

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

«Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων. Πώς τα στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους για υψηλότερη εργασιακή απόδοση».

ΚΟΤΣΑΛΟΣ ΑΠ. ΑΓΑΘΑΓΓΕΛΟΣ
ΠΑΣΙΟΠΟΥΛΟΥ ΔΗΜ. ΜΑΡΙΕΤΤΑ

ΕΙΣΗΓΗΡΙΑ

ΖΑΧΑΡΙΑ ΕΛΕΝΗ καθηγήτρια

ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Π Τ Υ Χ Ι Α Κ Η Ε Ρ Γ Α Σ Ι Α

«Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων. Πώς τα στελέχη μπορούν να παρακινήσουν τους εργαζομένους για υψηλότερη εργασιακή απόδοση».

(υποβλήθηκε για έγκριση τον Σεπτέμβριο 2010)

ΚΟΤΣΑΛΟΣ ΑΠ. ΑΓΑΘΑΓΓΕΛΟΣ (Α.Μ 10774)

ΠΑΣΙΟΠΟΥΛΟΥ ΔΗΜ. ΜΑΡΙΕΤΤΑ (Α.Μ. 13811)

ΕΙΣΗΓΗΤΡΙΑ

ΖΑΧΑΡΙΑ ΕΛΕΝΗ καθηγήτρια

Μ Ε Σ Ο Λ Ο Γ Γ Ι 2010

ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Τίτλος Πτυχιακής Εργασίας:

"Θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων Πώς τα
επιπέδωτα κίνητρα τα αφορούν των
εργαζομένων για υψηλότερα εργαζομένων αφοδοί

Ημερομηνία ανάθεσης πτυχιακής εργασίας:/...../..... 2010

Σπουδαστές (Επώνυμο)	(Όνομα)	(Αρ. Μητρώου)
1. Κότσιρας	Αναστάσιος	ΑΜ: 10774
2. Παυσαρίδης	Μαριέττα	ΑΜ: 13811
3.	ΑΜ:

Έκθεση Έγκρισης Εισηγητή Εκπαιδευτικού:

Η παρακάτω εργασία εφάρμοζε τις θεωρίες παρακίνησης για υψηλότερα κίνητρα των εργαζομένων με διάφορα κίνητρα, αλλά ο βαθμός των κινήτρων που προέκυψε από την εφαρμογή των κινήτρων είναι πολύ χαμηλός. Η εργασία παρακίνησης είναι πολύ σημαντική για την παραγωγή και την ανάπτυξη της επιχείρησης και πρέπει να ελεγχθεί με επιμέλεια και να ελεγχθεί με επιμέλεια.

Ημερομηνία: 10/9/2010 Υπογραφή εισηγητή: 

Π Ε Ρ Ι Ε Χ Ο Μ Ε Ν Α

Πρόλογος	6
Εισαγωγή	7
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Παρακίνηση και Θεωρίες που την αντιπροσωπεύουν</u>	
1.1 Ορίζοντας την παρακίνηση.	8
1.2 Θεωρίες Παρακίνησης.	8
1.3 Μοντέλα Παρακίνησης.	15
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ηγεσία</u>	
2.1 Ηγεσία και Μάνατζμεντ.	18
2.2 Μοντέλα Ηγεσίας.	19
2.3 Εκτροχιασμός των ηγετών.	20
2.4 Ο χαρισματικός ηγέτης.	21
2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη: μια πολύ ξεχωριστή ικανότητα.	22
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Παρακίνηση, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων</u>	
3.1 Παρακίνηση και ικανοποίηση υπαλλήλων.	27
3.2 Αιτίες αλλαγής στάσης προς την εργασία.	27
3.3 Τα βασικά «θέλω» των εργαζομένων και οι αντίστοιχες ευκαιρίες για παρακίνηση.	28
3.4 Εσωτερική-Εξωτερική Παρακίνηση.	29
3.5 Ο ρόλος του προϊσταμένου και ο εμπλουτισμός της εργασίας.	30
3.6 Επτά σημεία κλειδιά για παρακίνηση του προσωπικού να παραμείνει στην ομάδα και να εργάζονται πιο παραγωγικά.	31
3.7 Δυναμικοί Τρόποι Παρακίνησης Εργαζομένων.	32

3.8 Κίνητρα στην εργασία: ένα ζήτημα κλειδί.	34
3.9 Θεωρίες των κινήτρων και σχεδίαση των συστημάτων πληρωμών.	40
3.10 Η ικανοποίηση της εργασίας.	42
3.11 Τι είναι αυτό που κάνει έναν εργαζόμενο ικανοποιημένο.	46

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελεσματική Παρακίνηση Εργαζομένων

4.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα.	51
4.2 Σημαντικές προϋποθέσεις για αποτελεσματική παρακίνηση εργαζομένων.	53

ΕΡΕΥΝΑ 66

Εισαγωγή 66

Σκοπός Έρευνας 67

Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου 68

Συμπεράσματα για την απόδοση των εργαζομένων 76

ΕΠΙΛΟΓΟΣ 77

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ: 78

Ερωτηματολόγιο Ικανοποίησης Εργαζομένων 79

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ 83

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρακίνηση είναι μια διαδικασία παρότρυνσης των ανθρώπων με σκοπό την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων. Για να παρακινήθούν, όμως, οι εργαζόμενοι μιας επιχείρησης πρέπει η διοίκηση της να γνωρίζει ποιες είναι οι ανάγκες που θέλουν να ικανοποιήσουν οι εργαζόμενοι. Να καταλάβει τι είναι αυτό που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος και δεν το έχει αποκτήσει ακόμη. Η καθημερινή επικοινωνία μαζί τους αλλά και η παρατήρησή τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους μπορεί να βοηθήσει ώστε να γίνει κατανοητό ποιές είναι οι συγκεκριμένες ανάγκες που πρέπει να ικανοποιηθούν από την διοίκηση της εκάστοτε επιχείρησης. Έπειτα, η επιχείρηση πρέπει να ακολουθήσει μία σειρά από ενέργειες ώστε να επιτευχθεί η παρακίνηση, οι οποίες καθορίζονται σύμφωνα με τους στόχους και τις ανάγκες των εργαζόμενων ως σύνολο. Εξαιρετικά χρήσιμη είναι η εξασφάλιση ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας και η σωστή επιλογή προϊσταμένων για να αποφευχθούν τυχόν προβλήματα στην λειτουργία της επιχείρησης. Όλα αυτά έχουν ως αποτέλεσμα την επιτυχημένη ολοκλήρωση όλων των στόχων της επιχείρησης ώστε να οδηγηθεί στην βελτίωση της λειτουργίας της και στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μέσα σε ένα περιβάλλον γρήγορων αλλαγών, απαιτήσεων και προσδοκιών που συνεχώς αυξάνονται, ο κυριότερος στόχος των επιχειρήσεων είναι η επικράτηση τους απέναντι στις άλλες επιχειρήσεις. Η προσπάθεια για την απόκτηση ενός ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εξαιρετικά σημαντική ώστε οι επιχειρήσεις όχι μόνο να καταφέρουν να επιβιώσουν αλλά και να αναπτυχθούν. Αυτό δεν επιτυγχάνεται μόνο με την σωστή διαχείριση των ανθρώπινων και υλικών πόρων αλλά και με την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων. Η παρακίνηση είναι μια εσωτερική δύναμη που οδηγεί τα άτομα να υλοποιούν τους προσωπικούς και οργανωτικούς στόχους τους.

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

Στα κεφάλαια που ακολουθούν, αναφερθήκαμε στις θεωρίες παρακίνησης από τους σημαντικότερους ερευνητές που ασχολήθηκαν με αυτήν αλλά και τα διάφορα μοντέλα παρακίνησης που είναι εξίσου σημαντικά και απαραίτητα. Έπειτα, γίνεται αναφορά στην ηγεσία, στα μοντέλα ηγεσίας και στα χαρακτηριστικά που κάνουν έναν ηγέτη να είναι επιτυχημένος και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικούς τρόπους για να παρακινεί τους εργαζομένους του. Στη συνέχεια, αναπτύξαμε την έννοια της παρακίνησης, τα βασικά «θέλω» των υπαλλήλων και τον ρόλο των προϊσταμένων ώστε να είναι ικανοποιητική η εργασία για τους εργαζομένους. Στο τέλος, τονίσαμε την οργανωσιακή κουλτούρα και τις πιο σημαντικές προϋποθέσεις για αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Παρακίνηση και Θεωρίες που την αντιπροσωπεύουν

1.1 Ορίζοντας την παρακίνηση.

Η παρακίνηση ορίζεται ως μία «εσωτερική κατάσταση του ατόμου το οποίο κάνει να συμπεριφέρεται με τέτοιο τρόπο ώστε να διασφαλίζει την επίτευξη κάποιου στόχου» (Berelson, Steiner, 1964). Είναι, δηλαδή, η διαδικασία ενεργοποίησης των ικανοτήτων των εργαζομένων με σκοπό την επίτευξη των στόχων του οργανισμού. Η υποκίνηση αυτή ενεργοποιεί, κατευθύνει και συντηρεί την ανθρώπινη συμπεριφορά σύμφωνα με τους ερευνητές Dunham και Pierce (1989). Εργαζόμενοι με μεγάλο βαθμό παρακίνησης μπορεί να πετύχουν μεγάλη αύξηση στην παραγωγικότητα και να είναι ικανοποιημένοι από την εργασία. Πρέπει, όμως, να ξεκαθαριστεί ότι η απόδοση των εργαζομένων δεν εξαρτάται μονάχα από την υποκίνηση. Υπάρχουν πολλές επιστημονικές-θεωρίες που αναλύουν την έννοια της παρακίνησης. Κοινή τους βάση-σκοπός αποτελεί η πιο αποτελεσματική ενεργοποίηση των ατόμων.

Κατά περιόδους, έχουν διατυπωθεί διάφοροι ορισμοί της παρακίνησης όπου ο καθένας εστιάζει σε συγκεκριμένες πτυχές της ίδιας ενέργειας. Πιο συγκεκριμένα, *παρακίνηση είναι η διαδικασία που έχει επίδραση στην ένταση, την κατεύθυνση και την επιμονή στην προσπάθεια ενός μεμονωμένου ατόμου κατά την επίτευξη ενός στόχου.*

Στοιχεία κλειδιά

- **Ένταση:** πόσο σκληρά προσπαθεί ένα άτομο για να πετύχει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα.
- **Κατεύθυνση:** προς ένα επικερδή στόχο, ένα κοινά επιθυμητό αποτέλεσμα.
- **Επιμονή:** για πόσο χρονικό διάστημα καταβάλλει τη συγκεκριμένη προσπάθεια.

Συνεπώς, η διοίκηση μίας επιχείρησης, άσχετα από το αντικείμενο απασχόλησης ή του τομέα που ανήκει, δεν πρέπει να εστιάζει την προσοχή της μόνο σε μία από τις παραπάνω διαστάσεις αλλά παράλληλα και στις τρεις προκειμένου να πετύχει τη μεγαλύτερη δυνατή παρακίνηση των εργαζομένων. Βεβαίως, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι δεξιότητες του κάθε εργαζομένου αλλά και ο χώρος εργασίας του.

1.2 Θεωρίες Παρακίνησης.

Θεωρία Αναγκών κατά τον Maslow

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζεται η θεωρία του Maslow είναι αυτή της ικανοποίησης των αναγκών. Σύμφωνα με αυτή, οι άνθρωποι εργάζονται ή αναπτύσσουν οποιαδήποτε δράση για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Από αυτό, βέβαια, μπορούμε εύκολα να συμπεράνουμε ότι όσο περισσότερο ικανοποιούνται οι ανάγκες, τόσο λιγότερο κίνητρο για δράση θα δημιουργείται. Άρα, τα διοικητικά

στελέχη και κατ'επέκταση οι επιχειρήσεις πρέπει να γνωρίζουν τις ανάγκες των εργαζομένων και να συνδέουν την υλοποίηση ενός έργου με την ικανοποίηση των αναγκών τους.

Οι ανάγκες που εργάζεται ένας άνθρωπος σύμφωνα με τον Maslow, είναι με σειρά προτεραιότητας οι ακόλουθες:

ΦΥΣΙΟΛΟΓΙΚΕΣ-ΒΙΟΛΟΓΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ: οι πιο σημαντικές ανάγκες που σχετίζονται με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Χωρίς την ικανοποίηση αυτών δεν είναι εφικτό να υπάρξουν άλλες ανάγκες.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΓΙΑ ΑΣΦΑΛΕΙΑ: η ανάγκη αίσθησης σιγουριάς για την ύπαρξη του και η ικανοποίηση των φυσιολογικών του αναγκών για ένα εξασφαλισμένο μέλλον, είναι αισθητές.

ΚΟΙΝΩΝΙΚΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ: η ένταξη σε κοινωνικές ομάδες θα τον κάνουν πιο αποδεκτό από το κοινωνικό του περιβάλλον και θα μπορεί να αναπτύσσει πιο εύκολα φιλικές σχέσεις. Έτσι, γίνεται πιο έντονη η ανάγκη του για προσφορά.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΕΓΩΙΣΤΙΚΕΣ Η ΑΝΑΓΝΩΡΙΣΗΣ: δύσκολη η επίτευξη αυτών των αναγκών αφού ο άνθρωπος χρειάζεται αναγνώριση, κύρος, δόξα, επιτυχία, ανεξαρτησία, αυτοσεβασμό και αυτοεκτίμηση.

ΑΝΑΓΚΕΣ ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗΣ: οι ανάγκες αυτές σχετίζονται με όσα θέλει να πετύχει ο κάθε άνθρωπος στη ζωή του. Σχετίζεται με τους στόχους και τα όνειρά του.

Η θεωρία των αναγκών του Maslow περιλαμβάνει και κάποια επιπλέον στοιχεία στα οποία αναφέρει ότι η προσπάθεια του ανθρώπου να ικανοποιήσει τις ανάγκες του διαρκεί μέχρι το τέλος της ζωής του. Βέβαια, τα όσα επιθυμεί εξαρτώνται από τα όσα έχει ήδη. Γι'αυτόν ακριβώς τον λόγο η δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Καμία ανάγκη δεν παύει να υπάρχει να υπάρχει, χάνει μονάχα την παρακίνητική της δύναμη για όσο διάστημα ικανοποιείται. Τέλος, να αναφέρουμε ότι δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πλήρως μία ομάδα αναγκών για να μεταβούμε στην επόμενη, αλλά ως ένα βαθμό.

Θεωρία Υγιεινής – Παρακίνησης του Herzberg

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών σε επιχειρήσεις που πραγματοποίησε ο ερευνητής Frederick Herzberg, κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η ικανοποίηση των εργαζομένων επηρεάζεται από δύο κατηγορίες παραγόντων:

1^η κατηγορία: Παράγοντες υγιεινής (σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας)

- Σταθερές αμοιβές – μισθός
- Συνθήκες εργασίας
- Διαπροσωπικές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων

- Τρόπος εποπτείας του προϊσταμένου
- Αίσθημα σιγουριάς κ ασφάλειας στον χώρο εργασίας
- Πολιτική της εταιρίας (τρόπος λειτουργίας της)

Όταν υπάρχουν αυτά, εξασφαλίζουν την μη δυσαρέσκεια των εργαζομένων αλλά όχι και την πλήρη ικανοποίησή τους ούτε και την παρακίνηση για υψηλότερη απόδοση. Σαφώς και όταν δεν υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες η δυσαρέσκεια των εργαζομένων είναι αρκετά έντονη.

2^η κατηγορία: Παράγοντες που δημιουργούν ευχαρίστηση και παρακινούν (κίνητρα)

- Αναγνώριση της προσπάθειας των εργαζομένων
- Είδος-περιεχόμενο εργασίας και πόσο σημαντικό το θεωρεί
- Ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στις ενέργειες της επιχείρησης
- Ανάπτυξη γνώσεων και ικανοτήτων των μέσων της εργασίας του
- Προοπτικές επαγγελματικής εξέλιξης – προαγωγή

Οι παράγοντες της κατηγορίας αυτής συντελούν στην παρακίνηση των εργαζομένων για βελτίωση της απόδοσής τους, ενώ είναι πιθανό να χάσουν και αυτοί την παρακίνητική τους δύναμη όταν οι παράγοντες της 1^{ης} κατηγορίας δεν ικανοποιούνται επαρκώς και οι εργαζόμενοι είναι δυσαρεστημένοι. Οι λύσεις που προτείνει ο ερευνητής για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων αναφέρονται στον εμπλουτισμό της εργασίας, στην αναπληροφόρησή τους σχετικά με την απόδοσή τους, όπως επίσης και στη δυνατότητα να αντιλαμβάνονται την συμβολή τους στο συνολικό έργο.

Ύστερα από κάποιες παρατηρήσεις ο ερευνητής οδηγήθηκε στο συμπέρασμα ότι η απουσία κάποιων συνθηκών αποτελούσε αιτία δυσαρέσκειας, η παρουσία αυτών, όμως, δεν σημαίνει απαραίτητα και την υποκίνηση των εργαζομένων. Κάποιοι παράγοντες που παραδοσιακά προσφέρονταν ως κίνητρα για τους εργαζομένους, λειτουργούσαν απλώς ως παράγοντες εξάλειψης πιθανών αντικινήτρων. Αυτά τα πιθανά αντικίνητρα τα ονόμασε ο Herzberg παράγοντες υγιεινής ή παράγοντες διατήρησης. Υπάρχουν και κάποιοι άλλοι παράγοντες που υποκινούν θετικά και έχουν ως αποτέλεσμα την ικανοποίηση των εργαζομένων, τα ονομαζόμενα κίνητρα (motivators) ή παράγοντες υποκίνησης (motivation factors).

ΠΙΝΑΚΑΣ 1.1 :Κίνητρα – Αντικίνητρα σύμφωνα με την θεωρία του Herzberg

ΚΙΝΗΤΡΑ	ΑΝΤΙΚΙΝΗΤΡΑ
Επίτευξη κάποιου στόχου	Η διοίκηση και η πολιτική του οργανισμού
Αναγνώριση της προσπάθειας	Η επίβλεψη
Εξέλιξη στην εργασία	Οι συνθήκες εργασίας
Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας	Οι διαπροσωπικές σχέσεις στον οργανισμό
Υπευθυνότητα	Ο μισθός – η αμοιβή
Δυνατότητα προσωπικής εξέλιξης	Το κύρος
	Η προσωπική ζωή
	Η ασφάλεια εργασίας

Θεωρία των προσδοκιών (Victor Vroom)

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η παρακίνηση των εργαζομένων για υψηλότερη απόδοση βασίζεται σε τρεις διαστάσεις:

- Η απόδοση του εργαζόμενου εξαρτάται από την προσπάθεια που καταβάλλει, από την ικανότητά του να αποδίδει ανάλογα με τα μέσα που έχει στη διάθεσή του και από την υποστήριξή του από το περιβάλλον της οργάνωσης.
- Ο εργαζόμενος για να έχει διάθεση να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι η προσπάθειά του θα ανταμειφθεί και οι αμοιβές του θα καταφέρουν να ικανοποιήσουν τις «ανικανοποίητες ανάγκες τους».
- Για να αποδώσει, πρέπει να πιστεύει ότι οι ανταμοιβές του θα είναι δίκαιες σε σχέση με αυτά που προσφέρει αλλά και σε σχέση με τις ανταμοιβές των συνεργατών του.

Προϋπόθεση όλων αυτών, όμως, είναι η ανταμοιβή του εργαζόμενου, η ανάθεση εργασιών που γνωρίζει αρκετά καλά να κάνει, η κατανόηση των απαιτήσεων του εκάστοτε προϊστάμενου του, η δίκαιη μεταχείριση σχετικά με τις αμοιβές του, όπως επίσης και η προσαρμογή των ανταμοιβών του στις ανάγκες του έτσι ώστε να έχουν αξία γι' αυτόν.

Θεωρία των επιτευγμάτων του McClelland

Οι έρευνες του McClelland αποκάλυψαν ότι ο άνθρωπος έχει τρεις επίκτητες ανάγκες οι οποίες αφορούν την ανάγκη για:

1. **κοινωνικές σχέσεις**
2. **εξουσία**
3. **επιτεύγματα**

Εστιάζοντας, λοιπόν, στην τρίτη κατηγορία, στην ανάγκη για επιτεύγματα δηλαδή, υποστηρίζει ότι όσοι αισθάνονται σε μεγάλο βαθμό αυτήν την ανάγκη, μαθαίνουν πιο γρήγορα και παρακινούνται πιο εύκολα για την επίτευξη του έργου που τους έχει ανατεθεί. Είναι η επιδίωξη της υπεροχής, του κατορθώματος με βάση μία σειρά από πρότυπα, ο αγώνας για την επιτυχία.

Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών σχέσεων-Ανάπτυξης του Alderfer

Ο Clayton Alderfer, καθηγητής ψυχολογίας στο Yale, βασισμένος στις θεωρίες του Maslow αλλά και του Herzberg, ταξινομήσε τις ανθρώπινες ανάγκες σε τρεις βασικές κατηγορίες κατά τη γνώμη του:

- Ανάγκες ύπαρξης
- Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων
- Ανάγκες ανάπτυξης

Η θεωρία του ως πιο πρόσφατη σε σχέση με αυτές των άλλων δύο ερευνητών, τονίζει πως δεν είναι τόσο απαραίτητη η ιεράρχηση των αναγκών αφού η ανθρώπινη συμπεριφορά μπορεί να καθορίζεται ταυτόχρονα από περισσότερες από μία ανάγκες ή και να μην υποκινείται από καμία ανάγκη. Επίσης, θεωρεί ότι η ιεράρχηση των αναγκών είναι εντελώς υποκειμενική υπόθεση και διαφέρει από άνθρωπο σε άνθρωπο. Επηρεάζεται, ακόμη, και από το εξωτερικό περιβάλλον. Υπάρχει περίπτωση, βέβαια, κάποιος να απογοητευτεί και να σταματήσει να επιδιώκει την εκπλήρωση μίας ανάγκης αν διαπιστώσει ότι οι προσπάθειές του για την ικανοποίηση αυτής της ανάγκης δεν καρποφορούν.

Θεωρία της δικαιοσύνης (Adams)

Σύμφωνα με αυτήν, ο κάθε εργαζόμενος έχει ένα εσωτερικό ισοζύγιο όπου συγκρίνει την απόδοση και τις απολαβές του σε σχέση με τις απολαβές και την απόδοση και των υπολοίπων εργαζομένων εντός ή εκτός της εταιρίας. Από αυτή τη σύγκριση που θα γίνει, ο κάθε εργαζόμενος είναι δυνατό να νιώσει αδικία είτε για τον εαυτό του είτε για κάποιον άλλον εργαζόμενο και ενδέχεται να προβεί σε κάποιες ενέργειες οι οποίες μπορεί να μην έχουν κάθε φορά θετικά αποτελέσματα για την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Τέτοιες ενέργειες μπορεί να είναι η αύξηση/μείωση της προσπάθειας για απόδοση, η αύξηση/μείωση των αμοιβών, αλλαγή εσωτερικού ισοζυγίου αλλά και προτύπων σύγκρισης. Άρα, ένας εργαζόμενος παρακινείται να καταβάλλει προσπάθεια όταν πιστεύει ότι η αμοιβή τους είναι δίκαιη και μειώνει την απόδοσή του όταν έχει σχηματίσει αντίθετη άποψη.

Τα στοιχεία που συγκρίνονται είναι τα εξής:

- ✓ Συνεισφορά εργαζομένου
- ✓ Αμοιβή εργαζομένου

- ✓ Συνεισφορά άλλων εργαζομένων
- ✓ Αμοιβή άλλων εργαζομένων

Θεωρία της ενίσχυσης της συμπεριφοράς

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των συνεπειών της.

Αρχές:

- Η συμπεριφορά έχει τα αίτιά της στο περιβάλλον.
- Η συμπεριφορά μπορεί να τροποποιηθεί παρέχοντας (ελεγχόμενα) συγκεκριμένες συνέπειες.
- Η συμπεριφορά που επανενισχύεται τείνει να επαναλαμβάνεται.

Τα προβλήματα της τιμωρίας :

- Στους προϊστάμενους δεν αρέσει να τιμωρούν τους άλλους .
- Οι προϊστάμενοι έχουν αντιφατικά συναισθήματα όταν τιμωρούν είτε λόγω της πολιτικής του οργανισμού είτε από το φόβο της βεντέτας.
- Η τιμωρία μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια/αγανάκτηση.
- Οι άλλοι μπορεί να παρερμηνεύσουν τους λόγους που οδήγησαν στην τιμωρία.
- Η τιμωρία μπορεί να μειώσει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά αλλά δεν υποδεικνύει την επιθυμητή συμπεριφορά.

Θεωρία X και θεωρία Y (Douglas McGregor)

Θεωρία X

Ισχύει η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι απεχθάνονται την εργασία, αποφεύγουν τις ευθύνες και πρέπει να πειστούν προκειμένου να αποδώσουν.

- Οι εργαζόμενοι δεν αγαπούν την εργασία και θέλουν να την αποφύγουν
- Απαιτείται έλεγχος και η απειλή της τιμωρίας για να έχουμε αποτέλεσμα
- Οι εργαζόμενοι αποφεύγουν την ανάληψη ευθυνών και αναζητούν επίσημες κατευθύνσεις
- Το σημαντικότερο για τους εργαζόμενους είναι να νιώθουν ασφαλείς για τη θέση τους και δεν εκδηλώνουν μεγάλες φιλοδοξίες

Θεωρία Y

Ισχύει η υπόθεση ότι στους εργαζόμενους αρέσει η εργασία, είναι δημιουργικοί, επιδιώκουν την ανάληψη ευθυνών και αυτοπαρακινούνται.

- Οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν την εργασία τόσο φυσικά όσο τον ελεύθερο χρόνο
- Ένα άτομο που αυτοδεσμεύεται στους στόχους του, αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται
- Ο μέσος άνθρωπος μπορεί να μάθει να δέχεται ή ακόμη και να αναζητά την ανάληψη ευθυνών
- Η δημιουργικότητα υπάρχει μέσα σε όλους (όχι μόνο σε αυτούς που διοικούν)

Θεωρία της στοχοθέτησης (Edwin Locke)

Θεωρία του ορισμού στόχων με βάση την οποία σαφείς και δύσκολοι στόχοι, με επανατροφοδότηση, οδηγούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Ο προϋποθέσεις που απαιτούνται είναι:

- Συμμετοχή του εργαζομένου στον καθορισμό του στόχου
- Αποδοχή του στόχου από τον εργαζόμενο
- Σαφής καθορισμός του επιδιωκόμενου στόχου
- Πληροφόρηση σχετικά με την πορεία επίτευξης του στόχου
- Δυσκολία – πρόκληση του στόχου

Ή

Αυτό-αποτελεσματικότητα

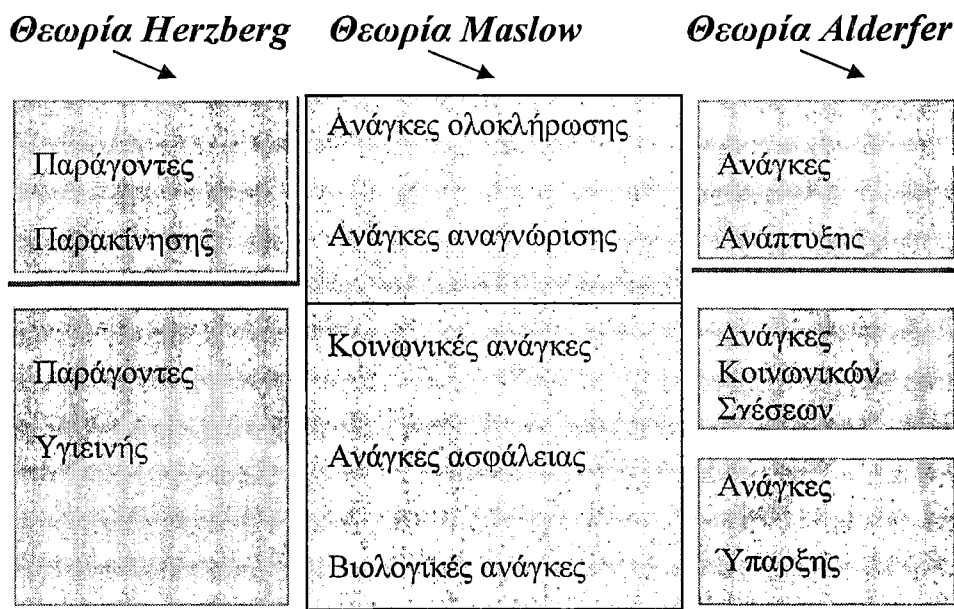
Ο βαθμός στον οποίο ένα άτομο πιστεύει ότι είναι ικανό να φέρει εις πέρας μία αποστολή.

- Συγκεκριμενοποίηση
 - Πρόκληση
 - Ανατροφοδότηση
 - Συμμετοχή
- Ο σαφής προσδιορισμός του προορισμού της εργασίας με τη μορφή στόχος είναι μέσο παρακίνησης, αρκεί:
- ο στόχος να είναι συμφωνημένος
 - ο εργαζόμενος να έχει συμμετάσχει στον προσδιορισμό του στόχου
 - ο στόχος να είναι υψηλός και εφικτός

Η θεωρία των στόχων έρχεται σε αντίφαση με τη θεωρία των προσδοκιών, η οποία υποστηρίζει ότι οι εύκολοι στόχοι παρακινούν περισσότερο τους εργαζομένους από ότι οι δύσκολοι. Ορισμένες έρευνες, βέβαια, απέδειξαν ότι ο ισχυρισμός της θεωρίας των στόχων βρίσκει εφαρμογή σε ομάδες, ενώ η θεωρία των προσδοκιών στους μεμονωμένους εργαζομένους. Σημαντικός φαίνεται να είναι και ο παράγοντας χρόνος

ο οποίος επηρεάζει τη διαδικασία της στοχοθεσίας και την απόδοση των εργαζομένων, σύμφωνα με τους ερευνητές Fried και Haynes (2001) και Fried και Slowin (2004).

ΣΧΗΜΑ 1.1: Σχέση μεταξύ των θεωριών Maslow-Herzberg-Alderfer



ΠΗΓΗ: Moorhead and Griffin, 2004, p.131 (τροποποιημένο)

1.3 Μοντέλα Παρακίνησης.

Η παρακίνηση δεν έχει μονοδιάστατο χαρακτήρα ούτε μπορεί να επιτευχθεί με έναν και μόνο τρόπο αλλά με έναν αριθμό διαφορετικών μεθόδων που περιγράφονται από τα αντίστοιχα μοντέλα παρακίνησης. Τα μοντέλα αυτά μπορούν να ομαδοποιηθούν σε δύο ομάδες θεωριών και συγκεκριμένα:

Θεωρίες Αναγκών ή Περιεχομένου

- i. Ιεράρχηση κατά Maslow
- ii. Θεωρία ERG του Alderfer's
- iii. Διακύρξη των αναγκών κατά McClelland

Θεωρίες Διαδικασίας

- i. Γνωστική θεωρία
- ii. Θεωρία καθορισμού των στόχων
- iii. Θεωρία της δικαιοσύνης
- iv. Θεωρία της προσδοκίας

Ορισμένες από τις τεχνικές που μπορεί να εφαρμόσει μια επιχείρηση για την αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων της, αναφέρονται στον εμπλουτισμό της εργασίας με περισσότερες αρμοδιότητες, στη σύνδεση του συστήματος αμοιβών με την απόδοση του εργαζομένου, στη διοίκηση μέσω στόχων, στο ελαστικό ωράριο εργασίας, στη συμμετοχή του εργαζομένου στη λήψη αποφάσεων και στα οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, στην υιοθέτηση βραβείων επιδόσεων (ποιότητας, παραγωγικότητας, συμπεριφοράς).

Οι θεωρίες της παρακίνησης οδήγησαν στην εφαρμογή μεθόδων και τεχνικών, κάποιες με **οικονομικά κίνητρα**:

- Πρόσθετες αμοιβές για παραγωγικότητα
- Οικονομικά βραβεία επίτευξης στόχων (bonus)
- Μισθολογικές προαγωγές ανάλογα με τις επιδόσεις
- Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης

Με **μη οικονομικά κίνητρα**:

- Μη οικονομικά βραβεία (έπαινοι)
- Σχεδιασμός θέσεων εργασίας με τέτοιο τρόπο ώστε να μειώνεται η ρουτίνα και η μονοτονία
- Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
- Ανάθεση δελεαστικών στόχων στους εργαζομένους
- Κοινωνικές δραστηριότητες

Το μοντέλο της εσωτερικής-ουσιαστικής παρακίνησης του Ken Thomas

Οι εργαζόμενοι παρακινούνται εσωτερικά όταν οι ανταμοιβές που παίρνουν είναι αποτέλεσμα των ακόλουθων στοιχείων:

- i. Ευκαιρία ελεύθερης **επιλογής** και διεκπεραίωσης των καθηκόντων
- ii. Αίσθηση της **επίτευξης** μιας δύσκολης αποστολής που οι ίδιοι επέλεξαν
- iii. **Επιδίωξη** μιας **σημαντικής** αποστολής με αξία σύμφωνα με την ευρύτερη θεώρηση των πραγμάτων
- iv. Αίσθηση αξιοσημείωτης **προόδου** ως προς την επίτευξη του σκοπού μιας αποστολής

Υπάρχουν κάποιες ενέργειες, κάποιες τεχνικές που χρησιμοποιεί ο κάθε προϊστάμενος για να οδηγήσει τους εργαζομένους του σε υψηλότερη απόδοση, οι λεγόμενες ενέργειες του καλού προϊσταμένου. Ενδεικτικές ενέργειες που έχουν την ικανότητα να παρακινούν τους συνεργάτες του είναι οι ακόλουθες:

- Αναγνώριση καλής προσπάθειας της απόδοσης των εργαζομένων σε καθημερινή βάση
- Δημιουργία καλού κλίματος στην ομάδα
- Εκτίμηση και σεβασμός

- Συνεχής εξέλιξη των συνεργατών του
- Ελευθερία πρωτοβουλιών που τους παρέχει καθώς και η ενθάρρυνση για συμμετοχή με ιδέες και προτάσεις

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Ηγεσία

2.1 Ηγεσία και Μάνατζμεντ.

Η ηγεσία από πολύ νωρίς έχει απασχολήσει ένα σημαντικό αριθμό επιστημών μεταξύ των οποίων οι πιο σημαντικές είναι η Ιστορία, η Κοινωνιολογία, Ψυχολογία, η Πολιτική Επιστήμη και η Φιλοσοφία.

Για την Διοικητική Επιστήμη, η ηγεσία αποτελεί το ζήτημα που έχει ερευνηθεί και συζητηθεί θεωρητικά όσο κανένα άλλο. Για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς, η ηγεσία αποτελεί ένα παράγοντα κλειδί διότι προσδιορίζει τη συμπεριφορά και το βαθμό αξιοποίησης της δυναμικότητας των εργαζομένων και κατά συνέπεια την λειτουργία και την ανάπτυξη τους. Ο προγραμματισμός, η οργάνωση, η στελέχωση, και ο έλεγχος είναι απαραίτητες λειτουργίες για την αποτελεσματική υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης, όμως από μόνες τους, χωρίς δηλαδή την λειτουργία της ηγεσίας, δεν είναι ικανές.

Ως ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των στάσεων και της συμπεριφοράς μιας μικρής η μεγάλης, τυπικής η άτυπης ομάδας ανθρώπων από ένα άτομο (ηγέτη) με τέτοιο τρόπο, ώστε εθελοντικά, πρόθυμα και με την κατάλληλη συνεργασία να προσπαθήσουν να υλοποιήσουν στόχους που απορρέουν από την αποστολή της υπηρεσίας, με την μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα.

➤ Υπάρχει διαφορά μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ.

Παρά τις πολλές απόψεις που έχουν αναπτυχθεί στην βιβλιογραφία, η έννοια της ηγεσίας διαφέρει από την έννοια του μάνατζμεντ όπως και η έννοια του ηγέτη από αυτή του μάνατζερ. Είναι χρήσιμο να τονισθεί ότι η εννοιολογική διαφορά δεν αφορά τα άτομα που ασκούν το μάνατζμεντ και την ηγεσία ως ρόλους ή λειτουργίες. Δηλαδή ένα άτομο μπορεί να ασκεί ταυτόχρονα τα καθήκοντα του μάνατζερ και του ηγέτη, πράγμα που είναι και το επιθυμητό. Ωστόσο είναι δυνατό να ασκεί μόνο μάνατζερ ή ηγεσία. Για ένα προϊστάμενο ανεξάρτητου ιεραρχικού επιπέδου, το ιδανικό από την άποψη της αποτελεσματικότητας είναι να ασκεί ταυτόχρονα και τα δύο καθήκοντα. Αυτό σημαίνει ότι μάνατζμεντ και ηγεσία είναι συμπληρωματικοί ρόλοι ή λειτουργίες εξίσου απαραίτητες για την αποτελεσματικότητα των στελεχών και των υπηρεσιών που την διοικούν.

Ο άριστος συνδυασμός των δύο εξασφαλίζει υψηλότερες επιδόσεις και ταυτόχρονα υψηλότερη ικανοποίηση των ανθρώπων.

Πάνω στο θέμα αυτό πολλοί ερευνητές έχουν εκφράσει διάφορες απόψεις.

Ενδεικτικά αναφέρονται οι παρακάτω:

- **G. Kotter, καθηγητής στο Harvard**

«Η ηγεσία και το μάνατζμεντ είναι συμπληρωματικές έννοιες και αλληλοεπηρεαζόμενες. Δηλαδή το μάνατζμεντ αντιμετωπίζει κυρίως την πολυπλοκότητα στις σύγχρονες οργανώσεις, ενώ η ηγεσία αντιμετωπίζει τις αλλαγές του σύγχρονου κόσμου.»

- **O Zaleznik στο κλασικό του άρθρο στο Harvard Business Review, με τίτλο «Managers and Leaders: are they different?» υποστηρίζει ότι:**

«Οι διαφορές αφορούν τέσσερις τομείς: τους στόχους, το έργο, τις σχέσεις με τους άλλους, την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους. Για τους μάνατζερς οι στόχοι είναι

αντικειμενικοί και προκύπτουν από τις ανάγκες του οργανισμού, ενώ οι ηγέτες έχουν προσωπική αντίληψη για τους στόχους οι οποίοι εκφράζουν και τα δικά τους οράματα ιδανικά. Για την υλοποίηση του έργου, οι μάνατζερ εξετάζουν εναλλακτικές λύσεις και επιλέγουν την πιο ικανοποιητική, ενώ οι ηγέτες βρίσκουν νέους καινοτομικούς τρόπους επίλυσης των προβλημάτων που ξαφνιάζουν και εντυπωσιάζουν. Οι μάνατζερς βλέπουν τους συνεργάτες τους ως υφισταμένους, ενώ οι ηγέτες αναπτύσσουν μεταξύ τους και συναισθηματικές σχέσεις μέσω της δημιουργίας οράματος, της έμπνευσης και του ενθουσιασμού. Οι μάνατζερ κυρίως επιδιώκουν την σταθερότητα του οργανισμού και των αρχών του, ενώ οι ηγέτες δεν έχουν τίποτα δεδομένο και βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση. Αναζητούν συνεχώς το διαφορετικό και το καινούργιο. Διαπνέονται από ριζοσπαστικό πνεύμα και είναι προσανατολισμένοι στο μέλλον.»

Ο **Zaleznik**¹ συνεχίζει στο ίδιο άρθρο του αναφέροντας ότι ο ηγέτης σε σχέση με τον μάνατζερ διακρίνεται για τα εξής χαρακτηριστικά:

- ✚ Κάνει τους άλλους εθελοντικά και πρόθυμα να τον ακολουθήσουν.
- ✚ Κερδίζει εμπιστοσύνη, πίστη, ενθουσιασμό, δέσμευση για διάθεση και υψηλότερες επιδόσεις.
- ✚ Έμπνευση μέσω οραμάτων, φιλοδοξιών, προσδοκιών και αξιών
- ✚ Δημιουργεί καλύτερο μέλλον μέσω μικρών ή μεγαλύτερων αλλαγών αναλόγως του ιεραρχικού επιπέδου που βρίσκεται.

2.2 Μοντέλα Ηγεσίας.

Τρία είναι τα βασικά μοντέλα ηγεσίας που ορίστηκαν με κριτήριο τον τρόπο λήψης των αποφάσεων από τον ηγέτη και είναι:

- **Το Αυταρχικό.** Αυταρχικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς, σημαίνει ότι ο ηγέτης παίρνει μόνος του τις αποφάσεις και τις μεταβιβάζει (διατάσσει) στην ομάδα για εκτέλεση.
- **Το Δημοκρατικό.** Δημοκρατικό στυλ, είναι εκείνο κατά το οποίο ο ηγέτης σε κάθε του απόφαση λαμβάνει σοβαρά υπόψη του τις απόψεις, τις προτάσεις, τις ανάγκες και τις επιθυμίες των μελών της ομάδας ή και συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων.
- **Το Εξουσιοδοτικό.** Εξουσιοδοτικό στυλ είναι εκείνο όπου ο ρόλος του ηγέτη παρουσιάζεται πολύ περιορισμένος. Η ομάδα παίρνει τις αποφάσεις μόνη της χωρίς τον επηρεασμό του ηγέτη.

Παρακάτω θα αναλύσουμε τα χαρακτηριστικά των τριών στυλ ηγεσίας τα οποία και είναι:

Αυταρχικό στυλ:

- **Ο ηγέτης**
 1. Στηρίζεται και αντλεί τη δύναμή του από τη θέση που κατέχει.
 2. Δεν χαίρει εμπιστοσύνης από τα μέλη της ομάδας.

¹ Ο Αβραάμ Zaleznik είναι ο καθηγητής Konosuke Matsushita της ηγεσίας, ομότιμος του Harvard Business School. Συγγραφέας 14 βιβλίων και πολυάριθμων άρθρων. Παρέλαβε το βραβείο McKinsey για το καλύτερο Harvard Business Review άρθρο το 1977.

3. Πιστεύει ότι το χρήμα είναι η μόνη αμοιβή της εργασίας και κατά συνέπεια μόνο αυτό παρακινεί τους εργαζομένους.
4. Οι διαταγές μεταβιβάζονται χωρίς να γίνονται διευκρινήσεις και εξηγήσεις στα μέλη της ομάδας.

- **Τα μέλη της ομάδας**

1. Δεν αναλαμβάνουν ευθύνη για την αποτελεσματικότητα, απλώς εκτελούν τις διαταγές.
2. Η παραγωγή είναι καλή μόνο όταν ο ηγέτης είναι παρών. Όταν αυτός απουσιάζει η απόδοση είναι χαμηλή.

Το εξουσιοδοτικό στυλ (LAISSERZ-FAIRE):

- **Ο ηγέτης**

1. Δεν έχει εμπιστοσύνη στην ηγετική του ικανότητα.
2. Δεν θέτει στόχους για την ομάδα.
- 3.

- **Τα μέλη της ομάδας**

1. Οι αποφάσεις παίρνονται από κάθε μέλος σύμφωνα με τις επιθυμίες του.
2. Η παραγωγικότητα είναι περιορισμένη.
3. Τα άτομα δείχνουν μικρό ενδιαφέρον για την δουλειά.
4. Το ηθικό και το αίσθημα της ομάδας είναι πολύ χαλαρό.

Το δημοκρατικό στυλ:

- **Ο ηγέτης**

1. Λαμβάνει αποφάσεις με συμμετοχή της ομάδας.
2. Όταν αναγκάζεται να πάρει μόνος του μια απόφαση, εξηγεί τους λόγους στην ομάδα.
3. Οι κριτικές και οι έπαινοι γίνονται αντικειμενικοί.
- 4.

- **Τα μέλη της ομάδας**

1. Δέχονται νέες ιδέες και αλλαγές.
2. Έχουν αναπτυγμένο το αίσθημα της ευθύνης.
3. Η ποιότητα της εργασίας και η παραγωγικότητα είναι υψηλή.
4. Η ομάδα συνήθως αισθάνεται επιτυχημένη.

2.3 Εκτροχιασμός των ηγετών.

Παρακάτω γίνεται αναφορά για τα αρνητικά χαρακτηριστικά και συμπεριφορές του ηγέτη οι οποίες και είναι:

- **Προαγωγή στο επίπεδο ανικανότητας**

Τα νέα στελέχη ξεκινούν τη καριέρα τους από εργασίες εκτελεστικού έργου οι οποίες απαιτούν επαγγελματικές – τεχνικές ικανότητες. Εκείνοι που διαθέτουν τέτοιες

ικανότητες σε υψηλό επίπεδο και προσπαθούν το μέγιστο επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις, διακρίνονται και προάγονται στη διοικητική πυραμίδα.

- **Το σύνδρομο της συνταγής – μη προσαρμογής**

Σημαίνει ότι λογικές μέθοδοι, προσεγγίσεις, πρακτικές, συμπεριφορές που αυτά τα στελέχη δοκίμασαν στο παρελθόν και αποδείχτηκαν επιτυχημένες τις θεωρούν δόγματα ή συνταγές με τις οποίες έχουν αποτελέσματα σε όλες τις περιπτώσεις.

- **Η σκοτεινή πλευρά των ικανοτήτων και των θετικών χαρακτηριστικών**

Το κέντρο δημιουργικής απασχόλησης των ΗΠΑ διαπιστώνει πως σημαντικές και απαραίτητες ικανότητες, θετικά χαρακτηριστικά και πλεονεκτήματα των ηγετικών στελεχών μπορούν να οδηγήσουν σε εκτροχιασμό και αποτυχία:

Όταν έχει μεγάλη αυτοπεποίθηση σημαίνει ότι είναι ένας ανυπάκουος ηγέτης, το υπερβολικό <τσαγανό> δημιουργεί έναν δικτατορικό – αυταρχικό ηγέτη. Αναλυτική ικανότητα σημαίνει διστακτικότητα. Δημιουργική σκέψη – αποφυγή του ρεαλισμού, ανέφικτες λύσεις, εστίαση στο πολίτη – περιορισμός της καινοτομίας, υψηλή ευαισθησία περιορίζει την αυστηρότητα, ισχυρό ομαδικό πνεύμα – έλλειψη αποφασιστικότητας.

- **Η αλαζονεία ως κύρια αιτία αποτυχίας των ηγετών είναι:**

Προβληματικά οράματα, χειραγώγηση ανθρώπων, προβληματική λήψη αποφάσεων, μη αποδοχή κριτικής – έλλειψη μάθησης, απολυταρχικό στυλ, ευνοιοκρατία και ανταγωνισμός ανυπαρξία συναισθηματικής νοημοσύνης – απομόνωση, αδυναμία αποτελεσματικής διοίκησης, αδυναμία ανάπτυξης διαδόχων.

2.4 Ο χαρισματικός ηγέτης.

Το φαινόμενο της χαρισματικής ηγεσίας συνίσταται στην ύπαρξη ορισμένων χαρακτηριστικών του ηγέτη τα οποία ταιριάζουν με ανάγκες αξίες, πιστεύω, αντιλήψεις, πρότυπα των υφισταμένων (<οπαδών>) με αποτέλεσμα ο πρώτος να ελκύει και να εμπνέει τους δεύτερους, να κερδίζει την ανεπιφύλακτη αποδοχή και την εμπιστοσύνη τους, να δημιουργεί μια συναισθηματική σύνδεση με αυτούς και έτσι να επιτυγχάνει με το να τους περνά ιδανικά, οράματα, στόχους και κατευθύνσεις δράσης.

Ο χαρισματικός ηγέτης διακρίνεται από:

- **Αυτοπεποίθηση**, για τα πιστεύω τις κρίσεις και τις ικανότητές του.
- **Όραμα**, διαμορφώνει μια επιθυμητή εικόνα η οποία συμπεριλαμβάνει τα προσωπικά οράματα και τους στόχους των <οπαδών> συνεργατών του.
- **Ισχυρή αφοσίωση, πίστη** ότι είναι ικανός να το κάνει πραγματικότητα.
- **Φορέας αλλαγών**, γίνεται αντιληπτός από τους οπαδούς ως φορέας ριζικών αλλαγών του κατεστημένου.

Στάδια Χαρισματικής Ηγεσίας

Τα στάδια της χαρισματικής ηγεσίας είναι τέσσερα:

1. Στο πρώτο στάδιο ο ηγέτης ανακαλύπτει ευκαιρίες και αδυναμίες στην υφισταμένη κατάσταση. Έχει υψηλή ευαισθησία στις ανάγκες των συνεργατών του. Διαμορφώνοντας ένα ιδανικό στρατηγικό όραμα.
2. Στο δεύτερο στάδιο, επικοινωνεί, τονίζει το απαράδεκτο της κατεστημένης κατάστασης και τη σημαντικότητα του οράματος. Δίνει έμφαση στην παρακίνηση των συνεργατών του (followers).
3. Στο τρίτο στάδιο, χτίζει εμπιστοσύνη μέσω επιτυχιών, ανάληψης προσωπικού κινδύνου, αυτοθυσίας και αντισυμβατικής συμπεριφοράς.
4. Στο τέταρτο στάδιο, ο ηγέτης δείχνει τα μέσα για την επίτευξη του οράματος μέσω σχεδιασμού, ενδυνάμωσης των συνεργατών του και αντισυμβατικών τακτικών.

2.5 Συναισθηματική Νοημοσύνη: μια πολύ ξεχωριστή ικανότητα.

Οι αντιλήψεις μας σχετικά με την ανθρώπινη νοημοσύνη είναι εξαιρετικά περιορισμένες σε περίπτωση που αγνοούν ένα καίριο πεδίο ικανοτήτων που βαρύνουν απίστευτα τη ζωή των ανθρώπων. Αυτό το πεδίο ικανοτήτων καθώς και οι παράγοντες που κάνουν κάποιους ανθρώπους να πετυχαίνουν και κάποιους να αποτυχαίνουν στη ζωή τους συνθέτουν μια διαφορετική ευφυΐα που δεν είναι άλλη από τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Για κάθε αρμονική σχέση, η ρίζα της φροντίδας πηγάζει από τη συναισθηματική σύμπνοια, από την ικανότητα για ενσυναίσθηση.

Αυτή η ικανότητα – η ευχέρεια να γνωρίζουμε τα συναισθήματα του άλλου εμπλέκεται σε μια ευρύτερη σφαίρα δραστηριοτήτων της ζωής, από τις πωλήσεις και τη διοίκηση ως τις γονεϊκές και συζυγικές σχέσεις, τη συμπόνια και την πολιτική δράση. Η απουσία ενσυναίσθησης είναι και αυτή χαρακτηριστική. Γίνεται αισθητή σε ψυχοπαθείς, εγκληματίες, βιαστές και άτομα που κακοποιούν σεξουαλικά μικρά παιδιά. Η συναισθηματική νοημοσύνη ορίζεται ως:

«Η ικανότητα του ατόμου να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί, και να χρησιμοποιεί αποτελεσματικά τα συναισθήματα ως πηγή ενέργειας, γνώσης και επιρροής, τόσο του εαυτού του όσο και των άλλων ανθρώπων, με τους οποίους βρίσκεται σε σχέσεις αλληλεπίδρασης».

