα και στα αντικίνητρα. Ο λόγος που κατονομάζει αυτούς τους παράγοντες αντικίνητρα είναι επειδή ο ίδιος δεν θεωρεί πως αποτελούν παράγοντες κινήτρων αλλά περισσότερο είναι παράγοντες συντηρήσεις, και οδηγούν σε συμπεριφορές που έχουν να κάνουν με το περιβάλλον της εργασίας και όχι άμεσα με την εργασία την ίδια.

Ένα καλό εργασιακό περιβάλλον είναι αυτονόητο και δεν είναι σε αυτό που θα δώσει έμφαση το στέλεχος για τα κίνητρα.



Σχήμα 4. Η θεωρία των δυο παραγόντων Herzberg με τις ανάγκες ικανοποίησης του Maslow

Ο F. I. Herzberg διαχωρίζει τις ανάγκες που ιεραρχεί ο Maslow σε παράγοντες υποκίνησης και παράγοντες συντήρησης, και τοποθετεί την ανάγκη αποδοχής και στις δυο ομάδες.

### 4.3.3 Η θεωρία των ανθρώπινων Κινήτρων McClelland

Η θεωρία του McClelland μπορούμε να την συναντήσουμε και ως θεωρία των τριών αναγκών και αυτό οφείλετε ότι η θεωρία του θα ασχολείται με τα τρία κίνητρα. Είναι η ανάγκη για τα επιτεύγματα, η ανάγκη για εξουσία και η ανάγκη για συναδελφικότητα και το πώς αυτές οι ανάγκες επηρεάζουν την συμπεριφορά ενός ατόμου στο περιβάλλον της εργασίας. Ιδίως τα άτομα που χαρακτηρίζονται από μεγάλη ανάγκη για επιτεύγματα αποδίδουν ιδιαίτερα σε εργασιακό περιβάλλον στα οποία μπορούν να πραγματοποιήσουν επιτυχίες. (Patrick J. M & Bruce H. C, 1990)

Ο McClelland υποστηρίζει ότι ασχέτου φύλλου ηλικίας και καταγωγής έχουμε ένα κύριο χαρακτηριστικό το οποίο θα μας βοηθήσει στην υποκίνηση για περισσότερη αποδοτικότητα. Ένα κυρίαρχο κίνητρο όπως η εξουσία η επιτυχία και η συναδελφικότητα έχουν τα πιο κάτω χαρακτηριστικά και φαίνονται στον πιο κάτω πίνακα

Κυρίαρχο Κίνητρο	Χαρακτηριστικά ατόμου
Επιτυχία	Δυνατή ανάγκη για επίτευξη των στόχων Παίρνει ρίσκα για να πετύχει τον στόχο του Του αρέσει να παίρνει συχνά αξιολογήσει Του αρέσει να δουλεύει μονός του
Συναδελφικότητα	Θέλει να ανήκει στην ομάδα Θέλει να είναι αρεστός και συνήθως είναι σύμφωνο με ότι αποφασίσει η ομάδα Υγιείς συναγωνισμός κυρίως ομαδικός Δεν του αρέσουν τα ρίσκα
Εξουσία	Θέλει να ελέγχει και να επηρεάζει τους άλλους Του αρέσει να κερδίζει διαμάχες Του αρέσει ο ανταγωνισμός και να κερδίζει Του αρέσει ο τίτλος και η αναγνώριση

*Πίνακας 1: κίνητρα McClelland και χαρακτηριστικά ατόμου(πηγή: άρθρο mind tools, McClelland human motivation Theory, <https://www.mindtools.com/pages/article/human-motivation-theory.htm> , τελευταία πρόσβαση Μάϊος 2017))*

Έτσι η θεωρία αυτή μπορεί να βοηθήσει αν αναγνωρίσουμε τα χαρακτηριστικά του κάθε εργαζομένου πώς να δώσουμε κίνητρα, αξιολόγηση και συνεχή ενημερώσει για να πέτυχουμε τον στόχο μας.

#### **4.3.4 Θεωρία της ενίσχυσης B.F Skinner**

Σε αυτή την Θεωρία ο B.F Skinner δίνει έμφαση στην συμπεριφορά του εργαζομένου και της επιχείρησης. Υποστηρίζει ότι ένας εργαζόμενος ο οποίος θα προαχθεί επιτυγχάνοντας κάποιους στόχους αν επιδιώκει ξανά προαγωγή θα συνεχίσει με το ίδιο πάθος για την επίτευξη των στόχων. Οποία συμπεριφορά ενισχύετε/ανταμείβετε επαναλαμβάνετε. Ένα άτομο μπορεί να επηρεάσει την συμπεριφορά της ομάδας και κυρίως αν έχει μεγάλη επίδραση μπορεί να γίνει αποτελεσματικά και έτσι καθορίζει και τον βαθμό της υποκίνησης.

### 4.3.5 θεωρία της προσδοκίας V. Vroom

Βασίζεται στην ερμηνεία της συμπεριφοράς του ατόμου για να εξετάσει τους στόχους και τις προσδοκίες του. Η θεωρία αυτή προσδιορίζει ότι οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σχετίζουν τις αμοιβές με την απόδοση. Εξετάζει τους στόχους και τις προσδοκίες ενός ατόμου και προσπαθεί να αποδείξει την διαφορετικότητα μεταξύ των ατόμων.

Η θεωρία προσδοκίας του Victor Vroom βασίζεται στα τρία πιο κάτω συστατικά:

α) την προσδοκία : μπορεί να περιγράψει ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε βελτιωμένη απόδοση και αυτό συνδέει τον εργαζόμενο ότι προσφέροντας περισσότερο θα πάρει περισσότερα. Που είναι προϋπόθεσες οι οποίες βελτιώνουν το προσδόκιμο με τους σωστούς πόρους εξασφαλίζετε η απαιτούμενη ικανότητα για την συγκεκριμένη εργασία και με την σωστή υποστήριξη έχουμε το επιθυμητό αποτέλεσμα.

β) την προσδοκία της ανταμοιβής μετρά από αυξημένη απόδοση και πόση αυτοπεποίθηση έχει το άτομο για να οδηγηθεί στην ολοκλήρωση

γ) την προτίμηση του ατόμου για την τελική ανταμοιβή και πόσο θα ήθελε να είναι στο τέλος της εργασίας του

προσπάθεια	απόδοση	ανταμοιβή
<ul style="list-style-type: none"><li>ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η προσπάθεια του είναι αποδοτική</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ο εργαζόμενος πιστεύει ότι η απόδοση του είναι αποδεκτή και θα επιφέρει την επιθυμητή</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>ο εργαζόμενος δίνει αξία την ανταμοιβή</li></ul>

Σχήμα 5 . θεωρία της προσδοκίας υποκίνηση = προσπάθεια X απόδοση X ανταμοιβή

Ο Vroom πίστευε ότι η αυξημένη προσπάθεια θα οδηγήσει σε αυξημένη απόδοση δεδομένου ότι το άτομο έχει τα κατάλληλα εργαλεία. Τις κατάλληλες γνώσεις δεξιότητες αλλά και την κατάλληλη στήριξη που μπορεί να προέρθει από τους προϊστάμενους ή απλά παρέχοντας τα κατάλληλα εφόδια, για την σωστή ολοκλήρωση της εργασίας.

### 4.3.6 Η θεωρία της Δικαιοσύνης

Η θεωρία της Δικαιοσύνης η αλλιώς η θεωρία ισότητας εισόδου- εξόδου του Adams Smith, εξαρτάται από την ισότητα μεταξύ των εργαζομένων. Αν αμείβονται το ίδιο. Αν ένας εργαζόμενος αντιληφθεί αδικία στο τρόπο μεταχείρισης συγκρίνοντας τη θέση και

τον μισθό του τότε επηρεάζει κατά πολύ την απόδοση του. Για αυτό και όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων πρέπει να είναι πολύ προσεχτικοί με αυτό το θέμα. Το κάθε άτομο δεν είναι το ίδιο αντικειμενικό όταν φτάσει στο σημείο να συγκρίνει την ανταμοιβή του με την προσωπική του συμμετοχή η και με την ανταμοιβή ενός συνάδελφου.

Επιπλέον η θεωρία της δικαιοσύνης σχετίζεται με την θεωρία της κοινωνικής σύγκρισης που σύμφωνα με αυτή τα άτομα εμπλέκονται διαρκώς σε σύγκριση με άτομα του περίγυρου τους ούτως ώστε να διαβεβαιώσουν την ορθότητα των απόψεων, σκέψεων, αξιών και πράξεων τους.

#### **4.3.7 Θεωρία X και Y του McGregor**

Ο Douglas McGregory το 1960 τόνισε τη σημασία της κατανόησης των σχέσεων υποκίνησης και συμπεριφοράς. Υποστήριζε ότι στελέχη υποκινούν τους εργαζομένους με μια από τις δυο βασικές μεθόδους τις οποίες ονόμασε X και Y. (Patrick J. & Bruce H.,1993)

Οι τρεις παραδοχές της θεωρίας του X οι παραδοσιακές ελεγχόμενες είναι :

1. Ο μέσος ορός των ανθρώπων δεν αρέσκεται στην εργασία και θα την αποφύγουν
2. με αυτή την δυσαρέσκεια οι περισσότεροι πρέπει να υποκινούνται για την εργασία και να ελέγχονται αυστηρά
3. Ο μέσος ορός των ανθρώπων αρέσκεται να καθοδηγείται για να αποφεύγει τις ευθύνες (Dr Michael Adewale Adeniyi,2007).