Βασικά στοιχεία κοινωνικής νοημοσύνης, αποκτούν πρωτεύουσα σημασία προκειμένου να επιτευχθεί ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον ταυτόχρονα με τις τεχνικές δεξιότητες. Αντίθετα, οποιαδήποτε από τις δεκάδες παραλλαγές συναισθηματικών δυσκολιών στον εργασιακό περιβάλλον (τρομοκρατημένοι εργαζόμενοι, αλαζονικά αφεντικά κτλ) μπορεί να περάσουν απαρατήρητα από όσους δεν εμπλέκονται άμεσα στο συγκεκριμένο χώρο. Παρά ταύτα το κόστος μπορεί να μετρηθεί από πολλά στοιχεία : μειωμένη παραγωγικότητα, ασυνέπεια στους χώρους παράδοσης, λάθη και παραλείψεις ή και ομαδικές παραιτήσεις υπαλλήλων προς άγραν καλύτερων συνθηκών εργασίας. Υπάρχει αναπόφευκτα ένα τελικό κόστος από τα χαμηλά επίπεδα της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία. Όταν γίνει ανεξέλεγκτο, είναι δυνατό να οδηγήσει σε καταστροφή ολόκληρες υπηρεσίες – οργανισμούς.

Οι δηλητηριώδες συνέπειες της παραγμένης σκέψης ισχύουν και στο εργασιακό χώρο: όταν αναστατωθούν συναισθηματικά οι άνθρωποι δεν μπορούν να θυμηθούν, να προσέξουν, να μάθουν ή να πάρουν ξεκάθαρες αποφάσεις. «Η ηγεσία δεν είναι κυριαρχία. Είναι η τέχνη να πείθεις τους ανθρώπους να εργάζονται προς ένα κοινό στόχο» Επομένως, είναι εξαιρετικά σημαντικό να γνωρίζουμε τα βαθύτερα συναισθήματά μας για ό,τι κάνουμε και ποιες αλλαγές μας εξασφαλίζουν περισσότερη ικανοποίηση στη δουλειά μας.

Ο Χάρι Λέβινσον, ψυχαναλυτής και σύμβουλος επιχειρήσεων, προτείνει τις ακόλουθες τεχνικές στους ηγέτες:

- Να είναι συγκεκριμένοι
- Να προτείνουν λύσεις
- Να είναι παρόντες
- Να είναι ευαίσθητοι

Τέλος ο Daniel Goleman² στο πολύ γνωστό βιβλίο του με τίτλο «Συναισθηματική νοημοσύνη», προτείνει στους ηγέτες να διοικούν με την καρδιά. Συγκεκριμένα αναφέρει ότι αν οι επιχειρήσεις θέλουν να προοδεύσουν καλά θα κάνουν να ενισχύσουν με κάθε τρόπο τη συλλογική νοημοσύνη της καρδιάς των εργαζομένων τους.

Τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων ηγετών:

- Να έχει γνώσεις και τεχνική κατάρτιση, καλή κρίση, γενναιότητα και αίσθημα δικαίου (έτσι ώστε να τον εμπιστεύονται και να τον «παραδέχονται» οι συνεργάτες του).
- Να διδάσκονται από τα λάθη του, να είναι περίεργος, να θέλει να μαθαίνει και να προσπαθεί να βελτιώνεται συνεχώς. Και να μην θεωρεί πως για κάθε στραβοπάτημα φταίνε όλοι οι άλλοι εκτός από τον ίδιο.
- Να έχει την ικανότητα να κάνει γόνιμη χρήση των ανθρώπινων πόρων, των κεφαλαίων, των ιδεών κτλ. Να τους παρέχει τα μέσα που θα τους επιτρέψουν να κάνουν σωστά τη δουλειά τους.
- Να έχει επιχειρηματικό πνεύμα, αντίληψη, φαντασία, έμπνευση, αλλά και πάθος, νεύρο και ενεργητικότητα.
- Να προσελκύει κοντά του (και στην επιχείρηση) και να περιβάλλεται από σπουδαία και άξια στελέχη · στελέχη που να τα παραδέχονται όλοι οι συνεργάτες τους.
- Να μπορεί να επιλέγει, να αξιοποιεί, να εμπνέει και να εμπνέει τους κατάλληλους ανθρώπους.
- Να τους δίνει το καλό παράδειγμα, να τους διδάσκει αυτά που ξέρει και να τους μεταδίδει τις γνώσεις που έχει. Να τους βοηθά να αναδείξουν τον καλύτερό τους εαυτό. Να ανεβάζει την απόδοσή τους, να τους μεταδίδει ενθουσιασμό και αυτοπεποίθηση (χωρίς περιττή και φλύαρη κριτική, που μπορεί να τους αποθαρρύνει και να τους αποκαρδιώσει) και να επιλύει τα τυχόν προβλήματα που κάθε τόσο ανακύπτουν μεταξύ τους.

² Daniel Goleman είναι ένας γνωστός ψυχολόγος που κάνει συχνές διαλέξεις και εργάζεται ως δημοσιογράφος σε επιστημονικά θέματα.

- Να επιδεικνύει έμπρακτα το ενδιαφέρον του για τη συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα των στελεχών της επιχείρησης.
- Να μην θεωρεί τον εαυτό του αναντικατάστατο και να ασχολείται ενσυνείδητα με την ανάδειξη στελεχών που θα είναι ικανοί να τον διαδεχτούν (αλλά και να κάνουν πιο καλή δουλειά και από τον ίδιο).
- Να καλλιεργεί ένα περιβάλλον όπου η προσπάθεια για καλύτερη ποιότητα, για καλύτερα αποτελέσματα, για καλύτερη εξυπηρέτηση του πελάτη να γίνεται μέρος της «καθημερινότητας» των στελεχών της. Να γίνεται «από συνήθεια».
- Να μην είναι εσωστρεφής, να ξέρει να ακούει, να αντιλαμβάνεται τι γίνεται γύρω του.
- Να βλέπει πιο μπροστά, να δημιουργεί ένα όραμα, ένα σπουδαίο στόχο και να εξασφαλίζει ότι υπάρχουν οι σωστοί άνθρωποι, τα σωστά κίνητρα, η σωστή οργάνωση και επαρκή κεφάλαια και υλικά μέσα για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι.
- Να παρακολουθεί τις εξελίξεις στον ανταγωνισμό, στην τεχνολογία, στα δημογραφικά, στη νομοθεσία και στο θεσμικό περιβάλλον, στις προτιμήσεις των καταναλωτών, στον τρόπο ζωής και μάλιστα με αρκετή λεπτομέρεια. Να μπορεί να διακρίνει έγκαιρα τι σημαίνουν οι εξελίξεις αυτές για τη δική του επιχείρηση.
- Να βλέπει και να αντιλαμβάνεται πράγματα, τάσεις, εξελίξεις, ανάγκες, προοπτικές, ρίσκα κτλ. πριν τα αντιληφθούν όλοι οι άλλοι.
- Να έχει ικανότητα να ανακαλύπτει ευκαιρίες, να «ζυγίζει» τα ρίσκα, να βρίσκει λύσεις σε σύνθετα προβλήματα, να παίρνει γρήγορα αποφάσεις (ακόμα και όταν δεν υπάρχει ολοκληρωμένη πληροφόρηση). Να έχει το θάρρος και την ικανότητα να μετουσιώνει τις γνώσεις και τις ιδέες σε έργα και σε αποτελέσματα.
- Να μπορεί να προσαρμόζεται σε περιβάλλοντα υψηλής τεχνολογίας, σε περιβάλλοντα που αλλάζουν και που ποτέ δεν παραμένουν σταθερά.
- Να έχει καλή αντίληψη του πως λειτουργεί κάθε αγορά και το «σύστημα» γενικότερα.
- Να είναι φιλόδοξος, αποφασιστικός και να μπορεί να παίρνει δύσκολες αποφάσεις, όποτε αυτό απαιτείται.
- Να αντιλαμβάνεται ότι η υψηλή κερδοφορία είναι απαραίτητη για την επιβίωση της επιχείρησης.
- Να μπορεί να είναι και «ανατρεπτικός». Να μην τον φοβίζουν τα δύσκολα.
- Να έχει υπομονή. Να μην απογοητεύεται εύκολα. Να μην «το βάζει κάτω» εύκολα.
- Να θέτει στόχους, αλλά να μπορεί να αναγνωρίζει όταν κάποια ενέργεια δεν αποδίδει, να αντιλαμβάνεται τι λείπει και να έχει την τόλμη να επιβάλλει τις αναγκαίες μεταβολές και να διορθώνει την πορεία. Να μπορεί να λέει όχι!
- Να μην ασχολείται μόνο με τα τρέχοντα θέματα, αλλά και με τη χάραξη πιο μακροπρόθεσμης στρατηγικής ή την ανανέωση των δυνάμεων της επιχείρησης. Να μην χάνει την μεγάλη εικόνα κατατριβόμενος με όλες τις λεπτομέρειες. Δεν έχουν όλες οι επιλογές την ίδια σημασία. Άλλες είναι καταλυτικές για το αύριο, άλλες είναι λεπτομέρειες. Χρειάζεται όμως τέχνη, ταλέντο και γνώση για να ξεχωρίζεις τι είναι τι.
- Να μπορεί να συνεργάζεται εποικοδομητικά με τους πελάτες, τους προμηθευτές, τους τραπεζίτες, την τοπική κοινωνία.

- Να έχει καλό όνομα στην αγορά. Να έχει ακέραιο χαρακτήρα, υψηλό αίσθημα της προσωπικής του ευθύνης και αποστολής, κύρος, ωριμότητα και να εμπνέει εμπιστοσύνη σε όσους συνεργάζονται μαζί του. Να είναι ειλικρινής και να εκτιμώρει τις υποσχέσεις που έχει δώσει.
- Να μην είναι ανασφαλής. Να έχει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, όχι λόγω θράσους και αναίδειας, αλλά επειδή έχει επίγνωση των ικανοτήτων και των δυναμικών του (αλλά και των αδυναμιών του). Γενικά να έχει μια ανεπτυγμένη «συναισθηματική νοημοσύνη», δηλαδή να έχει αυτεπίγνωση (να γνωρίζει τα συναισθήματά του, τις αδυναμίες του κτλ.), αυτοέλεγχο και αυτορρύθμιση και όρεξη και στόχους.
- Να αντλεί πληροφορίες από πολλές πλευρές και όχι μόνο από έναν στενό κύκλο συνεργατών. Πολλές φορές αυτοί που έχουν το μονοπώλιο της προσφοράς ενημέρωσης και της συμβουλής, προωθούν τη δική τους ατζέντα και όχι το συλλογικό συμφέρον.
- Να μην πλαισιώνεται από «yes men». Να θέλει να ακούει την αλήθεια, έστω κι αν είναι λίγο πικρή. Έστω κι αν τον κουράζει ψυχικά.
- Όσο είναι δυνατόν, να μην παίρνει αποφάσεις στα όρθια, στα πεταχτά, επιπόλαια. Να ακούει, να ζυγίζει τις αντίθετες και αντικρουόμενες απόψεις, να σκέφτεται τι επιχειρήματα θα χρησιμοποιούσαν και τι θα σκέφτονταν οι ανταγωνιστές και οι αντίπαλοι, και αφού ζυγίσει τις εναλλακτικές δυνατότητες να κινηθεί αποφασιστικά, χωρίς δισταγμούς και παλινδρομήσεις. Στην αγορά ή στην «πιάτσα» οι αντίπαλοι εύκολα διαισθάνονται κάθε φόβο, κάθε δισταγμό, κάθε αποφασιστικότητα, και αντιδρούν σύμφωνα με το συμφέρον τους.
- Να έχει πάθος, αλλά και μέτρο.
- Να προετοιμάζεται σωστά και να μην ελπίζει και ποντάρει στο ότι και αντίπαλοι ίσως κάνουν λάθη.
- «Να μην υποτιμά και περιφρονεί τους αντιπάλους, γιατί όχι μόνο είναι και εκείνοι λογικοί όπως αυτός, αλλά υπάρχουν και σ' αυτούς γνώσεις και πανουργία.»
- Να έχει αίσθημα ευθύνης και επίγνωσης των ευθυνών του. Όσο περισσότερο πληροί κανείς τις παραπάνω προϋποθέσεις, τόσο μεγαλύτερες είναι και οι δυνατότητες (και οι πιθανότητες) να καταφέρει κάτι σπουδαίο και για τον εαυτό του και για όλους στηρίζονται σ' αυτόν.

Είναι προφανές πώς κάθε εργασία στον επιχειρηματικό χώρο και μέσα σε κάθε επιχείρηση απαιτεί διάφορες ικανότητες και ταλέντα σε διαφορετικές δοσολογίες. Κάθε δράση στις πωλήσεις, στη διαφήμιση, στο μάρκετινγκ, στον σχεδιασμό, στο εργοστάσιο παραγωγής, στο λογιστήριο, στην αποθήκη, στο dealing room, στη διεύθυνση προσωπικού, διοίκησης, στην οικονομική διεύθυνση, στα τμήματα αναλύσεων, έρευνας, ελέγχων κτλ. χρειάζεται τη δική της ισορροπία δεξιοτήτων, γνώσεων κτλ. Βέβαια, όσο πιο ψηλά φτάνει κανείς μέσα στην επιχείρηση, τόσο περισσότερο απαιτούνται οι βασικές αρετές όπως οι γνώσεις, φρόνηση, σωφροσύνη, θάρρος, αίσθημα δικαίου (δίκαιη κρίση), ικανότητα να καθοδηγείς, να εμπνέεις, να διδάσκεις κτλ.

Γενικά, οι αρετές του ανθρώπου που ηγείται μιας μεγάλης επιχείρησης δεν είναι ίδιες με αυτές αυτών που πλουτίζουν από το χρηματιστήριο ή από πολύ συγκεκριμένες δράσεις και αγοραπωλησίες. Το να αγοράσεις ή να πουλήσεις με αποφασιστικότητα και το να έχεις καλό εμπορικό πνεύμα δεν αρκεί για να ηγηθείς μιας μεγάλης επιχείρησης. Επιπλέον, ενώ οι ηγετικές ικανότητες στον

χώρο των επιχειρήσεων και της αγοράς, από την μια πλευρά, και της πολιτικής, από την άλλη, δεν είναι απόλυτα ταυτόσημες, έχουν πολλά κοινά σημεία από αυτά που αναφέραμε παραπάνω.

Σε κάθε περίπτωση το πώς να ηγείσαι αποκτάται και με την εμπειρία και με την διδαχή. Αλλά το εξαιρετικό δεν αντιγράφεται. Δεν βγαίνει από κάποιον αλγόριθμο ή από κάποιον υπολογιστή. Απαιτεί εκείνο το ξεχωριστό. Εκείνη τη μοναδικότητα. Απαιτεί να κάνεις τα πράγματα με το δικό σου ξεχωριστό τρόπο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Παρακίνηση, ο πιο σημαντικός παράγοντας για την απόδοση των εργαζομένων

3.1 Παρακίνηση και ικανοποίηση υπαλλήλων.

Στην έννοια της εργασιακής ικανοποίησης έχουν αποδοθεί αρκετοί διαφορετικοί ορισμοί από τους επιστήμονες του χώρου. Πολλοί ορίζουν την εργασιακή ικανοποίηση ως όλα τα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού περιβάλλοντος στο οποίο οι εργαζόμενοι ίσως βρουν ανταμοιβή, πληρότητα και ικανοποίηση ή δυσαρέσκεια. Ο Locke (1969) ορίζει την εργασιακή ικανοποίηση ως ένα ευχάριστο ή θετικό συναίσθημα προερχόμενο από την εκτέλεση της εργασίας. Επίσης, οι Clark και Oswald (1996) υποστηρίζουν ότι ο βαθμός ικανοποίησης ενός εργαζόμενου από την εργασία του μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μέτρο της χρησιμότητας της δουλειάς που εκτελείται και είναι ένας σημαντικός δείκτης της στάσης και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου.

Σε γενικές γραμμές έχουν επικρατήσει δύο προσεγγίσεις για τη μέτρηση της εργασιακής ικανοποίησης. Η πρώτη αναφέρεται στην εργασιακή ικανοποίηση ως ενιαίο και μονοδιάστατο φαινόμενο και η μέτρηση της αναφέρεται στη συνολική ικανοποίηση που αισθάνεται ο εργαζόμενος από την εργασία του. Η δεύτερη την αντιμετωπίζει ως πολυδιάστατο φαινόμενο το οποίο για να μετρηθεί και να διερευνηθεί αναλύεται σε επιμέρους συνιστώσες που την αποτελούν (Poulin, 1995, Cranny et al, 1992). Οι ερευνητές που ενστερνίζονται αυτή την άποψη εστίασαν τις προσπάθειές τους στο σχεδιασμό εργαλείων μέτρησης της εν λόγω έννοιας. Το πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης είναι ότι μετρώντας την ικανοποίηση του εργαζόμενου από τη δουλειά του είναι δυνατόν να εντοπιστούν οι αιτίες δυσαρέσκειας ή ικανοποίησής του. Αναγνωρίζει, δηλαδή, την πιθανότητα ένας εργαζόμενος να είναι ικανοποιημένος από το μισθό του αλλά συγχρόνως να είναι αρκετά δυσαρεστημένος από τις συνθήκες εργασίας και τον προϊστάμενό του, σύμφωνα με τον Locke (1969). Ορισμένες από τις επικρατέστερες συνιστώσες της εργασιακής ικανοποίησης είναι:

- Αντικείμενο εργασίας
- Αμοιβή
- Προοπτική εξέλιξης
- Προϊστάμενος
- Συνάδελφοι

3.2 Αιτίες αλλαγής στάσης προς την εργασία.

Οι εργαζόμενοι της σημερινής εποχής παρουσιάζουν αρκετές διαφορές με αυτούς άλλων εποχών. Οι διαφορές αυτές, τους κάνουν να έχουν και διαφορετικές απαιτήσεις από την εργασία τους και στάσεις προς αυτή, που είναι και η γενικότερη

αιτία ανησυχίας, της διαμάχης και των απογοητεύσεων τους. Μερικές από τις διαφορές αυτές είναι οι ακόλουθες:

i. Μόρφωση

Η όλο και περισσότερη μόρφωση που παίρνει σήμερα το κοινό και η μετατόπιση μεγάλου μέρους πληθυσμού από την αγροτική ζωή στην πόλη, έχουν προκαλέσει περισσότερους ερεθισμούς και περισσότερες δυνατότητες επικοινωνίας μεταξύ των ανθρώπων αλλά και η γενικότερη μόρφωση στην οποία έχουν σχεδόν όλοι πιο εύκολη πρόσβαση.

ii. Ο ρόλος της εργασίας

Ο ρόλος της εργασίας στη ζωή του κάθε ανθρώπου αλλάζει συνεχώς αφού αλλάζουν οι στόχοι του καθενός και περιμένουν πολλά περισσότερα από το να εργάζονται από το πρωί μέχρι το βράδυ. Όλα αυτά όχι μόνο από άποψη αποδοχών αλλά και από άποψη θέλησης και ανάγκης για άλλες ασχολίες πιο προσωπικές.

iii. Όρια αντοχής συνθηκών εργασίας και εξουσίας

Οι εργαζόμενοι σήμερα πολύ δύσκολα θα δεχτούν δυσμενείς συνθήκες εργασίας και δεν θα συμμορφωθούν εύκολα σε διαταγές.

iv. Επίπεδα αναγκών του εργαζομένου

Οι ανάγκες ενός ατόμου ποικίλουν. Με τη γενική βελτίωση της των συνθηκών εργασίας και τις συνεχείς μεταβολές σε ποιότητα, ποσότητα και ποικιλία αγαθών και υπηρεσιών αλλά και των παροχών προς τους εργαζομένους, ο βασικός χαρακτήρας της εργασίας ως μέσο επιβίωσης και ασφάλειας έχασε την σπουδαιότητά του.

3.3 Τα βασικά «θέλω» των εργαζομένων και οι αντίστοιχες ευκαιρίες για παρακίνηση.

Ερωτήματα όπως το ποιος έχει τη δύναμη να παρακινεί τους υπαλλήλους, το αν πρέπει ο καθένας να παρακινείται μόνος του ή η δραστηριοποίησή του να προέρχεται από την διοίκηση, δεν είναι εύκολο να απαντηθούν. Κάποιοι πιστεύουν ότι η δραστηριοποίηση-παρακίνηση ξεκινά από το ίδιο το άτομο, ενώ κάποιοι άλλοι ότι προέρχεται από εξωτερικούς παράγοντες.

Ανάγκες – «θέλω» των εργαζομένων

- ✚ Κατάλληλη εποπτεία από τον προϊστάμενο ο οποίος μπορεί να καθοδηγήσει και να κατευθύνει τη συμπεριφορά.
- ✚ Σαφείς στόχοι: προσδοκίες που έχουν συμφωνηθεί από κοινού και είναι κοινά αποδεκτές και κατανοητές.
- ✚ Έγκαιρη και ακριβής ανατροφοδότηση η οποία αφορά την απόδοση των υφισταμένων που βοηθούν να τη βελτιώσουν.
- ✚ Ενδιαφέρουσα να θεωρούν την εργασία τους ώστε να την απολαμβάνουν περισσότερο.
- ✚ Πρόκληση που βοηθά τα άτομα να αναπτυχθούν περισσότερο, να δοκιμάσουν τα ταλέντα τους και τις ικανότητές τους.
- ✚ Υπευθυνότητα που θα πρέπει να έχουν.
- ✚ Αναγνώριση των προσπαθειών τους μέσω αμοιβών και προαγωγών.

- ✚ Σεβασμός προς τους υφισταμένους τους ως επαγγελματίες αλλά και ως προσωπικότητες.
- ✚ Πληροφόρηση για το κάθε τι που συμβαίνει στην εκάστοτε επιχείρηση και στα επιμέρους τμήματά της που μπορεί να επηρεάσει τα καθήκοντά τους.
- ✚ Ακρόαση από τους συναδέλφους και τους προϊσταμένους.
- ✚ Δίκαιη μεταχείριση σε ζητήματα αναγνώρισης και υπευθυνότητας.
- ✚ Ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη μέσα στο τμήμα αλλά και στο σύνολο του οργανισμού όταν αυτό ενδείκνυται.
- ✚ Έλεγχος της εργασίας: η ευκαιρία να παίρνουν πρωτοβουλίες αλλά και αποφάσεις μέσα σε κάποια συγκεκριμένα όρια και το γεγονός ότι μπορούν να κάνουν λάθη, τους κάνει να έχουν περισσότερη όρεξη για δουλειά.
- ✚ Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων οι οποίες επηρεάζουν τους ίδιους, το τμήμα τους αλλά και την επιχείρηση γενικότερα.
- ✚ Συμμετοχή σε αποδοτικές ομάδες η οποία προσφέρει συμμετοχή στα μέλη της.

3.4 Εσωτερική-Εξωτερική Παρακίνηση.

Στην *εσωτερική παρακίνηση* οι ανάγκες και οι επιθυμίες του κάθε ατόμου ξεκινούν από τον εσωτερικό του κόσμο και επηρεάζουν καθοριστικά τις σκέψεις και τη συμπεριφορά του. Η εσωτερική δραστηριοποίηση έχει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που είναι τα ακόλουθα:

1. Οι ανάγκες και επιθυμίες κάθε ατόμου είναι αποκλειστικά δικές του.
2. Οι ανάγκες και επιθυμίες του καθενός είναι μοναδικές αφού καθορίζονται από τους παράγοντες που σχηματίζουν την προσωπικότητά τους και τις εμπειρίες του.
3. Ένα άτομο μπορεί να αντιλαμβάνεται διαφορετικά τις επιθυμίες του κάθε φορά.

Όλες οι θεωρίες περί ανθρωπίνων αναγκών βασίζονται σε τρεις απόψεις:

- Καμία ανάγκη δεν μπορεί να ικανοποιηθεί πλήρως.
- Οι ανάγκες αλλάζουν διαρκώς από κάθε άτομο και συχνά δεν είναι καν συνειδητές.
- Υπάρχουν ανάγκες που αλληλοεξαρτώνται.

Στην *εξωτερική παρακίνηση* αναφέρονται δυνάμεις που προέρχονται μέσα από το ίδιο το άτομο(ανάγκες και επιθυμίες του καθώς και παράγοντες που έχει υπό τον έλεγχό του το ηγετικό στέλεχος και που αποτελούνται από θέματα συναφή προς την εργασία αλλά και θέματα περιεχομένου εργασίας. Εφόσον οι εργαζόμενοι αντιδρούν στον τρόπο που διοικεί ο προϊστάμενός τους, θα πρέπει να χρησιμοποιεί εκείνα τα μέσα εξωτερικής δραστηριοποίησης που προκαλούν θετικές αντιδράσεις προς την επίτευξη του σκοπού της επιχείρησης. Τα μέσα αυτά μπορεί να είναι είτε θετικά, που επιβραβεύουν την καλή απόδοση είτε αρνητικά που τιμωρούν την κακή απόδοση.

Πολλοί εργαζόμενοι πιστεύουν ότι η συλλογική προσπάθεια που καταβάλλεται σε κάθε οργάνωση, τους επιτρέπει να πετύχουν και οι ίδιοι σκοπούς που υπό άλλες συνθήκες θα ήταν δύσκολα να τους πραγματοποιήσουν. Άλλοι, πάλι, δεν αντιλαμβάνονται ότι εργαζόμενοι για τους σκοπούς της οργάνωσης, ικανοποιούν και δικές τους ανάγκες διαφορετικού επιπέδου. Αυτοί οι άνθρωποι δεν έχουν εσωτερική παρακίνηση και τα ηγετικά στελέχη θα πρέπει να χρησιμοποιούν την εξωτερική δραστηριοποίηση για να τους κάνουν να εργασθούν προς επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.