Με βάση το πιο πάνω θα αναφέρουμε ότι ο προϊστάμενος θα πρέπει να ελέγχει να τιμωρεί για να αναγκάσει τον εργαζόμενο να καταβάλει προσπάθεια για απόδοση και έτσι θα πρέπει να αποφασίσει μόνος του να ελέγξει και να καθοδηγήσει στενά τους υφιστάμενους του με ένα αυταρχικό ρόλο. Με την ιδιά του την κριτική έρχεται να αμφισβητήσει αν κάτι τέτοιο θα ήταν λειτουργικό και θα έφερνε αποτυχία υποκίνησης των ατόμων ώστε να εργαστούν και να φέρουν εις πέρας τον επιθυμητό στόχο. Έτσι αναπτύσσει και ερμηνεύει μια εναλλακτική θεωρία την Y που έχει να κάνει με πιο ανεξάρτητο και οργανωμένο εργαζόμενο με λιγότερο έλεγχο.

Οι παραδοχές της θεωρίας Y :

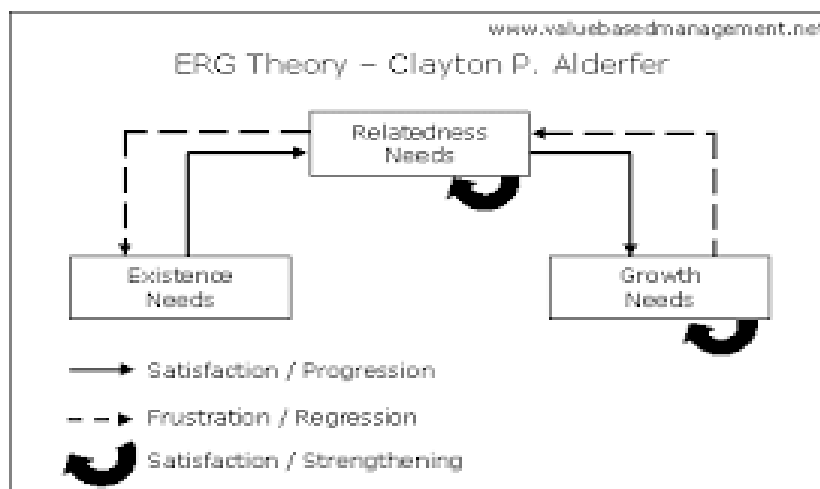
1. Η πνευματική και σωματική προσπάθεια στο χώρο εργασίας είναι φυσική ως παιχνίδι ή ξεκούραση
2. Ο εξωτερικός έλεγχος και οι απειλές δεν είναι οι μοναδικές έννοιες που φέρνουν την προσπάθεια σε αντικειμενική οργάνωση. Το άτομο θα καθοδηγηθεί με τις δίκες του κατευθύνσεις στο αντικείμενο που έχει δεσμευθεί.
3. Η δέσμευση στην εργασία είναι η ανταμοιβή της επίτευξης των στόχων
4. Ο μέσος ορός των ατόμων μαθαίνουν να δέχονται και να επιζητούν τις ευθύνες

5. Η ικανότητα άσκησης σχετικά υψηλού βαθμού δημιουργικότητας για την επίλυση οργανωτικών προβλημάτων είναι ευρέως διαδεδομένη
6. Υπό την προϋπόθεση της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, το πνευματικό δυναμικό του μέσου ατόμου χρησιμοποιείται εν μέρει (Dr Michael Adewale Adeniyi, 2007)

Και οι δυο θεωρίες θεωρούν υπεύθυνα τα στελέχη για την οργάνωση και την αύξηση της παραγωγικότητας. Στη θεωρία X με το να είναι πιο αυταρχικοί και στην θεωρία Y πιο δημοκρατικοί και φιλελεύθεροι.

#### 4.3.8 Η θεωρία των αναγκών υπάρξεις κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης του C. Alderfer

Το 1969 ο Alderfer στο άρθρο του "An Empirical Test of a New Theory of Human Need." προσπάθησε να αναθεωρήσει το υπόδειγμα του Maslow αναπτύσσοντας τη θεωρία των αναγκών υπάρξεις κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (ERG), βασισμένος σε πιο εμπειρικά και ρεαλιστικά στοιχεία έρευνας. Οι τρεις κατηγορίες αναγκών που ταξινομεί είναι οι Υπαρξιακές ανάγκες όπου αναφέρονται στην ανάγκες επιβίωσης. Οι ανάγκες σχέσεων που αναφέρονται στις ανάγκες για διαπροσωπικές σχέσης και οι ανάγκες ανάπτυξης που αναφέρονται στην επιθυμία του ατόμου για την ανάπτυξη του.



Σχήμα 6 : Συσχέτιση Παρακίνησης και θεωρία ERG

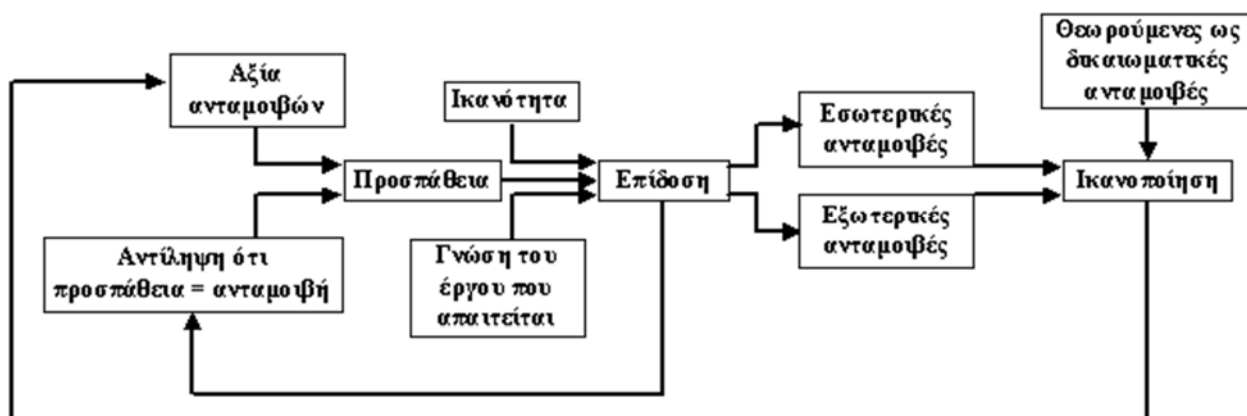
(πηγή: [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html), τελευταία πρόσβαση Μάιος 2017)

Κατά τον Alderfer (1969) οι τρεις κατηγορίες αναγκών μπορούν αν συνυπάρχουν και ταυτόχρονα να παράγουν ικανοποίηση με την αίσθηση της προόδου και της παρακίνησης. Το άτομο μπορεί ταυτόχρονα να παρακινείται και από τις τρεις κατηγορίες αναγκών ικανοποιώντας ταυτόχρονα διαφορετικών αναγκών ανάγκες, προοδεύοντας. Σε περίπτωση αποτυχίας ικανοποίησης των υψηλότερων αναγκών, το άτομο επιστρέφει σε μια χαμηλότερη ανάγκη και δεν επιμένει στην ικανοποίηση αυτής της ανάγκης στρέφοντας τις προσπάθειες του προς άλλες ανάγκες. Η πλήρης αποτυχία αναγκών πιθανώς να επιφέρει την απογοήτευση.

#### 4.3.9 Υπόδειγμα του L. Porter και E. Lawler

Οι Porter και Lawler μέσα από το υπόδειγμα τους δείχνουν τη σχέση μεταξύ ικανοποίησης και απόδοσης υποστηρίζοντας ότι η πρώτη είναι αποτέλεσμα της δεύτερης. Προσπαθούν να εξηγήσουν τη διαδικασία της παρακίνησης σε συνδυασμό με τις μεταβλητές της ικανοποίησης και της απόδοσης. Πιστεύουν ότι η παρακίνηση δεν ταυτίζεται με την ικανοποίηση και την απόδοση αλλά θεωρούν διαφορετικές τις τρεις αυτές μεταβλητές που βρίσκονται σε μια σχέση μεταξύ τους. (Μπουραντάς, 2002)

Στην ουσία πρόκειται για την ανάπτυξη της θεωρίας των προσδοκιών του Vroom που ενσωματώνει τις μεταβλητές «απόδοση» και «ικανοποίηση» όπως και τη θεωρία της δικαιοσύνης. (Κουφίδου, 2001)



Σχήμα 7: Διαδικασία Παρακίνησης Porter - Lawler

(Πηγή: Porter και Lawler, *Managerial Attitudes and Performance*, Irwin, 1969, σελ. 17)

Το θεωρητικό υπόδειγμα συσχετίζει τέσσερις βασικές μεταβλητές (Μπουραντάς, 2002):

- Την προσπάθεια: που καταβάλλει ο εργαζόμενος ως αποτέλεσμα εξωτερίκευση της παρακίνησης. Αυτή εξαρτάται από δύο βασικούς παράγοντες : την αντιλαμβανόμενη πιθανή σχέση μεταξύ προσπάθειας απόδοσης και ανταμοιβών και δεύτερον από την αξία των πιθανών ανταμοιβών για τον εργαζόμενο. Πρόκειται ουσιαστικά για την θεωρία των προσδοκιών του Vroom (1964).
- Την απόδοση του εργαζόμενου. Ο εργαζόμενος για να αποδώσει χρειάζεται εκτός από την προσπάθεια του και τις απαραίτητες ικανότητες. Όταν αυτές λείπουν η προσπάθεια δεν οδηγεί ασφαλώς σε απόδοση. Επίσης το πώς αντιλαμβάνεται ο εργαζόμενος το ρόλο του στην επιχείρηση επηρεάζει την απόδοση του. Όταν δεν έχει αντιληφθεί σωστά αυτό που η επιχείρηση απαιτεί από αυτόν δηλαδή τα επιθυμητά αποτελέσματα του τότε φυσικά η απόδοση του δεν μπορεί να είναι ανάλογη της προσπάθειας που καταβάλλει και των ικανοτήτων του. Τέλος αν η οργάνωση δεν θέσει στη διάθεση του εργαζομένου τα κατάλληλα μέσα είναι φυσικό ότι δεν θα μπορέσει να αποδώσει παρά τη θέληση και την ικανότητα του.
- Την ανταμοιβή που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την επιχείρηση ως αποτέλεσμα της απόδοσης του.
- Την Ικανοποίηση του εργαζόμενου η οποία προσδιορίζεται από τις ανταμοιβές καθώς και από το πόσο δίκαιες τις αντιλαμβάνεται ο αμειβόμενος σε σχέση με αυτές που προσφέρει η επιχείρηση στους άλλους και με την αντίστοιχη καταβαλλόμενη προσπάθεια και την απόδοση. (Θεωρία Δικαιοσύνης – Ισότητας κατά Adams, 1965)