3.5 Ο ρόλος του προϊσταμένου και ο εμπλουτισμός της εργασίας.

Χρήσιμα συμπεράσματα ή προτάσεις για τον ρόλο των προϊσταμένων στην παρακίνηση των υπαλλήλων τους αλλά και την υιοθέτηση μιας ηγετικής προσέγγισης στους οργανισμούς είναι ότι ο προϊστάμενος:

- Οφείλει να δώσει μια ευκαιρία στο προσωπικό του το περιθώριο να πάρει πρωτοβουλίες ακόμη και αν λειτουργεί ο κάθε υπάλληλος με τρόπο διαφορετικό από τον δικό μας.
- Έχει ως επίκεντρο της προσοχής την ανάπτυξη των θετικών στοιχείων του καθενός.
- Θα πρέπει να συνεργάζεται με το προσωπικό και όχι να υπάρχει ανταγωνισμός μεταξύ τους.
- Καλό θα ήταν να επιβραβεύει τις προσπάθειες. Κι την πρόοδο των εργαζομένων του και μέσα από τα διάφορα λάθη που τυχόν γίνουν, να τα αντιμετωπίσει ως ευκαιρίες μέσα από τις οποίες θα μπορέσουν όλοι να βελτιωθούν.
- Θα πρέπει να σταματήσει να δίνει λύσεις και να αρχίσει να δίνει την ευκαιρία στο προσωπικό να μαθαίνει και να αναπτύσσει εναλλακτικούς τρόπους καλύτερης διεξαγωγής της εργασίας.
- Χρειάζεται να ενθαρρύνει το προσωπικό του να συμμετάσχει και να συνεισφέρει στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Οι διαφορετικές απόψεις και προσεγγίσεις δυναμώνει πάντοτε τους επιχειρήσεις.

Αρκετές ήταν οι μελέτες που έκριναν αρνητικά τα αποτελέσματα των ερευνών και των συμπερασμάτων του Herzberg. Η έρευνά του αυτή, όμως, διέκρινε τα «κίνητρα» από τους παράγοντες «υγιεινής». Αυτό οδήγησε στην ιδέα του «εμπλουτισμού της εργασίας». Με τον εμπλουτισμό της εργασίας επιδιώκεται να διευρυνθούν τα όρια της εργασίας που πρέπει να εκτελεί ο εργαζόμενος, αλλά και να επιδιώκεται να αποκτήσει περισσότερο περιεχόμενο η εργασία με την ανάθεση στο ίδιο εκτελεστικό όργανο πέρα από τα εκτελεστικά του καθήκοντα (καθήκοντα προετοιμασίας και ελέγχου της εργασίας). Σύμφωνα με το Herzberg, ο εμπλουτισμός της εργασίας επιδιώκει να δώσει περισσότερους παράγοντες δραστηριοποίησης στους εργαζομένους από όσους είχαν. Επιδιώκει την αύξηση της υπευθυνότητας και της αναγνώρισης του εργαζομένου αλλά και των ευκαιριών για ενδιαφέρουσα εργασία και για εξέλιξη. Όταν ο εργάτης ο ίδιος έχει τη δύναμη να πάρει αποφάσεις μόνος του για θέματα της δουλειάς του που τον αφορούν άμεσα, αποκτά περισσότερο ενδιαφέρον γι'αυτήν και περισσότερη θέληση ώστε να γίνει ακόμη καλύτερος.

Υπάρχουν άνθρωποι, εξάλλου, που έχουν ανάγκη να αισθάνονται πως έχουν κάποια περιθώρια ελέγχου της εργασίας τους.

3.6 Επτά σημεία κλειδιά για παρακίνηση του προσωπικού να παραμείνει στην ομάδα και να εργάζονται πιο παραγωγικά.

- 1. Υπερηφάνεια:** Ο καθένας θέλει να ανήκει σε μια επιτυχημένη ομάδα. Εάν η επιχείρησή σας έχει μια εξαιρετική φήμη, διαδώστε τη. Εάν η φήμη σας δεν είναι τόσο καλή, ψάξτε να βρείτε τρόπους για να την εμπλουτίσετε.
- 2. Προσοχή:** Τα άτομα θέλουν να πιστεύουν ότι η γνώμη τους μετράει. Κουτιά για προτάσεις, ομάδες μελέτης, και σαββατοκύριακα για να συζητηθεί η γενική στρατηγική της ομάδας είναι μια καλή αρχή, αλλά θυμηθείτε πως πρέπει να επακολουθήσει και δράση. Αλλιώς, οι υπάλληλοι θα σκεφτούν πως τους κοροϊδεύετε.
- 3. Αναγνώριση:** Βεβαιωθείτε πως αναγνωρίζετε τις προσπάθειες των υπαλλήλων και αναγνωρίζετε τις επιτυχίες τους. Τα σημειώματα γραφείου, ένα χειρόγραφο σημείωμα εκτίμησης, οι τελετές απονομής βραβείων - όλα μπορούν να κάνουν θαύματα στο χτίσιμο του ηθικού. Ο πιο κοινός λόγος για τον οποίο φεύγουν οι υπάλληλοι από τη δουλειά τους είναι η έλλειψη αναγνώρισης.
- 4. Περιβάλλον:** Δημιουργήστε ένα θετικό, αισιόδοξο περιβάλλον στη δουλειά. Προσπαθήστε να διαδώσετε μια αισιόδοξη συμπεριφορά η οποία δίνει έμφαση στην επιτυχία και ανταμείβει την αισιόδοξη σκέψη.
- 5. Διασκέδαση:** Η σκληρή δουλειά δεν θα πρέπει να είναι χωρίς χιούμορ και να προκαλεί δέος. Ένας πίνακας ανακοινώσεων με καρτούν και άρθρα μπορεί να ελαφρύνει την ατμόσφαιρα. Το ίδιο μπορούν να κάνουν και τα απογευματινά γεγονότα, τα γεύματα του προσωπικού, ή απλώς και μερικά λεπτά συζητώντας γύρω από τη μηχανή του καφέ.
- 6. Πρόκληση:** Μην αφήνετε τους καλούς ανθρώπους να λιμνάζουν. Δουλέψτε με τα μέλη του προσωπικού σας για να αναπτύξετε στόχους οι οποίοι θα τους προκαλέσουν και θα τους βοηθήσουν να αναπτυχθούν. Επενδύστε σε πρόσθετη εκπαίδευση που θα κάνει τον υπάλληλο πιο πολύτιμο στην επιχείρησή σας.
- 7. Αποζημίωση:** Συγκρίνετε την αποζημίωσή σας και τα επιδόματα σε σχέση με το τι προσφέρουν παρόμοιες επιχειρήσεις. Κρατείστε στο μυαλό σας όχι μόνο τι πληρώνετε έναν υπάλληλο, αλλά και πόσο θα σας κοστίσει σε χρόνο και χρήμα για να βρείτε αντικαταστάτη. Όμως θυμηθείτε πως η αναγνώριση είναι ακόμα τόσο σημαντική, όσο και το χρήμα - εάν όχι περισσότερο.

3.7 Δυναμικοί Τρόποι Παρακίνησης Εργαζομένων.

- Αυξήσεις μισθών ή περισσότερες άδειες είναι παραδοσιακές αμοιβές που δεν είναι πάντα αποτελεσματικές μέθοδοι παρακίνησης των εργαζομένων.
- Οι υπάλληλοι κάνουν το καλύτερο αν στις επιχειρήσεις τους πιστεύουν ότι αυτό που κάνουν μετράει, οι ιδέες τους υπολογίζονται και νιώθουν ότι έχουν καταφέρει κάτι όταν ολοκληρώνουν ένα έργο.

Με την χρησιμοποίηση των παρακάτω τεχνικών μπορείτε να δημιουργήσετε στους υπαλλήλους σας την αίσθηση της κυριότητας της δουλειάς και της ικανοποίησης:

Μιλήστε με τους υπαλλήλους σας

Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την προσωπική επαφή. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται όταν οι διευθυντές αφιερώνουν χρόνο για να παρατηρήσουν και να επιβραβεύσουν τη δουλειά τους. Για να αυξήσετε λοιπόν το ηθικό τους:

- Να έχετε συνεχή επαφή με το προσωπικό σας, αλλά κρατήστε μια ισορροπία. Αν περιορίσετε την επαφή, τότε διακινδυνεύετε να χάσετε σημαντικές

πληροφορίες σχετικά με την πρόοδο και διάφορα προβλήματα. Αν όμως το παρακάνετε, οι υπάλληλοί σας ίσως νομίσουν ότι δεν τους εμπιστεύεστε.

- Οι επαφές σας θα πρέπει να είναι μοιρασμένες το ίδιο και σε όλους. Διαφορετικά, θα προκαλέσετε ζήλια και περιφρόνηση στα άτομα που δεν μιλάτε πολύ ή αγνοείτε.
- Να είστε σε ετοιμότητα για να επαινέσετε τους υπαλλήλους σας όταν κάνουν κάτι που προωθεί τους στόχους του τμήματος. Κάντε το για ένα άτομο κάθε μέρα. Μια καλή συμβουλή είναι αυτό να το κάνετε και γραπτώς, οπότε κάθε φορά που χρειάζεται ο υπάλληλος μια δόση αυτοπεποίθησης να αναφέρεται στο σχετικό σημείωμα.
- Να είστε ειλικρινής με τους υπαλλήλους σας όταν ζητάνε τη γνώμη σας. Μην είστε αναίσθητος, αλλά ευθύς. Έτσι θα αποκτήσετε τη φήμη του ανθρώπου που κανείς μπορεί να υπολογίσει για να δίνει αληθινές πληροφορίες.

Κοιτάξτε την θετική πλευρά των πραγμάτων

- Επαινέστε περισσότερο από το να κάνετε μόνο κριτική. Πολλοί διευθυντές παρατηρούν την απόδοση των υπαλλήλων τους μόνο όταν συμβαίνουν λάθη, γεγονός που τους κάνει να πιστεύουν ότι γίνονται αντιληπτοί μόνο όταν προσφέρουν κακή δουλειά.
- Ωθήστε τα άτομα να συνεχίζουν να προσπαθούν όταν αποτυγχάνουν. Επικοινωνείτε μαζί τους άμεσα και εποικοδομητικά για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Έτσι τους δείχνετε την πίστη σας στην ικανότητά τους για επιτυχία.
- Ξεκινήστε με τους νέους υπαλλήλους αναθέτοντάς τους ένα έργο - πρόκληση. Επιβεβαιώστε ότι υπάρχει λόγος για να πετύχουν, διότι εάν αποτύχουν από νωρίς αυτό θα τους απογοητεύσει και θα τους κάνει να μην πιστεύουν στον εαυτό τους και την ομαδικότητα.

- ο Δώστε θάρρος στα άτομα με χαμηλή απόδοση με φράσεις του τύπου, “Ξέρω ότι μπορείς να το κάνεις αυτό”. Τέτοιες προτάσεις αυξάνουν την αυτοπεποίθηση του ατόμου και το παρακινούν περισσότερο από αυτές του τύπου, “Αν δεν βελτιωθείς, θα χρειαστεί να κάνουμε κάποια αλλαγή”.

Δημιουργήστε ένα κλίμα νίκης

- ο Οι υπάλληλοι έχουν επιτυχία όταν αφήνονται ελεύθεροι να προτείνουν ιδέες και να ελέγχουν οι ίδιοι τη δουλειά τους. Για να τους δώσετε λοιπόν την αίσθηση της κυριότητας στην εργασία τους, δοκιμάστε τα ακόλουθα:
- ο Αφήστε τα μέλη των ομάδων να πάρουν μέρος στη λήψη αποφάσεων όπως και εσείς- ιδιαίτερα στις καθημερινές αποφάσεις. Και αυτό γιατί οι περισσότεροι εργαζόμενοι έχουν την επιθυμία να πάρουν μέρος σε αποφάσεις που επηρεάζουν τη δουλειά τους.
- ο Αναθέστε έργα που θα έχουν άμεσο κέρδος για τον οργανισμό όταν ολοκληρωθούν. Οι υπάλληλοι θα έχουν μεγαλύτερο ενθουσιασμό στη δουλειά τους αν γνωρίζουν ότι τα αποτελέσματά τους θα τα δουν συνεργάτες και ανταγωνιστές.
- ο Απορρίψτε τεχνικές διοίκησης που βασίζονται μόνο σε διαταγές, απειλές, προθεσμίες και επιπλήξεις. Έρευνα δείχνει ότι τέτοιες τακτικές δεν βελτιώνουν κατά πολύ την παραγωγικότητα και την ποιότητα μακροπρόθεσμα. Αντιθέτως, προκαλούν περιφρόνηση.

Η Δραστηριότητα κάθε εργαζόμενου πρέπει να στηρίζεται σε 3 στοιχεία:

1. Παραγωγικότητα (Η επίτευξη των στόχων και η δημιουργία αποτελεσμάτων μέσω της καλύτερης δυνατής χρήσης των πόρων συμπεριλαμβανομένων και των ανθρώπινων)
2. Ανθρώπινες Σχέσεις (Οι σχέσεις μεταξύ της εταιρίας και του εξωτερικού περιβάλλοντος αλλά και οι σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων μέσα στην ίδια την επιχείρηση - νοοτροπία ζωής, επικοινωνία, αντιμετώπιση του στρες, ομαδική συνεργασία)
3. Ποιότητα (ανταπόκριση των απαιτήσεων και προσδοκιών για την ποιότητα του τμήματος, των προϊόντων, των υπηρεσιών και της ίδιας της εταιρίας)

Δεν υπάρχει πιθανότητα επιτυχίας αν δουλεύεις μόνο στο ένα από τα τρία. Η επιτυχία έρχεται όταν η συμπεριφορά και η νοοτροπία γίνεται στα 3 παραπάνω στοιχεία σε προσωπική βάση και επίπεδο. Η επιτυχία ή αποτυχία δεν εναπόκειται μόνο στην ευθύνη των διευθυντών της αλλά από όλους τους εργαζόμενους. Η προσπάθεια στα 3 στοιχεία δημιουργεί μια δέσμευση και εκφράζει τι απαιτείται για να είναι κανείς καλός υπάλληλος

Αυτά που απαιτούνται είναι :

Υπευθυνότητα (για την προσωπική ανάπτυξη του τμήματος, της επιχείρησης)

Αφοσίωση (στους στόχους, στους ανθρώπους ..)

Πρωτοβουλία που σπάει τα όρια του τμήματος και της εταιρίας δίνοντας ευκαιρίες για προτάσεις ιδεών καινοτομικών

3.8 Κίνητρα στην εργασία: ένα ζήτημα κλειδί.

Για να είναι αποτελεσματικά, τα συστήματα πληρωμής πρέπει να βασίζονται στην καλή κατανόηση των κινήτρων των ατόμων στην εργασία. Ωστόσο, αυτό έχει αποδειχθεί ότι είναι ένα εξαιρετικά περίπλοκο ζήτημα και πολύ συχνά τα συστήματα πληρωμής που χρησιμοποιούνται από τους υπαλλήλους οι οποίοι έχουν βασιστεί σε πολύ απλές θεωρίες κινήτρων, έχουν αποτύχει. Σε αυτό το άρθρο, περιγράφω τις πιο σημαντικές συμβολές στην θεωρία των κινήτρων, που καταλήγει σε μια επανάληψη των καθιερωμένων αντιλήψεων σχετικά μ'αυτό το περίπλοκο ζήτημα. Αυτό μας οδηγεί σε στρατηγικές εξέτασης των συστημάτων πληρωμής που σκοπεύουν σε μια καλύτερη λειτουργία των κινήτρων και την ευκαιρία για ολοκληρωμένα συστήματα πληρωμής σε στρατηγικές αλλάζοντας τα άλλα μέσα των συστημάτων διοίκησης.

Θεωρίες κινήτρων

Οι θεωρίες κινήτρων έχουν διέλθει από πολλές φάσεις, επηρεάζουν και επηρεάζονται από τις ισχύοντες ιδεολογίες και φιλοσοφίες της διοίκησης σε κάθε περιοχή. Επίσης, μπορούμε να χαράσσουμε μια συνέχεια σ' αυτήν την ανάπτυξη, αυτό όμως δε σημαίνει ότι οι παλιές θεωρίες έχουν ξεπεραστεί. Σήμερα, υπάρχουν εργοδότες, μάνατζερ και εργαζόμενοι που επιμένουν στη μία ή άλλη θεωρία, βασισμένοι στις απόψεις τους και όχι στην έρευνα ή στις εμπειρικές αποδείξεις αλλά σε ένα ιδεολογικό πλαίσιο αξιών και υποθέσεων. Αυτό τους βοηθάει να καταλάβουν το δικό τους ρόλο και το ρόλο των άλλων γύρω τους. Η φτώχη ποιότητα της αντίληψης σχετικά με το πως τα συστήματα πληρωμής επηρεάζουν την συμπεριφορά οφείλεται στην σύγχυση που προκαλείται από τις πολλές αντίθετες θεωρίες και τα αντίθετες περιπτώσεις παραδειγμάτων.

Στις αρχές του αιώνα η επικρατούσα θεωρία για το management ήταν η κλασική ή «επιστημονική» προσέγγιση. Αυτή η θεωρία περιγράφει εργαζόμενα άτομα καθώς κάνουν ορθολογικούς, οικονομικούς λογαριασμούς και ακολουθούν ένα λογικό τύπο συμπεριφοράς στην εργασία (βλέπε Taylor, 1947) Οι εργοδότες, που έχουν αποδεχτεί αυτή την θεωρία, πιστεύουν ότι η δύναμη της εργασίας προέρχεται από την επιθυμία να κερδίσεις όσο το δυνατόν περισσότερα χρήματα. Πολύπλοκα οικονομικά σχήματα αναπτύχθηκαν, βασισμένα σε μετρήσεις στην εργασία χρησιμοποιώντας χρονόμετρα για να προσδιορίζουν πόσο πρέπει να πάρει κάθε στοιχείο από κάθε υπόθεση. Η υπόθεση ήταν ότι τα άτομα κυρίως ενεργούν με κίνητρο τα χρήματα και θα θελήσουν να μεγιστοποιήσουν την παραγωγή αν τους προσφέρεται το έναυσμα για περισσότερα χρήματα για κάθε αύξηση της απόδοσης του.

Ευτυχώς για μας, υπάρχουν πάντα ερευνητές που κάνουν τεστ πάνω στην θεωρία. Όταν συνειδητοποιήσαν ότι η συμπεριφορά στην εργασία δεν μπορούσε να εξηγηθεί από την επιθυμία του ατόμου να κερδίζει όσο δυνατόν περισσότερα χρήματα, η πρώτη αντίδραση δεν ήταν να εγκαταλείψουν την αντίληψη για την υπεροχή των χρημάτων, αλλά να ψάξουν για μεσολαβητικές μεταβλητές. Μια καινούργια θεωρία που είχε προταθεί, αναφέρει ότι ο λόγος που μερικοί εργάτες επιβραδύνουν την

προσπάθειά τους στο τέλος της ημέρας πρέπει να προέρχεται από μερικούς παράγοντες που εμποδίζουν αυτούς τους εργάτες να συνεχίσουν την προσπάθεια τους. Ο πιο πιθανός παράγοντας ήταν η κόπωση, οι εργάτες δεν ήταν δυνατοί αρκετά ή δεν είχαν καλή διατροφή για να συνεχίσουν την εργασία τους όλη μέρα.

Αυτό οδήγησε σε μελέτες ερευνών από τον Elton Mayo και την ομάδα του από το Πανεπιστήμιο του Harvard. Η πρώτη εργασία που έγινε στα 1920 ανακάλυψε ότι οι εργάτες (σ' ένα υφαντουργικό εργοστάσιο στη Φιλαδέλφεια) οι οποίοι είχαν περισσότερα διαλείμματα και επιχορηγούμενα γεύματα στην εργασία, βελτίωσαν την παραγωγικότητά τους και μόλις οι περισσότερες αμοιβές αφαιρέθηκαν η προσπάθεια τους μειώθηκε (βλέπε Mayo 1949). Η ομάδα έρευνας μετά παρουσίασε μια μεγαλύτερη σειρά μελετών στο Hawthorne Works of the Western Electric Company η οποία συνέχισε για δέκα χρόνια. Ο σκοπός τους ήταν να διαβάσουν τις επιδράσεις από παράγοντες όπως επίπεδα φωτισμού, θερμοκρασίας, συχνότητα διαλειμμάτων κ.τ.λ σε συνδυασμό μ' ένα έναυσμα πληρωμής από το σύστημα αποτελεσμάτων.

Αν αυτή η έρευνα είχε παράγει τα αποτελέσματα που περίμεναν από την αρχή, θα υπήρχε μία συνταγή για υψηλή παραγωγικότητα βασισμένη στα επίπεδα φωτισμού, την θερμοκρασία, τη συχνότητα των διαλειμμάτων των γευμάτων, τα επίπεδα υγείας κ.τ.λ. Σε κάποιες από τις δοκιμές τους το περιβάλλον της εργασίας ήταν αλλαγμένο δραστηκά, υπολογίζοντας πόσο αυτό επηρέασε την παραγωγικότητα, τα αποτελέσματα αποτελούσαν μία έκπληξη για εκείνη την περίοδο. Υπήρχε μία σταθερή βελτίωση στην παραγωγικότητα καθ' όλη τη διάρκεια των αλλαγών, για παράδειγμα η ένταση του φωτισμού αυξήθηκε σταδιακά για μια μεγάλη περίοδο και μετά μειώθηκε βαθμιαία. Στις προσπάθειες τους να εξασφαλίσουν ότι καμία άλλη μεταβλητή δεν μεσολάβησε στις δοκιμές τους, οι ερευνητές είχαν ασυνείδητα αλλάξει μία από τις σημαντικές. Είχαν αυξήσει το επίπεδο ενδιαφέροντος που είχε δείξει η επιχείρηση στους υπαλλήλους της, με το να ρωτά τακτικά ερωτήσεις σχετικά με την υγεία τους, την ηθική, τις προσωπικές τους ζωές, κ.τ.λ. Αυτές οι ερωτήσεις, είχαν σκοπό να εκτιμήσουν τις επιδράσεις που αυτά τα προσωπικά θέματα μπορεί να έχουν στη δοκιμή, είχαν εντελώς αλλάξει την ποιότητα των σχέσεων τους στην εργασία και αυτό είχε μία ακόλουθη συνέπεια στην ηθική και την παραγωγικότητα.

Αυτή η επίδραση της παρατήρησης των ατόμων στην εργασία έγινε γνωστή σαν « The Hawthorne Effect » και τα αποτελέσματα της έρευνας, όπως δημοσιεύτηκαν στο τέλος της δεκαετίας του 1930, είχαν σχεδόν επαναστατική επίδραση στις υπάρχουσες θεωρίες των κινήτρων στην εργασία, Αντί να συγκεντρώνεται στα χρήματα ως κίνητρο, η προσοχή δόθηκε στην σημασία των «ανθρωπίνων σχέσεων» σαν ένα μέσο κινήτρου των υπαλλήλων. Μία πολύ απλή άποψη για τα ανθρώπινα κίνητρα αντικαταστάθηκε από μία άλλη απλή, αλλά ίση θεωρία. Χιλιάδες από τους μάνατζερς στάλθηκαν σε μια σειρά από εκπαιδευτικά μαθήματα για να μάθουν τις δυνατότητες των «σχέσεων» των υπαλλήλων, να καταλάβουν τα προβλήματα τους και να δείξουν ενδιαφέρον.

Αναπτύχθηκαν, θεωρίες κινήτρων που υποστήριζαν ή ενίσχυσαν διαπιστώσεις των «ανθρωπίνων σχέσεων». Η νέα εστία της θεωρίας των κινήτρων ήταν η έρευνα για την ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών. Αυτή η νέα προσέγγιση ξεκαθάρισε την σκέψη του management στη δεκαετία του 1950.

Όπως αναφέραμε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, ο Maslow (1954) προσέφερε τις «ανάγκες της ιεραρχίας» σύμφωνα με τις οποίες τα ανθρώπινα όντα έχουν τις

ανάγκες τους κανονισμένες σε μια ιεραρχία έτσι ώστε να έχουν κίνητρο να ψάχνουν αρχικά, την ικανοποίηση των κατώτερων επιπέδων των αναγκών. Τη στιγμή που το επίπεδο αναγκών ικανοποιηθεί δε θεωρείται κίνητρο και το άτομο ενεργεί στο επόμενο επίπεδο της ιεραρχίας. Βασικές ανάγκες όπως στέγη, τροφή και ζεστασιά είναι στο πάτο του επιπέδου της ιεραρχίας, η οποία μετά εξελίσσεται με τη βοήθεια των φυσικών ικανοτήτων, της κοινωνικής αποδοχής, της προσωπικής εκτίμησης σε «Προσωπική- ανάπλαση» (συνειδητοποιεί κάποιος τις δικές του δυνατότητες).

Άλλος συγγραφέας από αυτή την περίοδο, ο Herzberg (1959, 1968 και 1987) υποστήριξε ότι τα ανθρώπινα όντα χρειάζονται «παράγοντες καθαριότητας» πριν θελήσουν να εργαστούν. Υποστήριξε ότι τα άτομα ενεργούν στην εργασία παραγωγικά μόνο μέσω « κινητήριων παραγόντων», αρχικά σε πιο βελτιωμένες εργασίες.