#### **4.3.10 Η θεωρία της στοχοθέτησης E.Locke**

Ο Louka υποστήριξε ότι το πρωταρχικό κίνητρο στον εργασιακό χώρο προσδιορίζεται από την επιθυμία επίτευξης ενός συγκεκριμένου στόχου (Locke, 1968, Locke & Latham, 1990, Schultz & Schultz, 1994). Οι στόχοι επηρεάζουν την εργασιακή συμπεριφορά με το να κατευθύνουν την προσοχή των εργαζομένων σε συγκεκριμένες ενέργειες, να κινητοποιούν την προσπάθειά τους που σχετίζεται άμεσα με την επίτευξη του έργου, να αυξάνουν την επιμονή τους και τέλος, να διευκολύνουν την αναζήτηση στρατηγικών



υψηλού γνωστικού επιπέδου. Οι στρατηγικές αυτές μπορεί να αποβούν ωφέλιμες για την επίτευξη των στόχων.

Σημαντικά σημεία αναφοράς της θεωρίας του Locke (1968) είναι η ένταση και το περιεχόμενο του στόχου. Η ένταση αναφέρεται στην ισχύ του στόχου και επηρεάζεται από παράγοντες όπως είναι η προσλαμβανόμενη σπουδαιότητα του και ο βαθμός δέσμευσης απέναντι στον στόχο (*Lee et al, 1989, Kanfer, 1990*). Το περιεχόμενο του στόχου περιλαμβάνει χαρακτηριστικά γνωρίσματα όπως η δυσκολία, η πολυπλοκότητα η έννοια του συγκεκριμένου και η σύγκρουση στόχων (*Kanfer, 1990*). Οι δύσκολοι στόχοι επιφέρουν ψηλότερη επίδοση και αυτό ωφελείτε στην ψηλή επίδοση που χεριάζετε το ίδιο το άτομο για την ολοκλήρωση του στόχου. Δύσκολοι στόχοι με άπιαστο αποτέλεσμα οδηγούν το άτομο να εκλαμβάνει τον στόχο ως αδύνατο. Όσο πιο συγκεκριμένος είναι ένας στόχος τόσο περισσότερο σαφές είναι στο άτομο τι απαιτείται από αυτό. Μέσα από τη διαδικασία της επίτευξης των στόχων είναι αναγκαίο να υπάρχει ανατροφοδότησης. Τα άτομα γνωρίζοντας το αποτέλεσμα των προσπαθειών τους, συνήθως ενθαρρύνονται να θέσουν υψηλότερους στόχους. Η ανατροφοδότηση λειτουργεί ευεργετικά και κινητοποιεί το άτομο ακόμη και όταν αφορά την επίτευξη άλλων ατόμων ή ομάδων με υψηλή απόδοση (*R. E. Riggio, 2003*).

Προκειμένου η στοχοθέτηση να αποτελέσει κίνητρο εργασίας, απαιτείται οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν τους στόχους και να είναι δεσμευμένοι απέναντι σε αυτούς. Αποδεκτοί είναι οι στόχοι όταν είναι συμβατοί με την προσωπικότητα και τις αξίες των εργαζομένων, δίκαιοι ως προς τον τρόπο ανάθεσης τους και συνοδεύονται από δίκαιες αμοιβές. Κύρια αρχή της στοχοθέτησης είναι ότι τα άτομα πέρα από τις ικανότητες για την επίτευξη του στόχου, έχουν την πεποίθηση ότι είναι ικανά να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του έργου. Η μεταβλητή αυτή είναι η μόνη μεταβλητή ατομικών διαφορών στη θεωρία της στοχοθέτησης (*Landy, 1989, Κάντας, 1998*).

Η θεωρία της Στοχοθέτησης έρχεται σε αντίθεση με τη θεωρία των προσδοκιών η οποία υποστηρίζει ότι η παρακίνηση είναι τόσο μεγαλύτερη όσο πιο εύκολοι είναι οι στόχοι. Μετά από έρευνες αποδείχθηκε, ότι η θεωρία της Στοχοθέτησης ισχύει μεταξύ ομάδων, ενώ η θεωρία των προσδοκιών ισχύει για τα μέλη της ίδιας ομάδας. (*Χατζηπαντελής, 1999*)

Με τις πιο πάνω θεωρίες καταλήγουμε ότι η παροχή κινήτρων στο προσωπικό επηρεάζετε τόσο από το εξωτερικό όσο και από το εσωτερικό περιβάλλον της εργασίας

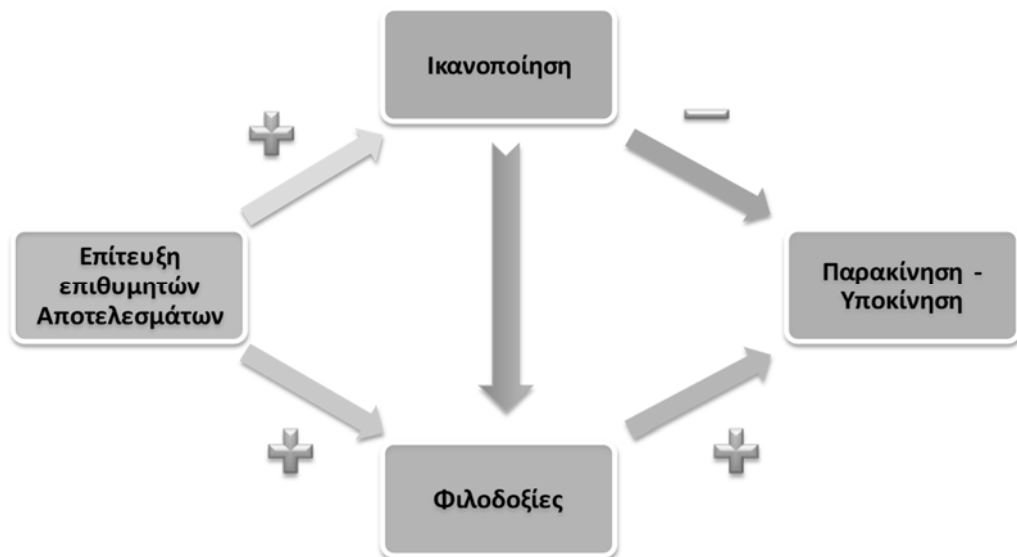
και κυρίαρχος ρόλος είναι οι ανάγκες του. Για αυτό ο κάθε προϊστάμενος να γνωρίζει ότι μπορεί να επηρεάσει την απόδοση του κάθε εργαζομένου, παρεμβαίνοντας ενθαρρύνοντας και στηρίζοντας τον εργαζόμενο. Θα πρέπει να είναι ευαισθητοποιημένοι όσο αφορά το τι χεριάζετε το προσωπικό και έτοιμος για την διαφορετικότητα των χαρακτηριστικών, των αναγκών, των ικανοτήτων και την μέγιστη δυνατή απόδοση του κάθε ατόμου αλλά και των στόχων τους. Η πιο κατάλληλη καθοδηγητή για παρακίνηση του προσωπικού θα ήταν να υπήρχε συνδυασμός όλων των θεωριών. Κάποιες απομονώνουν κίνητρα κάποιες προσθέτουν καινούρια όμως όλες απευθύνονται στις ανάγκες του ατόμου τόσο στην ανάγκη του ατόμου για επιβίωση όσο και για αυτοπραγμάτωση και συνεχή επιτυχία.

## 4.5 Η Διατήρηση της Υποκίνησης- Παρακίνησης

Η συμπεριφορά του ατόμου φέρει το αποτέλεσμα της παρακίνησης όπως υποστηρίζει ο Lewin (*Κουφίδου, 2001*) και αυτή η συμπεριφορά επηρεάζεται από το κλίμα οπου εργάζεται το άτομο. Στις προηγούμενες ενότητες είδαμε την αναφορά των θεωριών, του ορισμού και τα χαρακτηριστικά του όρου της υποκίνησης-παρακίνησης. Αν μια επιχείρηση καταφέρει να πετύχει από τους εργαζομένους της μια επιθυμητή συμπεριφορά μέσα από τα μοντέλα υποκίνησης – παρακίνησης και κατά τον Lewin θα επιτύχει την παρακίνηση των εργαζομένων και κατά συνέπεια την ανθρώπινη συμπεριφορά.

Όπως αναφέρει ο Locke όταν το άτομο πετύχει τους στόχους του αισθάνεται ικανοποίηση και είναι πολύ πιθανόν να παύσει να παρακινείται (*Κουφίδου, 2001*). Το άτομο ικανοποιείται από τα αποτελέσματα που πέτυχε, όμως επηρεάζεται και από τις φιλοδοξίες του και κατά τη θεωρία του Maslow στρέφει τις προσπάθειες του προς ανώτερες ανάγκες άρα και στόχους. Όπως και κατά τον Alderfer αυτό μπορεί να γίνεται παράλληλα με ανώτερες και κατώτερες ανάγκες, κατά συνέπεια το άτομο βρίσκεται σε μια διαρκή προσπάθεια ικανοποίησης των στόχων του και ιδιαίτερα όσον αφορά τις ανώτερες ανάγκες, ολοκλήρωσης κατά Maslow , ανάπτυξης κατά Alderfer και παρακίνησης κατά Herzberg, οι οποίες κατά τους ερευνητές είναι απεριόριστες και δεν ικανοποιούνται πλήρως (*Κουφίδου, 2001*).