Ο McGregor³ (1960) μας προειδοποίησε εναντίον της Θεωρίας X (η άποψη ότι τα άτομα είναι απρόθυμα στην εργασία) και μας πρόσφερε τη Θεωρία Y, που δίνει έμφαση στις ανάγκες των ατόμων για επιτεύγματα και ικανοποίηση.

Ο McClelland⁴ (1967), ακολουθώντας τη δουλειά του Murray στα 1930, έδωσε έμφαση στην σημασία των αναγκών για επιτεύγματα, δύναμη και συνεργασία.

Αυτά τα άτομα ήταν οι λαμπεροί δάσκαλοι του management στη δεκαετία του 1960. Οι θεωρίες τους ήταν απλές, οι λύσεις τους ευθύς. Αν ακολουθήσετε τον Maslow μετά θα αποδεχτείτε την άποψή του ότι οι περισσότεροι Δυτικοί εργαζόμενοι είχαν τις βασικές τους ανάγκες ικανοποιημένες, έτσι δεν είχαν κίνητρο τα χρήματα (τα οποία μπορούν να αγοράσουν τις βασικές ανάγκες αλλά δεν μπορούν να αγοράσουν σχέσεις, συναισθήματα, αυτό εκτίμηση). Οι μάνατζερ που ακολουθούν αυτή τη θεωρία στρέφουν την προσοχή τους στο να προσφέρουν περισσότερο ικανοποιητικές σχέσεις, περισσότερο ενδιαφέρον εργασία και περισσότερες δυνατότητες για προσωπική ικανοποίηση.

Οι εργοδότες που ακολούθησαν τον Herzberg απέρριψαν την άποψη ότι τα χρήματα αποτελούν κίνητρο και συγκέντρωσαν τις προσπάθειες τους στο να προσφέρουν πιο βελτιωμένες δουλειές. Ο McGregor τους οδήγησε στο να εγκαταλείψουν την άποψη για τους εργαζομένους σαν φυγόπονους και απρόθυμους στην εργασία χωρίς απειλές και κίνητρα (θεωρία X). Αντί αυτού πρότεινε τη Θεωρία Y, η οποία υποστήριξε ότι τα άτομα βασικά θέλουν να κάνουν μία καλή δουλειά και πρέπει να προσφέρουν τις δυνατότητες για ικανοποίηση από τη δουλειά τους. Ο McClelland συγκέντρωσε την προσοχή του στο να δίνει τη δυνατότητα στα άτομα να ικανοποιούν τις ανάγκες τους για επιτεύγματα, δύναμη και συνεργασία.

Στη δεκαετία του 1970, διαβάσαμε για την περίπτωση μελετών από οργανισμούς οι οποίοι είχαν ακολουθήσει αυτές τις απόψεις. Αντίθετα προς την πρώτη παράτολμη έρευνα, της οποίας οι μεγαλειώδεις προσπάθειες και τα επιτυχημένα αποτελέσματα

³ Ο McGregor ήταν καθηγητής Management στο MIT Sloan School of Management και πρόεδρος του Antioch College 1948 - 1954.

⁴ Ο McClelland ήταν ένας Αμερικανός ερευνητής της ψυχολογίας που ανέπτυξε κάποιες θεωρίες. Σημειώνεται για το έργο του η ανάπτυξη των κινήτρων και η επίτευξη των πεποιθήσεων και των αναγκών.

είχαν προσφέρει στην πλειοψηφία των "αναγκών" στη δεκαετία του 1960, αυτές οι μελέτες δεύτερης γενιάς έδειξαν ανάμικτα αποτελέσματα. Υπήρχαν, προγράμματα εργασιών τα οποία είχαν αποτέλεσμα στο μεγαλύτερο μέρος του προσωπικού, προγράμματα ανθρωπίνων σχέσεων τα οποία είχαν μειώσει τη διαμάχη αλλά σε βάρος της παραγωγής και επιχειρήσεις οι οποίες μετακίνησαν τα συστήματα πληρωμών και ανακάλυψαν ότι δεν μπορούσαν να κάνουν πραγματικότητα την απορρέουσα ανάγκη για περισσότερο κατευθυντήρια επιτήρηση. Την ίδια στιγμή, υπήρχαν άλλες επιχειρήσεις που πετύχαιναν τα υποσχόμενα αποτελέσματα που είχαν προτείνει τα προγράμματα που είχαν συστήσει. Η απάντηση σ' αυτά τα αποτελέσματα ήταν, επίσης, ανάμικτα. Μερικά άτομα επέμεναν στην αγαπημένη τους θεωρία και κατηγορούσαν την ακαταλληλότητα της εφαρμογής ή της διοίκησης ή την αποτυχία της δύναμης της εργασίας. Μερικοί γύρισαν στις αρχικές θεωρίες, επηρεασμένοι από μελετητές όπως ο Donald Roy (1952). Άλλοι έψαξαν για πιο φιλοσοφικές θεωρίες, απομακρυσμένοι από υπέρ-απλουστευμένες θεωρίες και γενικές θεωρίες.

Η Θεωρία της Πιθανότητας είχε αναπτυχθεί σε απάντησή των ευρημάτων των ερευνών όπου η ίδια εφαρμογή της διοίκησης μπορεί να είναι μία ηχηρή επιτυχία σε μια οργάνωση και μία αποτυχία για μία άλλη. Joan Woodward⁵ (1958) υποστήριξε την προσαρμογή της δομής της οργάνωσης στην τεχνολογία, οι Burns και Stalker (1961) έδειξαν ότι διαφορετικοί τύποι διοίκησης που ήταν κατάλληλοι για την εταιρία αντιμετώπιζαν διαφορετικούς ρυθμούς αλλαγών και ο Tom Lupton και η ομάδα έρευνας από το Manchester Business School ανέπτυξαν τη «καλύτερη εφαρμογή» που σχεδιάζει συστήματα πληρωμών (1968 και 1974). Αυτή η προσέγγιση εμπεριέχει το πιο κατάλληλο σύστημα πληρωμών για κάθε επιχείρηση ακόμη και για διαφορετικούς τομείς μέσα σε μια επιχείρηση.

Υπάρχει μια έρευνα, που ακόμη αναπτύσσεται, η οποία δείχνει διαφορετικά κίνητρα μεταξύ των ομάδων και μεταξύ των κουλτούρων και αυτό μπορεί να επηρεάσει τη λειτουργία του συστήματος πληρωμών. Ο Karen Legge⁶ και ο Neil Millward ανέφεραν ένα ενδιαφέρον παράδειγμα όταν ρωτήθηκαν να μελετήσουν συστατικά τηλεόρασης σε εργοστάσιο στα βορειοδυτικά της Αγγλίας. Το αντικείμενο της μελέτης ήταν να βοηθήσει τη διοίκηση να καταλάβει γιατί ένα μέρος από το προσωπικό ανταποκρίθηκε και ήταν πολύ δραστηριοποιημένο από το κίνητρο του σχεδίου των bonus στην επιχείρηση, ενώ άλλοι δεν έδειξαν καθόλου ενδιαφέρον. Η εξήγηση τοποθετήθηκε στην οικογενειακή κατάσταση των υπαλλήλων. Η κοινότητα περίμενε, από αυτούς που είχαν τελειώσει εκείνη την εποχή το σχολείο, να δίνουν το μισθό τους στην μητέρα τους. Αυτοί που ήταν λίγο μεγαλύτεροι κρατούσαν το μισθό τους και έδιναν στην μητέρα τους ένα βοήθημα για την στέγασή τους. Πιθανότερα το μικρότερο προσωπικό δεν είχε κανένα ενδιαφέρον για περισσότερα χρήματα αφού θα ήθελε να τα κρατήσει η μητέρα τους. Αυτή η κατάσταση άλλαξε και έγιναν περισσότεροι δραστηριοποιημένοι με το κίνητρο του σχεδίου των bonus, όταν δηλαδή, άρχισαν να κρατούν το δικά τους χρήματα.

⁵ Ο Woodward ήταν πρωτοπόρος για την εμπειρική έρευνα σε οργανωτικές δομές και συγγραφέας του βιβλίου «Αναλυτικά πλαίσια που καθορίζουν τη σχέση μεταξύ της τεχνολογίας και των συστημάτων παραγωγής και ο ρόλος τους στη διαμόρφωση αποτελεσματικών οργανωτικών δομών».

⁶ Ο Legge είναι ο ανώτερος της διδακτικής ομάδας της κοινωνιολογίας στο πανεπιστήμιο του Cambridge.

Άλλοι μελετητές είχαν αναφέρει μεταβολές στην δραστηριοποίηση. Ο Michael White ⁷(1973) βρήκε σ' ένα δείγμα από 2246 βρετανούς μάνατζερ έξι χαρακτηριστικά υποδείγματα δραστηριοποίησης (υλικές αμοιβές, κοινωνική θέση και κύρος, ασφάλεια και κοινωνικά θέματα, ανομοιότητα και πρόκληση και ηγετικές ικανότητες). Ο Blackburn και Mann (1979) βρήκαν σ' ένα δείγμα από 1000 χαμηλών δυνατοτήτων εργάτες, μία μεγάλη σειρά από «προσανατολισμούς» ή δραστηριοποιήσεις στην εργασία. Αυτές περιλαμβάνουν στοιχεία όπως πληρωμή, ώρες στην εργασία, προαγωγές, πόσο αξίας ήταν η εργασία, σχέσεις με τους συναδέλφους και εργασιακές καταστάσεις. Αυτού του είδους οι μελέτες σίγουρα υποστηρίζουν τη «θεωρία της πιθανότητας» η οποία αναφέρει ότι οι στρατηγικές της διοίκησης (περιλαμβάνοντας και τα συστήματα πληρωμής) πρέπει να είναι ειδικά σχεδιασμένες, να ταιριάζουν στο μεγαλύτερο μέρος των οργανώσεων, στους υπαλλήλους και τους μάνατζερ.

Ωστόσο, η εικόνα είναι πολύ πιο περίπλοκη από το γεγονός ότι υπάρχει μια μελέτη που δείχνει ότι οι ανάγκες δεν είναι ούτε ακούσιες ούτε φτιαγμένες για ιδιαίτερα χαρακτηριστικά. Διαφοροποιούνται με αλλαγές στις προσωπικές καταστάσεις και μπορούν να αλλάξουν με το να φτιάχνουν τις επιθυμητές ανταμοιβές περισσότερο ή λιγότερο προσιτές. Η μελέτη της White έδειξε ότι οι μάνατζερ οι οποίοι ήταν περισσότερο πιθανό να δραστηριοποιηθούν από τις κοινωνικές ανάγκες ήταν αυτοί που είχαν φθάσει στην κορυφή της καριέρας τους και γι' αυτούς μερικά από τα άλλα κίνητρα δεν ήταν διαθέσιμα. Το ενδιαφέρον της εργασίας ήταν ένα κίνητρο για τα άτομα που είχα ενδιαφέρον εργασίες, η ποικιλία και η πρόκληση ήταν κίνητρα για τα άτομα με εργασίες που είχαν προκλήσεις. Σε πολλές περιπτώσεις είναι αδύνατο να εξακριβώσεις ποιο έρχεται πρώτο, το κίνητρο ή η εκλογή της καριέρας. Αλλά αυτό δεν είναι τόσο με αυτούς τους ανθρώπους που η καριέρα τους έχει φθάσει στην κορυφή. Αν είναι αλήθεια ότι τα άτομα συχνά προσαρμόζουν τις ανάγκες τους με το να συνδυάζουν τις αμοιβές που είναι διαθέσιμες σ' αυτούς μετά μπορεί αυτό να εξηγήσει γιατί ο Goldthorpe (1968) είχε βρει τόσοσους πολλούς εργάτες να δραστηριοποιούνται με τους υψηλούς μισθούς που κερδίζουν σε βαρετές, επαναλαμβανόμενες δουλειές από το να διαλέγουν πιο ενδιαφέρον εργασίες με χαμηλότερο μισθό.

Έτσι λοιπόν, συμπεραίνουμε ότι δεν μπορούμε να δεχτούμε ένα απλό μοντέλο το οποίο ψάχνει να εξηγήσει τα ανθρώπινα κίνητρα καθώς παράγονται από γενικές, κατάλληλες ανάγκες, όπως η ανάγκη για χρήματα, ή η ανάγκη για επιτεύγματα, ή για το ενδιαφέρον της εργασίας, ή για τις σχέσεις στην εργασία. Τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες και μεταξύ τους και μεταξύ των οργανώσεων. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ένα «ενδεχόμενο» προσέγγισης με τα συστήματα αμοιβών προσαρμοσμένα στις μεμονωμένες ανάγκες. Αυτό μπορεί να γίνει ο εφιάλης του μάνατζερ που ποτέ δεν έχει γίνει σοβαρός υποστηρικτής εκτός για τις πρόσθετες παροχές (το σχέδιο Cafeteria, βλέπε Thierry, 1978). Υπάρχει μία άλλη μεγάλη σκέψη η οποία πρέπει να επηρεάσει την σκέψη μας. Φαίνεται ότι είναι δυνατόν να ενθαρρύνεις τα άτομα να ψάξουν τους εργοδότες που μπορούν ή θέλουν να προσφέρουν. Οι εργαζόμενοι δεν περιμένουν μεμονωμένα να προσαρμόσουν τις αμοιβές και υπάρχει μία μεγάλη απόδειξη ότι ΜΕΡΙΚΕΣ οργανώσεις έχουν δώσει

⁷ Ο White ήταν ένας Αυστραλός κοινωνικός λειτουργός. Είναι γνωστός ως ο ιδρυτής της θεραπείας αφήγησης, καθώς και για τη σημαντική συμβολή του στη ψυχοθεραπεία και οικογενειακή θεραπεία.

κίνητρο στους υπαλλήλους τους με τα χρήματα, με βελτιωμένες δουλειές, με αναπτυσσόμενες ευκαιρίες, με βελτιωμένες σχέσεις.

Μονάχα η θεωρία των κινήτρων στη δεκαετία του 1970 ήταν βασισμένη στη Θεωρία Προσδοκιών του Vroom (1964). Αυτή δίνει έμφαση στη σημασία των πεποιθήσεων των υπαλλήλων ότι *θα μπορούσαν να βελτιώσουν τις προσπάθειες τους, πιστεύοντας ότι αυτό θα οδηγούσε σε βελτιωμένη λειτουργία και πιστεύοντας ότι αυτή η βελτίωση θα αναγνωριστεί και θα οδηγήσει στην αμοιβή που επιθυμούν*. Η Θεωρία των Προσδοκιών είναι πραγματικά ένα μοντέλο της διαδικασίας της δραστηριοποίησης από ένα σύστημα κινήτρων και αυτό δίνει έμφαση στη σημασία των κύριων απαιτήσεων για αυτή τη διαδικασία. Η έρευνα έχει δείξει ότι όταν οι εργοδότες έχουν εξασφαλίσει ότι οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν τι αμοιβές θα έχουν από την μεγαλύτερη προσπάθεια, όταν ο εργοδότης έχει σιγουρευτεί ότι αυτές οι αμοιβές είναι επιθυμητές από τους εργαζομένους, όταν οι επιτηρητές και οι μάνατζερ έχουν σιγουρευτεί ότι οι υπάλληλοι γνωρίζουν τι προσπάθεια απαιτείται από αυτούς και όταν οι υπάλληλοι έχουν αυτοπεποιθήσει ότι έχουν τις δυνατότητες, τα μέσα και την ικανότητα να πετύχουν την προσπάθεια και να παράγουν τα αποτελέσματα, ΜΕΤΑ θα δραστηριοποιηθούν από τα κίνητρα που τους προσφέρονται από το σύστημα πληρωμών. Και όταν αυτές οι συνιστώσες της διαδικασίας δεν υπάρχουν, η προσπάθεια αυτή έχει μεγάλη πιθανότητα να αποτύχει.

Από την άλλη πλευρά υπάρχει απόδειξη από την έρευνα (βλέπε Wannuw, Keon και Latack, 1983) ότι οι εργαζόμενοι δεν εξετάζουν συνήθως λεπτομερώς τη διαδικασία της πληροφόρησης και τη λογική δημιουργία της απόφασης όταν αποφασίζουν πόσο σκληρά να δουλέψουν. Μάλιστα βασίζονται στις πράξεις τους στη συνήθεια, στις προσδοκίες που απορρέουν από προηγούμενη εμπειρία και στη συμβουλή των σεβαστών συνάδελφών τους. Υπάρχει μια μικρή αμφιβολία ότι ένας εργοδότης που ξοδεύει τον χρόνο του για να εξασφαλίσει όλες τις απαιτήσεις της Θεωρίας των Προσδοκιών, θα έχει ξοδέψει ένα σημαντικό μέρος του χρόνου περιλαμβάνοντας και συμβούλους μάνατζερ, επιτηρητές και υπαλλήλους. Τα καλά αποτελέσματα από αυτή την προσέγγιση είναι σύμφωνα με τα συμπεράσματα της Μελέτης του Strathclyde. Τα συστήματα πληρωμών που πέτυχαν ήταν αυτά που χρειάστηκαν περισσότερο χρόνο και προσπάθεια, περιλαμβάνοντας τους εργαζομένους και τους μάνατζερ τους. Υπάρχει, βέβαια, το επιχείρημα του Locke ότι τα άτομα δραστηριοποιούνται από σχετικά διαφορετικούς σκοπούς τους οποίους έχουν συμφωνήσει να επιδιώξουν (Latham και Locke, 1979) Αυτό τοποθετεί την πηγή των κινήτρων όχι σε κάποιες «ανάγκες» των εργοδοτών, αλλά στην πραγματοποίηση του σκοπού με τον οποίο αυτός/ αυτή έχει ασχοληθεί. MBO (Management by Objectives) ήταν μια προσέγγιση βασισμένη στο κίνητρο να πετύχει σκοπούς που πρώτα πρότεινε ο Drucker⁸ το 1964, αλλά αποτέλεσε μία υπερβολικά γραφειοκρατική εφαρμογή και συχνά παρήγε φτωχά αποτελέσματα. Παρόμοια με την Θεωρία των σκοπών, αυτές οι θεωρίες της μετατροπής της συμπεριφοράς οι οποίες προτείνουν να αναγνωρίσουν την συμπεριφορά που αλλάζει και τι απαιτείται, τοποθετώντας επιρροές όπως η καθοδήγηση, η έμπνευση και η υποστήριξη που να προκαλούν τις επιθυμητές αλλαγές (για περίληψη βλέπε Guest, 1984).

3.9 Θεωρίες των κινήτρων και σχεδίαση των συστημάτων πληρωμών.

⁸ Ήταν ένας συγγραφέας, σύμβουλος διοίκησης, και αυτο-περιγράφεται ως "κοινωνικός οικολόγος."

Πολλά από τη φιλολογία των κινήτρων τα οποία συζητήθηκαν συνδέονται κατευθείαν με την αμοιβή και τα συστήματα πληρωμών. Παίρνοντας τα διάφορα στάδια της Θεωρίας των κινήτρων και συνδυάζοντας τα με τις συμμετοχές στο σύστημα πληρωμών, έχουμε:

Θεωρία Κινήτρων	Συμμετοχή στο σύστημα αμοιβών
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΑΤΟΜΟ	Οι αμοιβές συνδέονται κατευθείαν με υπολογισμένες αυξήσεις στην εργασία, όπως στην πληρωμή από τα αποτελέσματα.
Οικονομικό άτομο με περιοδική κόπωση	όπως προηγουμένως, αλλά με συχνή ξεκούραση και διαλείμματα και πιθανότατα σε επιδοτούμενες καντίνες.
ΘΕΩΡΙΕΣ ΑΝΑΓΚΩΝ :	Ωριαίος ή εβδομαδιαίος μισθός/ πληρωμή χωρίς το στοιχείο του κινήτρου.
<ul style="list-style-type: none"> • Ανθρώπινες σχέσεις • Maslow • Herzberg • McClelland • McGregor 	Δίνει έμφαση στη δραστηριοποίηση ανάμεσα στις ανθρώπινες σχέσεις, στις βελτιωμένες δουλειές ή στις δυνατότητες να ικανοποιούν υψηλότερα τις ανάγκες.
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΠΡΟΣΔΟΚΙΩΝ	Οι αμοιβές συνδέονται κατευθείαν με την προσπάθεια, φροντίζουν να εξασφαλίζουν την πεποίθηση των υπαλλήλων ότι μπορούν να πετύχουν στην προσπάθεια, ότι οι αμοιβές είναι επιθυμητές και η προσπάθεια θα βελτιωθεί και θα παράγει τα αποτελέσματα που περιμένουν όταν αρχίσει η προσπάθεια.
Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΕΡΓΗΣ ΑΝΤΙΣΤΑΣΗΣ	Οι εργοδότες είναι ελεύθεροι να διαλέγουν κάθε είδος συστήματος αμοιβών, εφ' όσον υπάρχει μία εκτεταμένη γνωμάτευση και ανάμειξη όλου του προηγούμενου προσωπικού στην εκτέλεση.
Η ΘΕΩΡΙΑ ΣΚΟΠΟΥ	Οι αμοιβές συνδέονται με τους επιτυχημένους σκοπούς ή τροποποιημένους τρόπους εργασίας που έχουν αναγνωριστεί ως επιθυμητοί και αποδεκτοί από τους υπαλλήλους όπως η πληρωμή για την επίτευξη του σκοπού.
<ul style="list-style-type: none"> • Σκοποί 	

Κανόνες Κινήτρων

Καμία από τις παραπάνω θεωρίες δεν είναι απόλυτα ικανοποιητική, αλλά οι περισσότερες από τις πρόσφατες έχουν στοιχεία που υποστηρίζουν η μία την άλλη και είναι σύμφωνα με τα ευρήματα των εμπειρικών ερευνών. Αν πάρουμε μία εκλεκτική προσέγγιση, οι ακόλουθοι κανόνες κλειδιά, τα οποία υπάρχουν στην έρευνα, είναι άξια ενσωμάτωσης στις στρατηγικές των συστημάτων αμοιβών:

1: **ΕΜΠΛΟΚΗ** : Οι υπάλληλοι πρέπει να αναμειγνύονται στην ανάπτυξη κάθε νέου συστήματος αμοιβών και να συμβουλευονται για τα προβλήματα που μπορεί να προκύψουν. Πρέπει να ενθαρρύνονται να αναπτύσσουν μία δέσμευση για την επιτυχία και μία αίσθηση ιδιοκτησίας η οποία θα οδηγήσει το σύστημα μέσω από τις αρχικές δυσκολίες (από: Θεωρία της Αεργής Αντίστασης, Θεωρία Σκοπών, Θεωρία των Προσδοκιών)

2: **Μετέφερε όλες τις δυσκολίες που διαψεύδουν τους υπαλλήλους από το να πετυχαίνουν υψηλά επίπεδα προσπάθειας.** Είναι άσκοπο να παρέχεις υψηλά κίνητρα αν οι υπάλληλοι διαψεύδονται με το να μην έχουν την κατάλληλη ικανότητα και το σύνολο του εξοπλισμού, εργαλεία, χώρο, υλικά στοιχεία, πρόσθετα στοιχεία, οδηγίες, συστήματα υποστήριξης, συνεργασία από τους άλλους, ή άλλα στοιχεία που χρειάζονται. (από : Θεωρία Προσδοκιών, Θεωρία Αλλαγής της Συμπεριφοράς, Θεωρία Άεργης Αντίστασης).

3: **ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ:** Κάθε εκπλήρωση κριτηρίων που χρησιμοποιούνται σε σκοπούς, στόχους, ή αλλαγές στην συμπεριφορά, πρέπει να είναι δίκαιη και ισάξια για όλους τους υπαλλήλους που κάνουν την ίδια εργασία στην ίδια οργάνωση (από : Θεωρία Δικαιοσύνης)

4: **ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗ :** Οι κανονισμοί πρέπει να βρίσκονται στη θέση ώστε να έχουν την ευθύνη να δίνουν στους υπαλλήλους την υποστήριξη, την ενθάρρυνση, την καθοδήγηση και την προσαρμογή έτσι ώστε να μπορούν να είναι γνώστες των ενδιαφερόντων των εργοδοτών τους στην εργασία τους και να μπορούν γρήγορα να μάθουν πως να κερδίζουν τις επιθυμητές αμοιβές. (Θεωρία Προσδοκιών, Θεωρία της Αλλαγής της Συμπεριφοράς, Θεωρία Άεργης Αντίστασης).

5 : **Η ΣΠΟΥΔΑΙΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ :**Ο χρόνος πρέπει να ξοδευτεί με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι σίγουροι ότι οι υπάλληλοι ενδιαφέρονται να κερδίσουν τις προτεινόμενες αμοιβές. (από: Θεωρία προσδοκιών, Θεωρία πιθανότητας)

6: **ΣΚΟΠΟΙ:** Οι υπάλληλοι πρέπει να συμβουλεύονται για τους σκοπούς, τους στόχους, ή τις αλλαγές στην συμπεριφορά οι οποίες θα κερδίσουν την αμοιβή και που πρέπει να είναι όσο το δυνατό πιο συγκεκριμένες και καθαρές.(από: Θεωρία Σκοπών, Θεωρία των προσδοκιών, Θεωρία της Άεργης Αντίστασης).

Θα πρέπει να τονιστεί ότι πολλοί από τους παραπάνω κανόνες απαιτούν περισσότερο προσπάθεια από τους επιτηρητές και τους μάνατζερ όπως και από τους εργαζομένους που διευθύνουν. Πολύ συχνά στο παρελθόν η ευθύνη για την κακή προσπάθεια βρισκόταν στους εργαζομένους και μόνο πρόσφατα οι συγγραφείς έχουν αναγνωρίσει ότι η κακή ποιότητα της προσπάθειας των υπαλλήλων είναι συχνά σχετική με την κακή διοίκηση. Ψάχνοντας να δραστηριοποιήσουν τους υπαλλήλους είναι παραπλανητικό στοιχείο να συνηθίζουν να ρίχνουν την προσοχή τους στους άλλους, περισσότερο από το να αντιμετωπίζουν τις δικές τους ευθύνες και τα λάθη σ' αυτήν την περιοχή.

Συστήματα Πληρωμών και άλλες Στρατηγικές Ανθρώπινων Μέσων Διοίκησης

Η πληρωμή είναι ένα εγγυημένο θέμα που κρατά την προσοχή των περισσότερων υπαλλήλων στις περισσότερες οργανώσεις. Για αυτό το λόγο, ένα πρόγραμμα που περιλαμβάνει ένα αλλαγμένο σύστημα αμοιβών μπορεί να χρησιμοποιηθεί σαν ένας μηχανισμός που διευκολύνει τα άλλα είδη αλλαγών όπως η αναδόμηση. Είναι ένα συχνό λάθος για τους εργοδότες να δέχονται ότι πρέπει να καθυστερούν κάθε αλλαγή στη δομή των αμοιβών και πληρωμών τους , ειδικά όταν αυτές οι αλλαγές περιλαμβάνουν εκτεταμένη εσωτερική αναδόμηση. Με το να κάνουν αυτό χάνουν

την ευκαιρία να συμμετέχουν οι εργαζόμενοι στη διαδικασία πιο κοντά και να κερδίσουν τη συνεργασία με την αλλαγή σαν ένα στοιχείο που συνδέεται με το νέο σύστημα πληρωμών.

3.10 Η ικανοποίηση της εργασίας.

Η αύξηση της ικανοποίησης εργασίας είναι σημαντική για την ανθρωπιστική αξία του εργαζόμενου και για τα οικονομικά οφέλη(εξ αιτίας της επιρροής της πάνω στη συμπεριφορά των εργαζομένων).

Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη ικανοποίηση εργασίας:

- Πιστεύουν ότι η επιχείρηση θα είναι ικανοποιημένη στη διάρκεια του χρόνου
- Ενδιαφέρονται για την ποιότητα της δουλειάς τους
- Είναι πιο αφοσιωμένοι στην επιχείρηση
- Έχουν υψηλότερο βαθμό συνοχής
- Είναι περισσότερο παραγωγικοί

Ορίστε τους δικούς σας όρους

Να είστε ακριβής. Ασαφείς όροι όπως «ηθική» συχνά περικλείει στοιχεία ικανοποίησης, υποχρέωσης, επιθυμίας για παραίτηση, επικοινωνίας κλπ. Η έλλειψη μιας θεμελιώδους διαύγειας καθιστά δύσκολο το να μάθει κανείς οτιδήποτε χρήσιμο ή ακριβές.

Απλό σχέδιο ή πολλαπλών διαστάσεων. Μια περιοχή διαφωνίας είναι το εάν η ικανοποίηση εργασίας έχει πολλαπλές διαστάσεις. Ερευνητές όπως οι Porter και Lawler ορίζουν την ικανοποίηση εργασίας ως ένα μονοδιάστατο σχέδιο. Αυτό σημαίνει ότι γενικώς μπορεί να είστε ικανοποιημένος ή δυσαρεστημένος με τη δουλειά σας. Σε αντίθεση οι Smith, Kendal και Hulin διαφωνούν και πιστεύουν ότι η ικανοποίηση της εργασίας είναι κάτι πολυδιάστατο. Δηλαδή, ότι εσείς μπορεί να είστε περισσότερο ή λιγότερο ικανοποιημένος με τη δουλειά σας, τον προϊστάμενό σας, την αμοιβή σας, το εργασιακό περιβάλλον κλπ.

Για τους σκοπούς της εργασίας αυτής ακολουθήθηκε η θεωρία των Porter και Lawler και η ικανοποίηση της εργασίας ορίστηκε ως η ενεργή (συναισθηματική) αντίδραση των ατόμων στις συνθήκες της τρέχουσας εργασίας τους. Επίσης, έγινε προσεκτικά η διάκριση ανάμεσα στην ικανοποίηση της εργασίας και στα συνεπακόλουθά της. Ως ένας ανεξάρτητος παράγων, η επιθυμία να παραμείνει κανείς στην εργασία του, επηρεάζεται επίσης από άλλους παράγοντες όπως, οι άλλοι εργαζόμενοι, η σιγουριά της εργασίας, οι προσδοκίες για την μελλοντική του επιτυχία στην επιχείρηση κλπ.

Πηγές σύγχυσης

Το αρνητικό είναι ισχυρότερο από το θετικό. Η δυσαρέσκεια φαίνεται να παρακινεί περισσότερο από την ικανοποίηση. Με έναν παρεμφερή τρόπο, οι άνθρωποι συχνά αντιδρούν άμεσα και ορατά στη λύπη απ' ότι σε ένα ευχάριστο ερέθισμα.

Μείωση αποδόσεων. Συχνά, δεν υπάρχει μια απλή σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και στις συνέπειές της. Για παράδειγμα, όσο μεγαλύτερη είναι η δυσαρέσκεια ενός ατόμου τόσο μεγαλύτερη είναι και η παρακίνηση για να παραιτηθεί. Από τη στιγμή που τα άτομα είναι βασικά ικανοποιημένα δεν επιθυμούν να παραιτηθούν. Πώς μπορεί να είναι διαφορετική η συμπεριφορά τους εάν αυτοί

είναι **παράφορα ικανοποιημένοι** με τη δουλειά τους; Θα εξακολουθούν να μην παρακινούνται να παραιτηθούν. Συνεπώς, άπαξ και οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τη δουλειά τους, το να είναι παράφορα ικανοποιημένοι μπορεί να μην παράγει μια σημαντικά διαφορετική συμπεριφορά. Αυτό το αποτέλεσμα μπορεί να γίνει η αιτία ώστε οι μάντζερ να υποτιμήσουν το πώς ακριβώς είναι να παρακινεί κανείς πραγματικά την ικανοποίηση εργασίας.

Έγινε έρευνα σε περισσότερους από 15.000 πανεθνικά εργαζόμενους, από όλα τα επίπεδα των επιχειρήσεων που συμμετείχαν και το 20% ήταν μάντζερ /προϊστάμενοι, το 91% από αυτούς είχαν πλήρη απασχόληση, ο μέσος όρος ηλικίας ήταν 33 χρόνων και υπήρχε ακόμη και μια συμμετρία ανδρών και γυναικών.

Σαν τμήμα ενός μεγάλου έργου του οποίου στόχος ήταν να δημιουργηθεί ένα καθοδηγούμενος εργαζόμενος, ερευνήθηκαν **έξι παράγοντες που επηρεάζουν την ικανοποίηση εργασίας**. Όταν αυτοί οι έξι παράγοντες ήταν σε υψηλό επίπεδο, η ικανοποίηση εργασίας ήταν υψηλή. Όταν ήταν σε χαμηλό βαθμό, η ικανοποίηση εργασίας ήταν χαμηλή. Αυτοί οι παράγοντες είναι όμοιοι με αυτούς που βρέθηκαν και σε άλλες επιχειρήσεις.

Η ικανοποίηση εργασίας επηρεάζεται από τους παράγοντες:

1. **Ευκαιρία**
2. **Στρες**
3. **Ηγεσία**
4. **Πρότυπα εργασίας**
5. **Δίκαιες αμοιβές**
6. **Επαρκής εξουσία**

Ευκαιρία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν προκλητικές ευκαιρίες στη δουλειά. Αυτό περιλαμβάνει ευκαιρίες να συμμετέχουν σε ενδιαφέροντα έργα, δουλειές με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένη υπευθυνότητα. **Σημαντικό:** αυτό δεν είναι απλώς «ευκαιρία προαγωγής». Καθώς οι επιχειρήσεις έχουν γίνει οριζόντιες, οι προαγωγές μπορεί να είναι σπάνιες. Τα άτομα έχουν βρει προκλήσεις μέσα από projects, ομάδες ηγεσίας, ειδικές αποστολές ως επίσης και προαγωγές.

Ενέργειες:

- Προωθήστε άτομα από μέσα όταν είναι δυνατόν
- Ανταμείψτε τους ελπιδοφόρους εργαζόμενους με ρόλους πάνω σε ενδιαφέροντα projects
- Χωρίστε τις δουλειές σε επίπεδα αυξημένης ηγεσίας και υπευθυνότητας.

Είναι πιθανόν να δημιουργήσετε τίτλους εργασίας που να δηλώνουν αυξημένα επίπεδα ειδίκευσης τα οποία δεν θα περιορίζονται από διαθεσιμότητα θέσεων. Απλώς θα δηλώνουν επίτευγμα.

Στρες

Όταν το αρνητικό στρες είναι διαρκώς υψηλό, η ικανοποίηση εργασίας είναι χαμηλή. Η εργασία είναι έντονη εάν αυτή αναμειγνύεται με την προσωπική ζωή του εργαζόμενου ή είναι μια διαρκής πηγή ανησυχιών και μπελάδων.

Ενέργειες

- Να προάγετε μια ισορροπία εργασίας και προσωπικής ζωής. Βεβαιωθείτε για το ότι τα ανώτερα στελέχη επιδεικνύουν αυτήν τη συμπεριφορά.
- Να διανέμετε την εργασία εξ ίσου (δίκαια) μέσα στις ομάδες εργασίας.
- Κάντε ανασκόπηση των διαδικασιών εργασίας για να εξαλείψετε περιττές γραφειοκρατίες ή γραφειοκράτες
- Διαχειριστείτε τον αριθμό των διακοπών που πρέπει να υπομείνουν οι εργαζόμενοι καθώς προσπαθούν να κάνουν τη δουλειά τους.
- Μερικές επιχειρήσεις κάνουν χρήση ασκήσεων ή διαλειμμάτων «διασκέδασης» στη δουλειά.

Ηγεσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν οι μάνατζέρ τους είναι καλοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει παρακινούμενους εργαζόμενους να κάνουν μια αποδοτική δουλειά, που αγωνίζονται για υπεροχή ή απλώς για ανάληψη δράσης.

Ενέργειες:

- Βεβαιωθείτε ότι οι μάνατζέρ σας είναι καλά εκπαιδευμένοι. Η ηγεσία συνδυάζει στάσεις και συμπεριφορές.
- Τα άτομα ανταποκρίνονται στους μάνατζερ που μπορούν να τους εμπιστευτούν και οι οποίοι τους εμπνέουν να πετύχουν σημαντικούς στόχους.

Πρότυπα εργασίας

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν ολόκληρη η ομάδα εργασίας τους παίρνει έπαινο για την ποιότητα της εργασίας της.

Ενέργειες:

- Ενθαρρύνετε την επικοινωνία ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους πελάτες. Η ποιότητα κερδίζει σπουδαιότητα όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν την επίδρασή της στους πελάτες.
- Αναπτύξτε σημαντικά κριτήρια ποιότητας. Εξυμνήστε κατορθώματα στην ποιότητα.

Δίκαιες αμοιβές

Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο ικανοποιημένοι όταν νιώθουν ότι ανταμείβονται δίκαια για τη δουλειά που κάνουν. Σκεφτείτε σοβαρά τις υπευθυνότητες των εργαζομένων, την προσπάθεια που έχουν βγάλει προς τα έξω, τη δουλειά που έκαναν καλά και τις απαιτήσεις της δουλειάς τους.

Ενέργειες:

- Βεβαιωθείτε ότι οι αμοιβές είναι για πραγματική συμβολή στην επιχείρηση
- Να είστε συνεπής στις τακτικές των αμοιβών σας
- Εάν οι μισθοί σας είναι ανταγωνιστικοί, βεβαιωθείτε ότι οι εργαζόμενοι το γνωρίζουν αυτό

- Οι αμοιβές μπορεί να περιλαμβάνουν μια ποικιλία από οφέλη και τυχερά του επαγγέλματος εκτός από λεφτά

Σαν ένα επιπλέον όφελος, οι εργαζόμενοι που αμείβονται δίκαια, βιώνουν λιγότερο στρες.

Επαρκής εξουσία

Οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ικανοποιημένοι όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία για να κάνουν τη δουλειά τους.

Ενέργειες:

Λαμβάνοντας υπόψη ότι είναι λογικό να:

- Αφήνετε τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις
- Επιτρέπετε στους εργαζόμενους να έχουν τρόπο εισόδου σε αποφάσεις που τους επηρεάζουν
- Καθιερώστε εργασιακούς στόχους αλλά αφήστε τους εργαζόμενους να καθορίσουν το πώς θα κατορθώσουν αυτούς τους στόχους. Παρατεταμένες ανασκοπήσεις μπορεί αναγνωρίσουν καινοτόμες «καλύτερες πρακτικές».
- Αναρωτηθείτε «εάν υπήρχαν απλώς μία ή δύο αποφάσεις που θα μπορούσατε να πάρετε, ποια θα ήταν αυτή που θα έκανε τη μεγαλύτερη διαφορά στη δουλειά σας;».

Το μυστικό

Ένα πράγμα που κάνει τους ανθρώπους μοναδικούς, είναι η ικανότητά μας να εστιάζουμε σε ενέργεια. Είτε θερμαίνουμε ένα σπίτι είτε κόβουμε ατσάλι με ένα λέιζερ, εστιάζοντας στην ενέργεια όπου είναι αναγκαία, παράγει σπουδαία αποτελέσματα. Σαν μάνατζερ χρειάζεται να γνωρίζετε τι είναι σημαντικό και πού υπάρχει πρόβλημα. Εστιάζοντας το χρόνο και τις πηγές πάνω σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα είναι περισσότερο πιθανό να παράγετε μετρήσιμα οφέλη προς την επιχείρηση.

Οι πραγματικά σπουδαίες υποθέσεις της επιχείρησής σας μπορούν να ανακαλυφτούν μέσα από μια κατάλληλη ανάλυση. Η έρευνα που έγινε στο συγκεκριμένο θέμα έχει αναπτύξει μια διαδικασία που ανακαλύπτει τις συνεπαγόμενες αιτίες των παραγόντων, όπως:

- Διατήρηση /αναδιοργάνωση
- Παραγωγικότητα
- Ομαδική εργασία
- Επικοινωνία
- Ικανοποίηση εργασίας

3.11 Τι είναι αυτό που κάνει έναν εργαζόμενο ικανοποιημένο.

Μια πρόσφατη έρευνα σε 55.000 εργαζόμενους αντιπαρατάσσει τις ακόλουθες συμπεριφορές κατευθειάν σε υψηλότερα οφέλη:

- Οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι είχαν μια ευκαιρία κάθε μέρα για να κάνουν αυτό που κάνουν καλύτερα
- Πίστευαν ότι η γνώμη τους μετρούσε
- Αισθάνονταν ότι η συνεργάτες τους ήταν αφοσιωμένοι στην ποιότητα
- Υπήρχε μια άμεση σύνδεση της δουλειάς τους με την αποστολή της επιχείρησης

Τι μπορείτε να κάνετε για να βελτιώσετε την ικανοποίηση των εργαζομένων;

1. **Μετρήστε το επίπεδο ικανοποίησης του προσωπικού σας.** Μια απλή έρευνα στους εργαζόμενους μπορεί να σας προμηθεύσει μια ανεκτίμητη πληροφορία. Δομήστε έτσι την έρευνα ώστε να είναι όσο το δυνατόν αντικειμενική.

Ακολουθούν κάποιες υποδείξεις για να δελεάσετε την ανάδρασή τους και μπορεί να περιλαμβάνουν:

α) *Διαθέσιμα οφέλη.* Καθορίστε εάν είναι ενήμεροι για τα οφέλη που παρέχετε και ζητήστε τους να κατατάξουν την αξία του κάθε οφέλους. Μην ξοδεύετε χρόνο και χρήμα σε οφέλη που οι εργαζόμενοι τα αντιλαμβάνονται σαν να έχουν ελάχιστη αξία.

β) *Προγράμματα εκπαίδευσης.* Νιώθουν ότι η προσφερόμενη εκπαίδευση είναι επαρκής και τους εφοδιάζει με τις κατάλληλες δεξιότητες για τις λειτουργίες της δουλειάς τους και με πρόσθετες ευκαιρίες;

γ) *Κατανόηση της φιλοσοφίας της επιχείρησης.* Γνωρίζουν τα πιστεύω και τις αξίες της επιχείρησής σας;

δ) *Επαγγελματικά πρότυπα.* Έχουν καταλάβει το επίπεδο υπηρεσιών που εσείς αναμένετε και τις συμπεριφορές και ενέργειες με τις οποίες θα το πετύχουν αυτό;

ε) *Προτιμήσεις και αντιπάθειες.* Δώστε τους την ευκαιρία να σας πουν τι τους αρέσει και τι αντιπαθούν στην επιχείρησή σας.

στ) *Υποκινητές.* Ρωτήστε τους τι θα μπορούσε να τους παρακινήσει. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θα σας δώσουν ειλικρινή ανάδραση εάν πιστέψουν ότι δεν θα υπάρξει ξαφνική βίαιη αντίδραση ή κάποια αρνητική συνέπεια. Γι' αυτό επιτρέψτε τους να σας δώσουν πληροφορίες, ελεύθερα και ανώνυμα. Πάρτε αυτήν την πληροφορία και χρησιμοποιήστε την σαν ένα μέσον για βελτίωση.

2. **Διευκολύνετε μια εβδομαδιαία ή μηνιαία συνεδρίαση μυαλού θύελας.** Συχνά η καλύτερη πηγή για νέες ιδέες έρχεται μέσα από αυτό. Οι εργαζόμενοί σας βλέπουν κάθε μέρα πράγματα τα οποία θα μπορούσαν να βελτιωθούν, να αλλάξουν ή να γίνουν διαφορετικά. Αφήστε τις εμπειρίες και τις παρατηρήσεις τους να γίνουν η καπνοδόχος της γνώσης.
3. **Ενθαρρύνετε το προσωπικό σας να αυξήσει τις δεξιότητές του.** Πληρώστε για μαθήματα επιμόρφωσης τα οποία αυξάνουν την εξυπηρέτηση των πελατών τους, τις πωλήσεις, την επικοινωνία, την ηγεσία και τις δεξιότητες διοίκησης.
4. **Ενημερώστε τους εργαζομένους σας για την πλήρη κατάσταση της επιχείρησης.** Μια πρόσφατη μελέτη έδειξε ότι περισσότεροι από 57% των εργαζομένων δεν γνώριζαν τις ετήσιες πωλήσεις της επιχείρησης που εργάζονταν. Περισσότεροι από το 26% αυτών δεν ήξεραν εάν η οικονομική θέση της εταιρίας τους είχε αλλάξει τα τελευταία τρία χρόνια. Μη φοβάστε να μοιραστείτε νούμερα πωλήσεων και εξόδων. Μετατρέψτε τις στρατηγικές τους σε στόχους και αγωγήματα αντικείμενα έτσι ώστε ο καθένας να καταλαβαίνει καθαρά ποιες ανάγκες χρειάζεται να καλυφθούν. Ενημερώστε τους εβδομαδιαίως ή μηνιαίως σε συναντήσεις, ως προς την πρόοδο των στόχων που έβαλαν.
5. **Είναι διασκέδαση να εργάζονται στην επιχείρησή σας;** Θα μπορούσαμε όλοι μας να είμαστε περισσότερο ενθουσιώδεις και παρακινημένοι να κάνουμε το καλύτερο που μπορούμε στη δουλειά μας εάν διασκεδάσαμε περισσότερο κάνοντάς το; Λέγοντας αυτό δεν σημαίνει ότι δεν παίρνουμε την ευθύνη της δουλειάς μας και των πελατών μας στα σοβαρά. Όμως δεν θα εμφανιζόταν για δουλειά οι άνθρωποι με περισσότερο ενθουσιασμό για τη δουλειά τους εάν ήξεραν ότι θα είχαν μια διασκεδαστική εμπειρία;
6. **Δώστε άμεση αναγνώριση.** Μην περιμένετε μέχρι την επόμενη συνάντηση στο γραφείο, την μηνιαία επιχειρησιακή τελετή ή τον απολογισμό των εργαζομένων για να επαινέσετε, αναγνωρίσετε ή να ανταμείψετε έναν εργαζόμενο. Ανταμείψτε αμέσως τους ανθρώπους . Αφήστε τους να μάθουν πόσο σημαντικοί είναι και πόσο τους εκτιμάτε. Ενισχύστε τις θετικές ενέργειες και συμπεριφορές τους. Να είστε συγκεκριμένος με τις εκτιμήσεις σας. Πείτε τους ακριβώς τι έκαναν σωστά και πώς αυτό βοήθησε την επιχείρηση και τους συναδέλφους τους.

Είναι τα μικρά πράγματα που μια επιχείρηση κάνει για να επικοινωνήσει το μήνυμα ότι οι άνθρωποί σας είναι σημαντικοί και οι ιδέες και η ανάδρασή τους είναι πολύτιμες. Επενδύστε στους ανθρώπους σας – θα επενδύσουν και αυτοί με τη σειρά τους σε σας.

Η εργασιακή ικανοποίηση των εργαζομένων είναι πολύ σημαντική και για την ανθρωπιστική της αξία και για το οικονομικό όφελος που απορρέει από αυτήν. Οι εργαζόμενοι με υψηλότερη εργασιακή ικανοποίηση:

1. Πιστεύουν ότι ο οργανισμός θα τους προσφέρει ικανοποίηση και στο μέλλον

2. Νοιάζονται για την ποιότητα της εργασίας τους
3. Είναι πιο αφοσιωμένοι στον οργανισμό
4. Έχουν υψηλότερα ποσοστά διατήρησης της εργασίας τους
5. Είναι πιο παραγωγικοί

Σύμφωνα με το μοντέλο του Bavendam J. (2000) προσδιορίζονται έξι παράγοντες που επηρεάζουν την εργασιακή ικανοποίηση. Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι υψηλοί τότε και η εργασιακή ικανοποίηση είναι υψηλή. Όταν αυτοί οι παράγοντες είναι χαμηλοί τότε και η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή

Η εργασιακή ικανοποίηση επηρεάζεται από:

- **Ευκαιρία** – Οι εργαζόμενοι είναι πιο ευχαριστημένοι όταν έχουν προκλητικές ευκαιρίες στην εργασία τους (συμμετοχή σε ενδιαφέροντα έργα, εργασίες με έναν ικανοποιητικό βαθμό πρόκλησης και ευκαιρίες για αυξημένες ευθύνες).

Ενέργειες:

- Προαγωγές μέσα από τον οργανισμό όταν είναι δυνατόν
- Ανταμοιβή των ελπιδοφόρων εργαζομένων με ρόλους σε ενδιαφέροντα έργα
- Διαίρεση των εργασιών σε επίπεδα αυξημένης ηγεσίας και ευθύνης

Μπορεί να είναι δυνατό να δημιουργηθούν οι τίτλοι εργασίας που καταδεικνύουν τα αυξανόμενα επίπεδα πείρας και που δεν περιορίζονται από τη διαθεσιμότητα των θέσεων. Καταδεικνύουν απλά το επίτευγμα.

- **Πίεση (Stress)** - Όταν η πίεση είναι συνεχώς υψηλή, η εργασιακή ικανοποίηση είναι χαμηλή. Η εργασία είναι πιο αγχωτική όταν παρεμποδίζει την προσωπική ζωή των υπαλλήλων ή όταν είναι μια μόνιμη πηγή άγχους.

Ενέργειες:

- Πρωθήστε μια ισορροπία της εργασιακής και της προσωπικής ζωής.
- Σιγουρευτείτε ότι τα ανώτερα στελέχη διαμορφώνουν αυτήν την συμπεριφορά.
- Διανείμετε την εργασία ομοιόμορφα (δίκαια) μέσα στον εργασιακό χώρο.
- Αναθεωρήστε τις διαδικασίες εργασίας για να αφαιρέσετε το περιττό "κόλυμα" ή τη γραφειοκρατία.
- Διαχειριστείτε τον αριθμό των διακοπών που οι εργαζόμενοι πρέπει να υπομείνουν προσπαθώντας να κάνουν την εργασία τους.

- **Ηγεσία (Leadership)** - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν οι διευθυντές τους είναι καλοί ηγέτες. Αυτό περιλαμβάνει την παρακίνηση προς τους

εργαζόμενους για να κάνουν καλή δουλειά, προσπαθώντας για την τελειότητα ή λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα γι αυτό.

Ενέργειες:

-Σιγουρευτείτε ότι οι διευθυντές σας είναι καλά εκπαιδευμένοι. Η ηγεσία συνδυάζει την διάθεση και τη συμπεριφορά.

-Οι άνθρωποι αποκρίνονται στους διευθυντές που μπορούν να εμπιστευθούν και οι οποίοι τους εμπνέουν για να επιτύχουν σημαντικούς στόχους.

▪ **Πρότυπα εργασίας (work standards)** - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν υπερηφανεύεται ολόκληρη η ομάδα εργασίας τους για την ποιότητα της εργασίας τους.

Ενέργειες:

-Ενθαρρύνετε την επικοινωνία μεταξύ των υπαλλήλων και των πελατών. Η ποιότητα κερδίζει σημαντικά όταν οι εργαζόμενοι βλέπουν τον αντίκτυπό της στους πελάτες.

-Αναπτύξτε σημαντικές μετρήσεις της ποιότητας. Γιορτάστε τα επιτεύγματα στην ποιότητα.

▪ **Δίκαιες ανταμοιβές (fair rewards)** - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν αισθάνονται ανταμείβονται δίκαια για την εργασία που κάνουν. Εξετάστε τις ευθύνες των εργαζομένων, την προσπάθεια που έχουν καταβάλει, την εργασία που έχουν κάνει καλά και τις απαιτήσεις της εργασίας τους.