Κατά τους Cummings και Schwab (1973) η επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων ασκεί θετική επίδραση τόσο στο επίπεδο ικανοποίησης του εργαζόμενου όσο και στο επίπεδο των φιλοδοξιών του. Όσο όμως η ικανοποίηση αυξάνεται, τόσο μειώνεται ο βαθμός παρακίνησης – υποκίνησης, ενώ αντίθετα όσο οι φιλοδοξίες του εργαζόμενου αυξάνουν τόσο αυξάνει και η παρακίνηση του. (*Cummings και Schwab, 1973, Κουφίδου, 2001*).



Σχήμα 8 : Διατήρηση Υποκίνησης (Cummings και Schwab (1973))

Το άτομο κατά τους Cummings και Schwab (1973) δεν παύει να υποκινείται και να αποδίδει, έστω και αν έχει φτάσει το ανώτερο επίπεδο ικανοποίησης των αναγκών του και εκπλήρωσης των δικών του στόχων.

# Κεφάλαιο 5

## Επίλογος

### 5. Προτάσεις για μελλοντική έρευνα

Μια σημαντική μελλοντική έρευνα θα ήταν αν μπορούσαμε να δούμε την διαφορά της χρήσεις των θεωριών υποκινήσεις και κατά πόσο τα κίνητρα επηρεάζουν τους υπάλληλους των καταστημάτων στην Κύπρο. Τόσο τώρα όσο και πριν το 2011 οπού είχαμε μια πτώση της αγοράς αλλά και των δομών αρκετών επιχειρήσεων.

Η έρευνα θα μπορούσε να διεξαχθεί με ειδικά διαμορφούμενα ερωτηματολόγια και προσωπικές συνεντεύξεις από τα στελέχη των εταιρειών. Επίσης σημαντικό να διαφανεί πως φαίνονται τα σχέδια κινήτρων σε ένα υψηλό στέλεχος της εταιρίας και πως στο προσωπικό των καταστημάτων.

Σκοπός της έρευνας μέσα από τα αποτελέσματα να κατατεθούν νέες απόψεις και τρόποι διαχειρίσεις του προσωπικού ίσως και των κινήτρων.

Αξίζει να υπάρξει μια συνολική μελέτη οπού επίσης θα είχε ως στόχο την βελτίωση των εργαζομένων και να εντοπιστεί τη θα μπορούσε να ήταν πιο αποτελεσματικό για την αύξηση της παραγωγικότητας του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και την ανάπτυξη του retail στην Κύπρο.

Με βάση τα πιο πάνω και όπως επανειλημμένως αναφέρω μπορούμε να αντιληφθούμε πως για να επιβιώσει η αγορά αλλά και να υπάρξει η διατήρηση των πωλήσεων και στην πορεία η αύξηση τους σημαντικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι και για αυτό ο εργοδότης πρέπει να παρέχει τα κατάλληλα κίνητρα για την ικανοποίηση του.

Αυτή η αλλαγή στην διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού έχει επιφέρει θετικά αποτελέσματα στις πωλήσεις στην πάροδο του χρόνου και μια έρευνα θα μπορούσε να αναδείξει τις μελλοντικές αλλαγές και στόχους.

## Βιβλιογραφία

1. Carolyn Wiley, what motivates employees according to over 40 years of motivation surveys, 1995, university of Tennessee at Chattanooga, Tennessee, USA
2. Γραμματικόπουλος, Η.Α., Κουπίδης, Σ.Α., Μόραλης, Δ., Σαρδαζάμης, Α., Αθηναίου, Δ. & Γκιουζέπας, Ι. (2013). "Παράγοντες παρακίνησης εργαζομένων και κίνητρα απόδοσης ως εργαλεία αποτελεσματικής διαχείρισης. Μελέτη σε επαγγελματίες ψυχικής υγείας.". Αρχεία Ελληνικής Ιατρικής.
3. Τερζίδης Κ. και Τζωρτζάκης Κ. (2004), "Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων -Διοίκηση Προσωπικού", Rosili, Αθήνα
4. Ζαβλανός, Μ.Μ. & Ρh., D. (2002). Οργανωτική Συμπεριφορά. Αθήνα: Εκδόσεις "INTERBOOKS"
5. Παπαδάτου, Δ. & Αναγνωστόπουλος, Φ. (1999). Η ψυχολογία στο χώρο της εργασίας. Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα
6. Παπάνης, ε. & Ρόντος, Κ. (2005). Ψυχολογία – Κοινωνιολογία της εργασίας και Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Θεωρία και Εμπειρική Έρευνα. Αθήνα: Εκδόσεις Σιδέρης
7. Παπάνης, Ε. (2007). "Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας". Ελληνική Κοινωνική Έρευνα – Greek Sosial Research.
8. Καψάλης, Α. (2005). Οργάνωση και Διοίκηση Σχολικών Μονάδων. Θεσσαλονίκη , (θεωρίες Κινήτρων στον εργασιακό χώρο, Μαρία Παστίδου, Ελευθερία Γωνίδα) εκδόσεις πανεπιστήμιου Μακεδονίας
9. Stephen P. Robbins, David A. DeCenzo, Mary Coulter, 2012, Κριτική, Διοίκηση επιχειρήσεων
10. Δημητρίου Κωνσταντίνος, (1991), εκδόσεις Γαλέος, - Μέθοδοι και τεχνικές υποκίνησης εργαζομένων στην πράξη
11. Ξυτηρη Κουφιδου Στελλα (2001), εκδ. Ανικουλα, Θεσσαλονικη - Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων
12. Σεραφίμ Πολυζος, (2004), εκδ. Κριτική, - Διοίκηση και διαχείριση των έργων
13. Μπουραντας Δημήτριος, (2002), Μπένου - Μάνατζμεντ
14. Μπουραντας Δημητριος, Παπαλεξανδρη Νανσυ, (2003), Μπένου – Διοίκηση ανθρώπινων Πόρων
15. Χατζηπαντελή, Παναγιώτα Σ., (1999), Μεταίχιμο - Διοίκηση ανθρώπινου Δυναμικού
16. Montana Patrick J., Charnov Bruce H. (1993) εκδόσεις Κλειδάριθμος 3<sup>η</sup> έκδοση, 2006 - Μάνατζμεντ