Ενέργειες:

-Σιγουρευτείτε ότι οι ανταμοιβές είναι για τις πραγματική συνεισφορά τους στην οργάνωση.

-Να είστε συνεπής στις πολιτικές ανταμοιβής σας.

-Εάν οι αμοιβές σας είναι ανταγωνιστικές, σιγουρευτείτε ότι οι εργαζόμενοι το ξέρουν αυτό.

-Οι ανταμοιβές μπορούν να περιλαμβάνουν ποικίλα οφέλη και πρόσθετες ανταμοιβές εκτός από τα χρήματα.

Σαν προστιθέμενο όφελος, οι εργαζόμενοι που ανταμείβονται αρκετά, έχουν λιγότερη πίεση.

▪ **Επαρκή εξουσία (adequate authority)** - Οι εργαζόμενοι είναι πιο ικανοποιημένοι όταν έχουν επαρκή ελευθερία και εξουσία να κάνουν την εργασία τους.

Ενέργειες:

-Αφήστε τους εργαζόμενους να παίρνουν αποφάσεις.

-Επιτρέψτε στους εργαζόμενους να λένε τη γνώμη τους στις αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις σε αυτούς.

-Καθιερώστε τους στόχους εργασίας αλλά αφήστε τους υπαλλήλους να καθορίσουν πώς θα επιτύχουν αυτούς τους στόχους.

-Ρωτήστε, "εάν υπήρχαν μια ή δύο αποφάσεις που θα μπορούσατε να πάρετε, ποια θα έκανε τη μεγαλύτερη διαφορά στην εργασία σας;"

Ένα πράγμα που καθιστά τους ανθρώπους μοναδικούς είναι η δυνατότητά μας να εστιάζουμε την ενέργεια μας. Σαν διευθυντής πρέπει να ξέρετε τι είναι σημαντικό και τι είναι πρόβλημα. Η συγκέντρωση του χρόνου και των πόρων σε ένα συγκεκριμένο πρόβλημα είναι πιθανότερο να παράγει τα μετρήσιμα οφέλη στην οργάνωση. Οι πραγματικές αιτίες που είναι μοναδικές σε μια οργάνωση μπορούν να αποκαλυφθούν μόνο μέσω μιας κατάλληλης ανάλυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Αποτελεσματική Παρακίνηση Εργαζομένων

4.1 Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Ορισμός και χαρακτηριστικά της

Τα τελευταία 25 χρόνια η οργανωσιακή κουλτούρα έχει κερδίσει ευρεία αποδοχή ως ένας τρόπος κατανόησης ανθρώπινων συστημάτων. Αυτή η οπτική δανείζεται στοιχεία από την ανθρωπολογία και την κοινωνιολογία και χρησιμοποιεί πολλούς από τους ίδιους όρους για να ορίσει τις συντεταγμένες της κουλτούρας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι η προσωπικότητα της Οργάνωσης. Αποτελείται από υποθέσεις, αξίες, νόρμες, απτά σύμβολα μελών της Οργάνωσης και των συμπεριφορών του. Μπορούμε να μιλήσουμε για την κουλτούρα της Οργάνωσης κοιτάζοντας την ένδυση των μελών, την επίπλωση. Σαφώς η οργανωσιακή κουλτούρα μιας κερδοσκοπικής εταιρείας είναι διαφορετική από εκείνη ενός Πανεπιστημίου ή ενός νοσοκομείου. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο ιδιαίτερος τρόπος δράσης της υπηρεσίας οργάνωσης, είναι αυτό που καθιστά μια υπηρεσία οργάνωση διαφορετική από μian άλλη, είναι οι διαφορετικές πρακτικές τα εθιμοτυπικά, οι διαδικασίες, το εξωτερικό των κτιρίων και των γραφείων, είναι εν τέλει μια δυναμική μίξη που προσδιορίζει τι ιδιαίτερο στίγμα και την ίδια την ύπαρξη της υπηρεσίας. Επειδή η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στοιχεία είναι δύσκολο να περιγραφεί επακριβώς. Αλλάζει με τον καιρό καθώς αλλάζουν οι άνθρωποι και δημιουργείται από τις ενέργειες των υπαλλήλων, τις αποφάσεις και την επικοινωνία μεταξύ τους. Είναι σημαντικό να γίνει κατανοητό το πώς η κουλτούρα επηρεάζει τις καθημερινές δραστηριότητες και τις επιχειρηματικές εργασίες.

Τα χαρακτηριστικά της Οργανωσιακής κουλτούρας είναι:

1. Η ταυτότητα του μέλους, ο βαθμός δηλαδή στον οποίον οι υπάλληλοι ταυτίζονται με το σύνολο της Οργάνωσης και όχι μόνο με τον τομέα τους.
2. Η έμφαση στην ομάδα, ο βαθμός στον οποίο οι εργαζόμενοι οργανώνονται γύρω από ομάδες.
3. Η εστίαση στους ανθρώπους, ο βαθμός στον οποίον οι αποφάσεις λαμβάνουν υπόψη την επίδραση του αποτελέσματος στους ανθρώπους της υπηρεσίας – οργάνωσης.
4. Η ολοκλήρωση των μονάδων, ο βαθμός στον οποίον τα τμήματα της υπηρεσίας – οργάνωσης λειτουργούν με έναν τρόπο αλληλεξάρτησης.
5. Ο έλεγχος, ο βαθμός στον οποίον οι κανονισμοί χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο συμπεριφοράς.
6. Η ανοχή στον κίνδυνο, ο βαθμός στον οποίον οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να είναι καινοτόμοι.
7. Τα κριτήρια αμοιβής, ο βαθμός στον οποίον το σύστημα αμοιβών και προαγωγών γίνεται σύμφωνα με την απόδοση παρά με την αρχαιότητα.
8. Η ανοχή στη διαφωνία, ο βαθμός στον οποίον οι εμπλεκόμενοι μπορούν να αντιμετωπίζουν ανοιχτά την κριτική και την διαφωνία.
9. Ο προσανατολισμός στα μέσα-στόχους, ο βαθμός στον οποίον η διοίκηση εστιάζεται σε αποτελέσματα παρά σε διαδικασίες.
10. Η εστίαση στο ανοιχτό σύστημα, ο βαθμός στον οποίον η υπηρεσία – οργάνωση ανταποκρίνεται στο εξωτερικό περιβάλλον.

Πετυχημένη Οργανωσιακή Κουλτούρα

Η κουλτούρα και αξίες της επιχείρησης, οι σχέσεις με τους πελάτες, η ανάπτυξη διαδικασιών και συστημάτων αποτελούν τα άυλα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης τα οποία σύμφωνα με έρευνες στις ΗΠΑ, Αγγλία και Σκανδιναβία αποτελούν τα 2/3 της περιουσίας της με το υπόλοιπο να συντίθεται από τα εργοστάσια τα μηχανήματα και τα κεφάλαιά της.

Σημαντικό παράγοντα από την σκοπιά του ανθρώπινου δυναμικού για το βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον είναι η αξιοπιστία, ο σεβασμός και η δικαιοσύνη. Αξιοπιστία σημαίνει τα στελέχη να επικοινωνούν συχνά με τους εργαζόμενους σχετικά με την πορεία και τα σχέδια της επιχείρησης και να ζητούν τις ιδέες τους. Για να είναι όμως κανείς αξιόπιστος πρέπει τα λόγια ν' ακολουθούνται από έργα, να υπάρχει όραμα και επαληθεύεται στην καθημερινότητα.

Σεβασμός σημαίνει παροχή του κατάλληλου εξοπλισμού και εκπαίδευσης στους εργαζόμενους, σημαίνει εκτίμηση της καλής δουλειάς και ισορροπία της προσωπικής και επαγγελματικής δουλειάς. Δικαιοσύνη σημαίνει τίμιο μοίρασμα της οικονομικής επιτυχίας μέσα από ανταμοιβές και προγράμματα παροχών. Ο εργασιακός χώρος φροντίζει να αποδεσμεύεται από οποιασδήποτε φύσης διακρίσεις, ορίζοντας ξεκάθαρες διαδικασίες αντιμετώπισης και επίλυσης διαφορών.

Ο τόπος με τον οποίο αντιμετωπίζονται οι άνθρωποι αυξάνει σημαντικά τα συγκριτικά πλεονεκτήματα του Οργανισμού. Σε μια εταιρεία με βέλτιστο εργασιακό περιβάλλον οι αποστάσεις μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων εξασθενούν. Ο εργασιακός χώρος γίνεται μια κοινότητα. Οι εργαζόμενοι νιώθουν υπερήφανοι για την δουλειά τους, την ομάδα τους, την εταιρεία τους. Αισθάνονται ότι μπορούν να είναι ο εαυτός τους στη δουλειά. Υπάρχει ένα ξεκάθαρο κλίμα συναδελφικότητας και επιθυμούν να συνεχίσουν εκεί τη καριέρα τους.

Σύμφωνα με το άρθρο του Fortune «οι 100 εταιρείες με τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα στις ΗΠΑ» επιβεβαιώνεται ότι οι εταιρείες που περιλαμβάνονται στην λίστα λαμβάνουν καλύτερες υποψηφιότητες ατόμων για τις κενές θέσεις εργασίας, έχουν χαμηλότερο ποσοστό αλλαγής προσωπικού, απολαμβάνουν μεγαλύτερα ποσοστά ικανοποίησης και αφοσίωσης πελατών, αναπτύσσουν μεγαλύτερες καινοτομίες και δημιουργικότητα και επωφελούνται από μεγαλύτερη κερδοφορία και παραγωγικότητα. Όταν ένας Οργανισμός επενδύει στους ανθρώπους του επενδύει και στην επιτυχία του.

Ο John Kotter (1996) στο βιβλίο του «Καθοδηγώντας τις αλλαγές» παραθέτει 8 βήματα που καθιστούν το μετασχηματισμό της οργανωσιακής κουλτούρας επιτυχή:

1. Ενδυνάμωση της αίσθησης του επείγοντος με εστίαση της προσοχής στην αποδοτικότητα και εξέλιξη του κλάδου
2. Η δημιουργία κατάλληλου ηγετικού συνασπισμού
3. Ανάπτυξη οράματος και στρατηγικής και προσπάθεια κοινοποίησης του οράματος σε όλο το εύρος της επιχείρησης
4. Εξουσία στους εργαζόμενους για επίτευξη αλλαγών
5. Κέρδη για τους εργαζόμενους και ανταμοιβές για την συμβολή τους
6. Παγίωση αξιοπιστίας επιτυχιών για περαιτέρω προώθηση της διαδικασίας
7. Προώθηση διαδικασίας αλλαγών
8. Θεσμοποίηση της διαδικασίας αλλαγής ως μια νέα κουλτούρα

4.2 Σημαντικές προϋποθέσεις για αποτελεσματική παρακίνηση εργαζομένων.

Παρακίνηση Μεμονωμένων Εργαζομένων

Τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι υπεύθυνοι για την παρακίνηση των υφισταμένων τους. Πρέπει να χρησιμοποιήσουν διάφορες τεχνικές ώστε να τους ενεργοποιήσουν και με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων να αυξήσουν την αποδοτικότητά τους. Όμως, η έλλειψη παρακίνησης οφείλεται αρκετές φορές στην λανθασμένη μέθοδο διοίκησης των στελεχών. Επίσης, ένα σωστό περιβάλλον είναι ένας σημαντικός παράγοντας παρακίνησης. Αν δεν υπάρχει ένα τέτοιο περιβάλλον τότε είναι πολύ δύσκολο να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι.

Τα στελέχη πρέπει να μάθουν τι πραγματικά θέλει ο εργαζόμενος. Μέσα από διάφορες συζητήσεις των εργαζομένων και την παρακολούθηση τους κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Καλό θα ήταν τα στελέχη κάθε τμήματος να καλούν τους υφισταμένους τους σε τακτά χρονικά διαστήματα και να τους ρωτάνε για τυχόν προβλήματα ή τι τους αρέσει περισσότερο στην εργασία τους. Όμως, τέτοιες συζητήσεις θα είναι καλό να γίνονται ιδιαιτέρως με κάθε εργαζόμενο ώστε οι απαντήσεις να δίνονται με ειλικρίνεια.

Η σχεδίαση μιας στρατηγικής από τα στελέχη είναι απαραίτητη ώστε να πετύχουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους. Πρέπει να καταλάβουν ότι αν δεν τους δοθεί η ευκαιρία για ικανοποίηση των στόχων τους τότε θα αναζητήσουν μια άλλη επιχείρηση που θα τους ικανοποιήσει τις φιλοδοξίες τους. Είναι απολύτως απαραίτητο το προσωπικό να αισθάνεται ότι εργάζεται σε μια επιχείρηση που νοιάζεται για αυτούς και επιδιώκει την βελτίωση τους.

Επιπρόσθετα, τα στελέχη πρέπει να ακολουθούν μια σειρά από ενέργειες ώστε να μπορούν να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους υφισταμένους τους. Αυτές οι ενέργειες δεν είναι προκαθορισμένες αλλά δημιουργούνται από την κρίση του κάθε στελέχους γνωρίζοντας τις ανάγκες των εργαζομένων του. ***Παρακάτω παραθέεται μια ενδεικτική σειρά από ενέργειες που μπορούν να ακολουθήσουν τα στελέχη των επιχειρήσεων.***

- **Η σημασία της αποστολής στην εργασία**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν για ποιο λόγο η επιχείρηση τους επέλεξε να εργάζονται για αυτή. Πρέπει να έχουν αυτοπεποίθηση και να είναι περήφανοι για την εργασία που επιτελούν. Να θεωρούν ότι η εργασία τους είναι πολύτιμη και να καλλιεργείται το αίσθημα της συμμετοχής στην πετυχημένη πορεία της επιχείρησης. Να συμμετέχουν σε αποφάσεις της επιχείρησης και να παίρνουν από μόνοι τους πρωτοβουλίες για την καλύτερευση της εργασίας τους.

- **Η εμπιστοσύνη και αξιοπιστία στελεχών**

Τα στελέχη πρέπει να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή ώστε να μπορούν να ακούνε τα παράπονα και τα προβλήματα των υφισταμένων τους. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται εμπιστοσύνη ανάμεσα τους και παρέχεται η δυνατότητα άμεσης λύσης των προβλημάτων των εργαζομένων. Επίσης, δημιουργείται ένας αλληλοσεβασμός

που οδηγεί στην σωστή τους επικοινωνία και συνεργασία. Όμως, πολλά στελέχη δεν δίνουν σημασία στον παράγοντα αξιοπιστία που είναι και ο βασικότερος. Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη και σεβασμός αν δεν υπάρχει πρώτα αξιοπιστία μέσα στην επιχείρηση. Πρέπει να γνωρίζουν ότι οι συζητήσεις με τους εργαζόμενους και η εξομολόγηση ενός μυστικού δεν είναι σωστό να γνωστοποιείται και στους υπόλοιπους. Η ακεραιότητα της μη μεταφοράς προσωπικών δεδομένων σε τρίτους είναι ότι καλύτερο για την δημιουργία ενός αξιόπιστου προϊσταμένου.

- **Δείξτε εμπιστοσύνη στο προσωπικό**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι τους εκτιμάνε και τους εμπιστεύονται για αυτό που κάνουν. Όταν υπάρχει εμπιστοσύνη τότε οι εργαζόμενοι είναι σε διάθεση να αυξήσουν την απόδοσή τους και να πετύχουν ακόμα και τους δυσκολότερους στόχους. Φράσεις όπως : «Ξέρω πως μπορείς να τα καταφέρεις», «Είσαι πολύ καλός σε αυτό που κάνεις» ή «Σου έχω απόλυτη εμπιστοσύνη γιατί είσαι ένας από τους καλύτερους εργαζόμενους της επιχείρησης» μπορούν να βοηθήσουν στην ανύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Επιπλέον, τα στελέχη μπορούν να συγχαρούν ένα υφιστάμενο τους μπροστά στους συναδέλφους του ώστε να γίνει παράδειγμα προς μίμηση για τους υπόλοιπους. Όμως, αν τον επικρίνουν μπροστά σε άλλους τότε θα δημιουργηθεί ένα κλίμα καχυποψίας.

- **Ο καθορισμός των προκλήσεων**

Τα στελέχη πρέπει να αναζητούν συνεχώς νέες προκλήσεις και ευκαιρίες ώστε να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να βρεθούν μπροστά σε μια πρόκληση ώστε να δραστηριοποιηθούν και να πετύχουν τους στόχους τους. Όμως, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις αρνητικές προκλήσεις. Είναι ένας εξαιρετικά επικίνδυνος τρόπος παρακίνησης αφού αν δοθεί προέκταση τότε οι αρνητικές προκλήσεις μετατρέπονται σε προσβολές. Τα στελέχη πρέπει να είναι πολύ έμπειρα σε αυτού του είδους την παρακίνηση ώστε να μην προκληθούν ίντριγκες με τους εργαζόμενους γιατί τα αποτελέσματα θα είναι εξαιρετικά άσχημα για την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι θα πάψουν να προσπαθούν αφού θα έχει εκλείψει το αίσθημα εμπιστοσύνης και κατανόησης. Φράσεις όπως «Ξέρω ότι χάνω το χρόνο μου μαζί σου αλλά βάζω στοίχημα ότι δεν θα τα καταφέρεις» ή «Δεν πιστεύω ότι θα τα καταφέρεις, αν μπορείς διέψευσε με» μπορούν να βοηθήσουν στην παρακίνηση των εργαζομένων. Αν υπάρχει επιτυχία με αυτό τον τρόπο, με την πάροδο του χρόνου, θα δημιουργηθεί ένα αίσθημα αλληλοσεβασμού και εκτίμησης.

Παρακίνηση Ομάδας Εργαζομένων

Είναι γνωστό ότι μια ομάδα ανθρώπων μπορεί να καταφέρει πολύ περισσότερα από ένα μεμονωμένο άνθρωπο. Η ομάδα είναι ένα σύνολο ανθρώπων που αλληλοεξαρτούνται και συνεργάζονται με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων και φιλοδοξιών. Αυτή είναι η βασική διαφορά τους από την παρέα που είναι ένα σύνολο ανθρώπων που δεν έχουν στόχους και όνειρα ώστε να τα πραγματοποιήσουν από κοινού.

Όμως, εξαιρετικά σημαντικά είναι η σωστή επιλογή προσωπικού για την δημιουργία των συγκεκριμένων ομάδων. Πρέπει να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα ώστε το σύνολο των ανθρώπων που επέλεξαν τα στελέχη να μετατραπεί σε ομάδα και όχι σε παρέα. Επίσης, ο διαχωρισμός της ομάδας σε κλίκες και οι διαπληκτισμοί των εργαζομένων μεταξύ τους δημιουργεί αρνητικά αποτελέσματα για την εκπλήρωση των στόχων της.

Καταρχήν, η διοίκηση πρέπει να μεριμνήσει για την επιτυχημένη πρόσληψη εργαζομένων. Όσο πιο υψηλόμισθοι είναι η θέση εργασίας τόσο περισσότερος χρόνος πρέπει να δαπανηθεί στις διαδικασίες πρόσληψης του υποψηφίου. Επίσης, η χρήση συνεντεύξεων και ειδικών τεστ είναι πολύ χρήσιμη για την επιλογή του κατάλληλου εργαζόμενου. Αφού επιλεγθούν οι κατάλληλοι εργαζόμενοι για την επιχείρηση γίνεται η επιλογή των εργαζόμενων που θα εργαστούν σε ομάδες και εκείνων που θα εργαστούν μεμονωμένα.

Επιπλέον, η σωστή νοοτροπία των ατόμων είναι μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για την δημιουργία αποτελεσματικής ομάδας. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων της ομάδας πρέπει να ταιριάζουν και να έχουν την ίδια σωστή νοοτροπία για την δουλειά. Τα άτομα που κοιτάζουν συνέχεια το ρολόι τους ανυπομονώντας να σχολάσουν δεν μπορούν να συνεργαστούν με τα άτομα που έχουν μεγάλο ζήλο για να ολοκληρώσουν την εργασία τους χωρίς να τους ενδιαφέρει πότε θα σχολάσουν. Αυτό πρέπει να προσέξουν οι προϊστάμενοι ώστε να δημιουργήσουν μια κοινή και σωστή νοοτροπία.

Σε επιχειρήσεις που διαθέτουν προϊστάμενους που γνωρίζουν να παρακινούν οι εργαζόμενοι δεν κοιτάνε τα ρολόγια τους. Δημιουργούν τα κατάλληλα κίνητρα ώστε η εργασία να γίνεται με τον καλύτερο τρόπο και να ικανοποιούνται οι ανάγκες των εργαζόμενων. Η αναγνώριση των επιτυχιών τους και η αύξηση των χρηματικών αποδοχών μπορούν να αποδειχτούν αποτελεσματικά κίνητρα για την αύξηση της απόδοσης τους.

Οι ενέργειες που πρέπει να γίνουν για την δημιουργία ομάδων ποικίλουν ανάλογα τους εργαζόμενους, τα στελέχη και τις καταστάσεις που περνάει η επιχείρηση. *Παρακάτω παραθέεται μια ενδεικτική σειρά από ενέργειες που μπορεί να κάνουν τα στελέχη μιας επιχείρησης ώστε να δημιουργούν αποτελεσματικές ομάδες εργαζομένων.*

▪ Οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας

Οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν όλο το απαραίτητο εξοπλισμό, εργαλεία και συστήματα για να μπορούν να λειτουργήσουν. Το κατάλληλο περιβάλλον δεν είναι μόνο απαραίτητο για την ομάδα ανθρώπων αλλά για τους μεμονωμένους εργαζόμενους. Επίσης, ένα ευρύχωρο, καθαρό και άνετο περιβάλλον εργασίας βοηθάει τους υπαλλήλους να αισθανθούν περήφανοι για την επιχείρηση όπου εργάζονται. Θα είναι ευκολότερο για τα στελέχη να παρακινήσουν τους υφισταμένους τους κάτω από ένα άρτια εξοπλισμένο και «ζεστό» περιβάλλον εργασίας.

Σε αντίθετη περίπτωση, όχι μόνο δεν μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι αλλά δημιουργείται ανά τακτά χρονικά διαστήματα σύγχυση και δυσαρέσκεια. Όταν δεν έχουν τα απαραίτητα μέσα για να εκτελέσουν την εργασία τους τότε απογοητεύονται και παύουν να εμπιστεύονται την επιχείρηση. Κάτι τέτοιο οδηγεί σε διαπληκτισμούς ανάμεσα στην διοίκηση και στους εργαζόμενους που πολλές φορές οδηγεί στην παραίτηση ορισμένων ανθρώπων ή ομάδων ανθρώπων.

▪ **Καθορισμός στόχων**

Ένας σωστός μάνατζερ πρέπει να παρέχει όλες τις απαραίτητες οδηγίες και συμβουλές ώστε να αντιμετωπίζονται τα καθημερινά προβλήματα της ομάδας. Πρέπει να καλλιεργεί ένα αίσθημα συνεργασίας και εμπιστοσύνης ώστε να γίνετε κατανοητό το όραμα και οι στόχοι της επιχείρησης. Οι στόχοι πρέπει να είναι σαφής και αντιπροσωπευτικοί με σκοπό την βελτίωση της επιχείρησης. Επίσης, πολύ σημαντικό είναι ο προϊστάμενος να μην καθορίζει μόνο βραχυπρόθεσμους στόχους αλλά και μακροπρόθεσμους. Να αναρωτιέται αν η ομάδα του μπορεί να εκπληρώσει και με ποιόν τρόπο ένα στόχο της επιχείρησης για τα επόμενα δυο χρόνια.

▪ **Μη φοβάστε να λέτε «δεν ξέρω»**

Είναι απολύτως απαραίτητο τα στελέχη να κερδίζουν τον θαυμασμό και την εμπιστοσύνη της ομάδας ατόμων που διευθύνουν. Οι εργαζόμενοι της ομάδας είναι λογικό να πιστεύουν ότι τα στελέχη έχουν λύση για όλες τις απορίες και τα προβλήματα που εμφανίζονται καθημερινά. Όμως, όταν τα στελέχη δεν παραδέχονται ότι δεν γνωρίζουν την απάντηση για ένα θέμα που ερωτήθηκαν τότε αρχίζουν να χάνουν την αξιοπιστία τους.

Η αξιοπιστία των στελεχών χάνεται όταν δώσουν μια λάθος απάντηση σένα ερώτημα της ομάδας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να πιστέψει η ομάδα ότι η πληροφορία είναι αληθής και στη συνέχεια να προβούν σε ενέργειες που είναι λάθος. Επίσης, όταν η ομάδα αντιληφθεί ότι τα στελέχη τους λένε ανοησίες τότε παύουν να τους εμπιστεύονται. Πιστεύουν ότι δεν μπορούν να πετύχουν τους στόχους τους όταν συνεργάζονται με στελέχη που τα θεωρούν «ψεύτες».

Τα συγκεκριμένα προβλήματα λύνονται όταν τα στελέχη παραδεχτούν ότι δεν τα γνωρίζουν όλα. Φράσεις «Δεν ξέρω αλλά θα μάθω» ή «Αυτό πιστεύω ότι είναι σωστό, εσείς τι πιστεύετε;» βοηθάνε στην αξιοπιστία των στελεχών.