17. Frederick Herzberg, Bernard Mauser, Barbara Bloch Snyderman,(2011), Transaction Publishers – The motivation to work
18. Partee, Ronald L., Motivation Theories of Maslow, Herzberg, McGregor & McClelland. A literature Review of Selected Theories Dealing with Job Satisfaction and Motivation,(1990), <https://eric.ed.gov/?id=ED316767>
19. L. L. Cummings, Donald P. Schwab,1973, sage publications – performance in organizations : Determintns and Appraisal
20. John B. Miner, (2005), M.E Sharp, London, England - Behaviour 1: Essential Theories of Motivation and leadership
21. Henk Boer and Erwin R. Seydel, (1996) Protection Motivation Theory, In: Mark Conner & Paul Norman (Eds.), Predicting Health Behaviour: Research and Practice with Social Cognition Models. Open University Press, Buckingham
22. David C. McClelland, (1987), Cambridge Press, Boston University - Human Motivation
23. Gary P. Latham, (2012), Sage Pupplications, university of Toronto - Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice.
24. John C. Mowen, (2000) , Springer Science & Business Media – Business & Economics – The 3M Model of Motivation and Personality: Theory and Empirical Applications to Consumer Behaviour
25. Dr Michael Adewale Adeniyi,(2007), author house – the effective leadership Management
26. Triarhou, L. C. (2009). Exploring the mind with a microscope: Freud’s beginning in neurobiology. *Hellenic Journal of Psychology*, 6(1), 1-13.
27. Wolter F.H.(1988), Gernsbach - Steuerung und Kontrolle des Außendienstes
28. Geist, M. / Lindner, H.C. (1986) Frankfurt- Gezielte Außendienstvergütung,
29. Shapiro, B.P(1987), New York- Sales Program Management, Formulation and Implementation
30. Smyth, R.C./Murphy, M. J.( 1984) , New York - Compensating and Motivating Salesmen
31. Porter, Lawler,(1969), Irwin- ,Managerial Attitudes and Performance
32. George John, Barton Weitz,(1989),Journal of Marketing Recourse – Salesforce competition: an empirical Investigation of Factor Related to use of Salary versus invective competition
33. Χριστίνα Δαμοιουλιανου,(22.07.2012),Καθημερινή, Μπόνους και αλλά μη οικονομικά κίνητρα (<http://www.kathimerini.gr/775012/article/oikonomia/epixeirhseis>)

34. Χριστίνα Δαμοιουλιανου,(6.07.2014),Καθημερινή, Στρατηγικός ο ρόλος του τομέα ανθρώπινου δυναμικού στην επιβίωση-ανάπτυξη εταιρειών (<http://www.kathimerini.gr/775012/article/oikonomia/epixeirhseis>)
35. Edwin A. Locke and Gary P. Latham(1990) , research article, Work motivation and satisfaction
36. Ronald E. Riggio and Rebecca J. Reichard (2008) Kravis Leadership Institute, The emotional and social intelligences of effective leadership, Claremont, California, USA
37. Ronald E. Riggio (2003), Kravis Leadership Institute, Introduction to Industrial/Organizational Psychology, New York, USA
38. Κυβερνητικός ισότοπος : <http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf>
39. <http://www.stockwatch.com.cy>
40. <http://www.tradingeconomics.com/cyprus/retail-sales-annual>
41. <http://www.jotr.eu>
42. <https://4economist.wordpress.com>
43. [http://www.valuebasedmanagement.net/methods\\_alderfer\\_erg\\_theory.html](http://www.valuebasedmanagement.net/methods_alderfer_erg_theory.html)