▪ **Μην αντιδράτε αρνητικά όταν σας προκαλούν**

Δυστυχώς, πολλές φορές δημιουργούνται διαπληκτισμοί ανάμεσα στους μάνατζερ και τους εργαζόμενους κατά την διάρκεια της εργασίας. Οι μάνατζερ πιστεύουν ότι αυτού του είδους η διαφωνία είναι έλλειψη σεβασμού και αμφισβήτησης των ικανοτήτων τους από τους υπαλλήλους. Όμως, είναι γνωστό ότι «η γλώσσα κόκκαλα δεν έχει αλλά κόκκαλα τσακίζει». Φράσεις όπως «Εγώ παίρνω τις αποφάσεις και εσύ απλά υπακούς» ή «Σηκώθηκαν τα πόδια να χτυπήσουν το κεφάλι» προκαλούν καταστροφικές συνέπειες για την παρακίνηση της ομάδας.

Το σημαντικότερο είναι η συζήτηση να παίρνει την θέση του διαπληκτισμού. Να προσπαθούν να λύνονται τα προβλήματα με ήρεμο τρόπο χωρίς φωνές και υβριστικά λόγια. Να εστιάζετε η προσοχή στην αιτία και όχι στο ίδιο το πρόβλημα. Επιπλέον, ο μάνατζερ πρέπει να προσπαθεί να ηρεμεί τα πνεύματα και να ζητάει από την ομάδα των εργαζομένων να εξηγήσει γιατί συμπεριφέρεται με αυτό τον τρόπο. Σε όλους είναι γνωστό ότι χάνεται το δίκιο μας όταν δεν ξέρουμε να συμπεριφερόμαστε.

▪ **Η επιβράβευση των προσπαθειών**

Όλες οι ομάδες της επιχείρησης θέλουν να αναγνωρίζεται η προσπάθειά τους και να επιδοκιμάζονται για την επιτυχία τους. Η συγκεκριμένη συμπεριφορά είναι ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης για την ομάδα. Δημιουργείται ένα ισχυρό δέσιμο

ανάμεσα σε αυτούς και στα στελέχη της επιχείρησης. Πιστεύουν ότι είναι χρήσιμοι για την επιχείρηση και δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Το ακριβώς αντίθετο δεν παρακινεί αλλά δημιουργεί απογοήτευση. Οι ομάδες των εργαζομένων παύουν να εκτιμούν τα στελέχη και να προσπαθούν για την βελτίωση τους.

- **Αποφύγετε την παγίδα της χρηματικής ανταμοιβής**

Είναι γνωστό ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είναι πολύ δελεαστικές για την παρακίνηση των εργαζομένων αλλά δεν είναι πάντα απαραίτητες. Πολλές φορές χαρακτηρίζονται ως δωροδοκίες που προσβάλουν και απογοητεύουν τους εργαζόμενους. Φράσεις όπως «Σήμερα θα χρειαστεί να δουλέψεις μέχρι αργά αλλά στο τέλος του μήνα θα σου κάνουμε ένα δώρο» ή «Χρηματικά μπόνους θα δίδονται μόνο σε αυτούς που εργάζονται με ζήλο» μπορούν να χαρακτηριστούν προσβλητικές και επιζήμιες για την επιχείρηση.

Τα στελέχη πρέπει να γνωρίζουν ότι, πολλές φορές, η αναγνώριση είναι πιο σημαντική από τα χρήματα. Οι εργαζόμενοι θέλουν να πιστεύουν ότι τους σέβονται και τους εκτιμούν για την προσπάθεια που κάνουν για να πετύχουν τους στόχους της ομάδας τους. Πιο αποτελεσματικό κίνητρο είναι να τους πουν «ευχαριστώ» παρά να τους δώσουν παραπάνω χρήματα.

- **Κάντε ένα διάλλειμα όλοι μαζί**

Η πραγματοποίηση μιας εκδρομής ή μιας εξόδου για φαγητό είναι πολύ σημαντικό ώστε να έρθουν πιο κοντά τα στελέχη με τις ομάδες των εργαζομένων. Κατά την διάρκεια της εξόδου θα μπορούν να ανταλλάξουν ιδέες και απόψεις για θέματα εκτός της εργασίας και να γνωρίσει ο ένας καλύτερα τον άλλο. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα ισχυρό δέσιμο μεταξύ τους.

Όμως, τα μέλη των ομάδων δεν πρέπει να γνωρίζουν τις αδυναμίες των στελεχών της επιχείρησης. Κάτι τέτοιο δεν πρέπει να συμβεί γιατί χάνεται ο σεβασμός. Γι' αυτό τα στελέχη πρέπει να προσέχουν τι λένε γιατί η οικειότητα οδηγεί στην περιφρόνηση και στην έλλειψη εκτίμησης.

- **Η δημιουργία ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας για τους μεμονωμένους εργαζομένους**

Η επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό να διαθέτει ένα εξαιρετικά ελκυστικό περιβάλλον εργασίας ώστε να παρέχει κίνητρα για την σωστή και αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων. Οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια από την διοίκηση της επιχείρησης και ότι υπάρχει ένας αμοιβαίος σεβασμός. Όμως, κάτι τέτοιο δεν μπορεί να γίνει εάν ο μάνατζερ δεν προσπαθήσει να δημιουργήσει ένα περιβάλλον γεμάτο από προκλήσεις και κίνητρα ώστε να αυξηθεί η απόδοση των εργαζομένων.

- **Βοηθήστε τους εργαζομένους να καταλάβουν για ποιόν σκοπό κάνουν αυτό που κάνουν**

Οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν ότι αυτό που κάνουν είναι πολύ σημαντικό και συμβάλλει στην επιτυχία της επιχείρησης. _εν πρέπει να πλήττουν κατά την

διάρκεια της εργασίας τους αλλά να είναι γεμάτοι ενέργεια, αποφασιστικότητα και ενθουσιασμό για αυτό που κάνουν. Επίσης, ακόμα και τα εργασιακά καθήκοντα με επανάληψη κινήσεων και χωρίς κανένα ενδιαφέρον μπορούν να αποκτήσουν νόημα.

Ο μάνατζερ οφείλει να γνωρίζει τι είναι αυτό που ενοχλεί τους εργαζόμενους κατά την διάρκεια της εργασίας τους και να προσπαθεί να δίνει λύσεις στα διάφορα προβλήματα τους. Έπειτα θα είναι πιο εύκολο για τον μάνατζερ να πείσει τους υφιστάμενους του ότι ο σκοπός της εργασίας τους είναι καθοριστικός για την εκπλήρωση των στόχων της επιχείρησης.

Κάθε εργαζόμενος είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει ότι εργάζεται στην επιχείρηση για κάποιο λόγο. Είναι σωστό να έχει πλήρη γνώση των υποχρεώσεων που έχει εκείνος απέναντι στην διοίκηση της επιχείρησης αλλά και το αντίθετο. Μια υποχρέωση της διοίκησης είναι να γνωστοποιήσει στον κάθε εργαζόμενο τις απαιτήσεις και τον σκοπό των εργασιακών καθηκόντων του. Μια υποχρέωση του εργαζόμενου είναι να δίνει τον καλύτερο εαυτό του και να συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχείρησης.

- **Να υπάρχουν απαιτήσεις**

Κάθε υπάλληλος θέλει να πετυχαίνει τους στόχους του και να αισθάνεται περήφανος για αυτό που κάνει. Όμως, η διοίκηση της επιχείρησης δεν θέλει μόνο να πετυχαίνει τους στόχους του αλλά και να τους υπερβαίνει. Να προσφέρει περισσότερα από αυτά που του ζητάνε και να είναι διατεθειμένος να αναλάβει οτιδήποτε του ζητήσουν.

Ιδιαίτερη προσοχή πρέπει να δοθεί στο γεγονός ότι είναι οι υπερβολικές απαιτήσεις της επιχείρησης προκαλούν σύγχυση στον εργαζόμενο. Προκαλείται απογοήτευση όταν δεν είναι σε θέση να πετύχει τόσο υψηλούς στόχους. Γι' αυτό τον λόγο είναι καλό να υπάρχουν και ορισμένα όρια όσον αφορά τους στόχους και με ποιους τρόπους μπορούν να υπερβούν.

- **Μην υπαγορεύετε εσείς τον τρόπο**

Δεν είναι σωστό ο μάνατζερ να καθοδηγεί με σκοπό να υποδείξει ποιος είναι ο καλύτερος τρόπος για την εκτέλεση των εργασιακών υποχρεώσεων των υπαλλήλων. Από την στιγμή που εκτελούνται με απόλυτη επιτυχία και η επιχείρηση πετυχαίνει τους σκοπούς της τότε δεν είναι ανάγκη να γίνεται κάτι τέτοιο. Οι υπάλληλοι είναι βασικό να αισθάνονται ότι έχουν μια ελευθερία στις κινήσεις και επιλογές τους. Αυτό τους δίνει την δυνατότητα να είναι πιο αποφασιστική και πρόθυμοι να κάνουν ότι τους ζητηθεί.

- **Φροντίστε να είστε πραγματικά διαθέσιμος**

Είναι πολύ σημαντικό για την επιχείρηση να είναι διαθέσιμοι οι μάνατζερ όταν τους χρειάζονται οι εργαζόμενοι πραγματικά. Πρέπει να ξοδεύουν τουλάχιστον το 10% από τον χρόνο τους ημερησίως ώστε να συναντιούνται με το προσωπικό. Με αυτό τον τρόπο οι υπάλληλοι αισθάνονται ευχαριστημένοι από την εργασία τους και πρόθυμοι να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Ένα σημαντικό παράδειγμα είναι ο Bruce McLenitham, διευθυντής του εργοστασίου κατασκευής καθισμάτων της εταιρίας Steelcase North America. Ήταν ο πρώτος διευθυντής εργοστασίου της εταιρίας που μετέφερε το γραφείο του μέσα στο εργοστάσιο. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα να αυξήσει το ηθικό των εργαζομένων και να αυξήσει την παραγωγικότητα.

Ο Bruce McLenitham υποστήριξε ότι “Είμαι διευθυντής του εργοστασίου και όχι διευθυντής του γραφείου. Εσύ πηγαίνεις εκεί που είναι ο πελάτης σου. Εγώ τον κάθε υπάλληλο μου τον βλέπω ως πελάτη μου.”

- **Ξεχάστε τον δύσκολο κανόνα**

Σε πολλούς μάνατζερ αρέσει να ελέγχουν και να κατευθύνουν καθημερινά τους εργαζόμενους τους. Θέλουν να παίρνουν οι ίδιοι τις αποφάσεις και πρωτοβουλίες σε όλα τα θέματα χωρίς να παίρνουν την γνώμη κανενός. Κάτι τέτοιο ευχαριστεί τους εργαζόμενους που δεν θέλουν να έχουν μεγάλη ευθύνη στην εργασία τους. Από την άλλη πλευρά, υπάρχουν οι εργαζόμενοι που θεωρούν ότι καταπιέζονται από τους μάνατζερ. Θέλουν να παίρνουν από μόνοι τους αποφάσεις και να έχουν την πλήρη ευθύνη για το αποτέλεσμα της εργασίας τους. Δεν θέλουν να τους καθοδηγούν αλλά να έχουν μια ελευθερία στις κινήσεις και στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας τους.

Γι’ αυτό τον λόγο, οι μάνατζερ πρέπει να προσέχουν πως συμπεριφέρονται στους εργαζόμενους. Να αναθέτουν δύσκολες εργασίες σε εκείνους που θέλουν να έχουν μεγάλη ευθύνη και να καθοδηγούν τους άλλους που δεν θέλουν καθόλου ευθύνη. Επίσης, οι μάνατζερ πρέπει να συμπεριφέρονται με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι ικανοποιημένοι οι εργαζόμενοι. Ο σεβασμός και η εμπιστοσύνη είναι χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ενός επιτυχημένου μάνατζερ.

- **Ενημέρωση**

Η συνεχής επικοινωνία της διοίκησης με τους εργαζομένους είναι βασική για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι πρέπει να είναι ενήμεροι για τυχόν αλλαγές στους στόχους της επιχείρησης. Πρέπει να είναι γνώστες όλες οι νέες τεχνολογικές εφαρμογές που σχετίζονται με την εργασία τους ώστε να μπορούν να δημιουργούν καινοτομίες. Με την συμμετοχή τους σε συσκέψεις και συμβούλια μπορούν να μαθαίνουν για την πορεία της επιχείρησης και να δίνονται λύσεις σε όλα τα προβλήματα τους. Επίσης, σε περιπτώσεις που δεν μπορούν να συμμετέχουν όλοι οι εργαζόμενοι στα συγκεκριμένα συμβούλια τότε τα στελέχη πρέπει να τους ενημερώνουν το πολύ μέσα σε 24 ώρες.

- **Βεβαιωθείτε ότι οι υπάλληλοι σας έχουν οτιδήποτε χρειάζονται για να κάνουν τη δουλειά τους**

Για να αυξηθεί η αποδοτικότητα των εργαζομένων δεν χρειάζεται μόνο να τους σέβονται και να αναγνωρίζουν την προσπάθειά τους αλλά να τους παρέχεται ο απαραίτητος εξοπλισμός ώστε να μπορούν να εργαστούν. Η διοίκηση πρέπει να είναι σε θέση να ικανοποιήσει όλες τις επιθυμίες των εργαζομένων για αναβάθμιση ή αγορά νέου εξοπλισμού. Αν δεν έχουν ότι χρειάζονται τότε ούτε μπορούν να εργαστούν αποτελεσματικά αλλά ούτε και να παρακινηθούν.

- **Διασκεδάστε**

Πολλοί εργαζόμενοι θεωρούν το διάλειμμα πολύ βασικό κατά την διάρκεια της εργασίας τους. Ξεκουράζονται από την μεγάλη πίεση της εργασίας και αποκτούν δυνάμεις για να συνεχίσουν. Επίσης, τα στελέχη μπορούν να προκαλούν στιγμές

χαλάρωσης όταν διαπιστώσουν ότι ένας εργαζόμενος δεν αισθάνεται καλά. Μπορούν να τον καλέσουν στο γραφείο τους για να συζητήσουν ώστε να δείξουν ενδιαφέρον για τα προβλήματα του.

Επίσης, μπορούν να κάνουν εκπλήξεις σε διάφορες μοναδικές στιγμές των εργαζομένων τους. Για παράδειγμα, μπορούν να αγοράσουν μια τούρτα για τα γενέθλια ενός εργαζόμενου ή να του δώσουν ένα έντυπο με τα ιστορικά γεγονότα που έχουν γίνει παλιότερα στην συγκεκριμένη ημερομηνία. Αυτό δεν θεωρείται ότι είναι κάτι σημαντικό αλλά δημιουργεί ισχυρούς δεσμούς μεταξύ των εργαζομένων και της διοίκησης.

- **Η δημιουργία ενός εξαιρετικού περιβάλλοντος εργασίας για μια ομάδα εργαζομένων**

Σύμφωνα με τον Richard Denny, η δημιουργία ενός κατάλληλου περιβάλλοντος εργασίας για το προσωπικό μιας επιχείρησης είναι βασική προϋπόθεση για την παρακίνηση τους. Αν δεν εξασφαλιστεί το κατάλληλο περιβάλλον εργασίας τότε όχι μόνο δεν μπορούν να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι αλλά θα είναι απογοητευμένοι με την εργασία τους. Κάτι τέτοιο μπορεί να τους οδηγήσει ακόμα και στην παραίτηση τους.

- **Καλές εργασιακές συνθήκες**

Για να υπάρχουν καλές εργασιακές συνθήκες τότε οι εργαζόμενοι πρέπει να διαθέτουν όλο τον απαραίτητο εξοπλισμό που χρειάζεται. Ο χώρος εργασίας πρέπει να είναι άνετος, καθαρός με καλό φωτισμό και εξαερισμό. Η συντήρηση και αναβάθμιση των μηχανημάτων είναι αναγκαία να γίνεται τακτικά και να επιλύονται όλα τα εργασιακά προβλήματα που εμφανίζονται σε καθημερινή βάση. Αν τα στελέχη μεριμνήσουν για την εξασφάλιση καλών εργασιακών συνθηκών τότε δημιουργείται ένα αίσθημα υπερηφάνειας και ικανοποίησης για το χώρο της εργασίας.

- **Ομαδική νοοτροπία**

Για να υπάρχει μια σωστή συνεργασία ανάμεσα στα μέλη της ομάδας τότε πρέπει να διαθέτουν ομαδική νοοτροπία. Πρέπει να καλλιεργηθεί το αίσθημα της ομαδικότητας και να διαθέτουν υπερβάλλοντα ζήλο για την εκτέλεση της εργασίας τους. Δεν μπορεί να υπάρξει συνεργασία σε άτομα που δεν θέλουν ευθύνες με άτομα που επιζητούν περισσότερες ευθύνες και αρμοδιότητες. Επίσης, όλες οι αποφάσεις και πρωτοβουλίες πρέπει να παίρνονται από όλα τα άτομα της ομάδας. Αν κάποιος εργαζόμενος μιας ομάδας θέλει να τα κάνει όλα μόνος του τότε πρέπει να γνωρίζει ότι θα είναι ανεπιθύμητος από τους άλλους.

- **Οι σωστές προτεραιότητες**

Κάθε άτομο της ομάδας πρέπει να γνωρίζει ποιες είναι οι προτεραιότητες της εργασίας του αλλά και της ομάδας στην οποία ανήκει. Η επιχείρηση μπορεί να απαιτεί ποιοτική δουλειά και αφοσίωση από την ομάδα των εργαζομένων. Μπορεί να μην δίνει ιδιαίτερη σημασία στον τρόπο εκτέλεσης της εργασίας αλλά να επιζητά ένα επιτυχημένο αποτέλεσμα. Επίσης, μπορεί να απαιτείται ομαδική σκέψη και συνεργασία αλλά τα μέλη της ομάδας να συμπεριφέρονται ανταγωνιστικά. Επομένως,

τα στελέχη της επιχειρήσεις πρέπει να ξεκαθαρίσουν εκ των προτέρων ποιες είναι οι προτεραιότητες και μετά να παρέχουν προκλήσεις και να βάζουν στόχους.

- **Ένας κοινός στόχος**

Οι στόχοι που επιβάλλονται πρέπει να είναι δελεαστικοί και να προκαλούν ενδιαφέρον στα μέλη της ομάδας. Συνεπώς, οι στόχοι είναι αναγκαίο να καθορίζονται συλλογικά από την ομάδα και τον μάνατζερ ώστε να ικανοποιούνται όλοι. Για παράδειγμα, όταν ο μάνατζερ θέλει αύξηση της παραγωγής χωρίς να τον ενδιαφέρει η ποιότητα και η ομάδα ενδιαφέρεται για ακριβώς το αντίθετο τότε πρέπει όλοι μαζί να πάρουν μια κοινή απόφαση για το καλό της επιχείρησης. Επίσης, τα μέλη της ομάδας μπορούν να συμμετάσχουν σε σεμινάρια με σκοπό την δημιουργία νέων στόχων και κοινής λήψης αποφάσεων.

- **Αποκτήστε ένα όραμα**

Τα μέλη των ομάδων προσπαθούν να πετύχουν τους στόχους τους ώστε να επιτευχθεί ο κυρίως στόχος της επιχείρησης. Ο συγκεκριμένος στόχος θα πρέπει να μετατραπεί σε όραμα για τους εργαζόμενους και τα στελέχη της επιχείρησης. Συνήθως, ένα όραμα μπορεί να είναι η αύξηση των κερδών ή η παραγωγή ποιοτικότερων προϊόντων με σκοπό την αύξηση του αριθμού των πελατών. Όμως, το όραμα δεν είναι σωστό να επιβάλλεται στην ομάδα των εργαζόμενων αλλά να υιοθετείται με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται κοινή φιλοδοξία για όλους. Ο ενθουσιασμός, το κοινό πάθος, ο ζήλος για επιτυχία και η ομαδική σκέψη οδηγούν στην απόκτηση ενός οράματος και στην πραγματοποίησή του.

- **Διατηρήστε υψηλά τα επίπεδα της ενεργητικότητας**

Ένας σωστός μάνατζερ φροντίζει να θέτει συνέχεια καινούργιους στόχους στα μέλη της ομάδας. Με αυτό τον τρόπο οι εργαζόμενοι ασχολούνται συνέχεια με κάτι και είναι πιο εύκολο να παρακινηθούν. Όμως, όταν τα επίπεδα ενεργητικότητας είναι πολύ υψηλά τότε προκαλούν υπερβολικό στρες και απογοήτευση. Επομένως, οι μάνατζερ είναι σωστό να αναθέτουν συνέχεια καινούργιες αρμοδιότητες αλλά να προσέχουν να μην το παρακάνουν.

- **Θυμηθείτε το μεμονωμένο άτομο**

Κάθε ομάδα απαρτίζεται από μέλη που αλληλοεξαρτώνται με σκοπό την επίτευξη κοινών στόχων. Όμως, κάθε μέλος δεν παύει να είναι ξεχωριστό και να προσπαθεί να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες του. Έχει την ανάγκη να αναγνωρίζεται η προσπάθεια του στην υλοποίηση των κοινών στόχων της ομάδας και να νοιώθει ότι του φέρονται δίκαια και σωστά. εν θέλει να υπάρχει σεβασμός και εκτίμηση μόνο προς στην ομάδα αλλά και στον ίδιο ξεχωριστά.

- **Η ταυτότητα της ομάδας**

Οι μάνατζερ πρέπει να χωρίζουν τους εργαζόμενους σε ομάδες ώστε να δημιουργείται ένα κλίμα ομαδικότητας και να επιτυγχάνονται γρηγορότερα οι στόχοι

της επιχείρησης. Οι εργαζόμενοι μπορούν να χωρίζονται σε ομάδες ανάλογα με τα τμήματα της επιχείρησης. Επομένως, ο μάνατζερ μπορεί να δώσει μια συγκεκριμένη ταυτότητα στην ομάδα σύμφωνα με το τμήμα της επιχείρησης που ανήκουν. Επιπλέον, μπορούν να δοθούν ονόματα ανάλογα με την εργασία που ασχολούνται, π.χ. ομάδα σχεδιασμού προϊόντων. Για να ξεχωρίζουν οι ομάδες μεταξύ τους μπορούν να φοράνε διαφορετικά μπλουζάκια και καπέλα.

- **Μοιραστείτε την επιτυχία**

Ανταμοιβές και δώρα για την επιτυχημένη πορεία της ομάδας δεν πρέπει να δίνονται μόνο στο μάνατζερ αλλά και σε όλα τα μέλη της ομάδας. Όλοι μαζί συντέλεσαν στην επιτυχία της ομάδας και όλοι πρέπει να μοιραστούν την ανταμοιβή της επιτυχίας. Για παράδειγμα, δεν πρέπει να επιβραβευτεί μόνο ο καπετάνιος ενός πλοίου για την επιτυχημένη πορεία του αλλά και οι ναύτες γιατί και αυτοί συντέλεσαν στην επιτυχία.

- **Η θετική ομάδα**

Η δημιουργία ενός θετικού κλίματος και η σωστή επικοινωνία των μελών της ομάδας είναι βασικά στοιχεία για την δημιουργία μιας ισχυρής και αποτελεσματικής ομάδας. Οι σωστοί μάνατζερ επιδιώκουν την δημιουργία θετικής ατμόσφαιρας και υποστηρίζουν ότι μια αρνητική ατμόσφαιρα δεν δημιουργεί κίνητρα για παρακίνηση. Πιστεύουν ότι αρκεί ένας εργαζόμενος για να προκαλέσει αρνητική διάθεση μέσα στην ομάδα. Για την δημιουργία μιας θετικής ομάδας μπορούν να οργανώνονται διάφορες δραστηριότητες τα σαββατοκύριακα, όπως παρακολούθηση σεμιναρίων και διεξαγωγή διαγωνισμών μεταξύ των ομάδων. Οι συγκεκριμένες δραστηριότητες βοηθάνε στην ενίσχυση του ηθικού και στον αλληλοσεβασμό των μελών της ομάδας.

- **Παρακινητική Ηγεσία**

Ο μάνατζερ είναι υπεύθυνος για την σωστή καθοδήγηση και λειτουργία των ομάδων της επιχείρησης. Έχουν μεγάλη επιρροή και κάθε τους συμβουλή ή κήρυγμα προκαλεί δέος στους εργαζόμενους. Ο τρόπος συμπεριφοράς του μιμείται από τα μέλη των ομάδων αφού θεωρείται ότι δίνει το καλό παράδειγμα με την συμπεριφορά του. Έχει μεγάλη δύναμη μέσα στην επιχείρηση αλλά ένα λάθος του μπορεί να προκαλέσει σοβαρά προβλήματα.

Με άλλα λόγια, είναι πολύ σημαντικό ένας μάνατζερ να μετατρέπεται σένα ισχυρό ηγέτη. Ο ηγέτης να μπορεί να επηρεάζει αποτελεσματικά, να αναζητά νέες προκλήσεις και ευκαιρίες, να δημιουργεί καινοτομίες και να εμπνέει εμπιστοσύνη με τις πράξεις του. Να είναι σε θέση να υπερασπιστεί κάθε υφιστάμενο του και να αναλάβει εκείνος τις ευθύνες για την αποτυχημένη πορεία της ομάδας. Να μπορεί να διοικεί και σε συνεργασία και με τα μέλη της ομάδας να βρίσκει λύσεις ακόμα και στα πιο δύσκολα προβλήματα.

- **Ο επιτυχημένος προϊστάμενος**

Μια ακόμη βασική προϋπόθεση για την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων είναι ο σωστός προϊστάμενος. Ο σωστός προϊστάμενος καθοδηγεί, επιβραβεύει και ανακαλύπτει όλα τα χαρίσματα των εργαζόμενων που είναι χρήσιμα για την σωστή εκτέλεση των εργασιακών καθηκόντων τους. Αναζητά νέες

προκλήσεις και κίνητρα για τους εργαζόμενους και είναι διαθέσιμος να λύσει κάθε πρόβλημα τους.

Δημιουργεί ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού μέσα στην επιχείρηση. Κάθε εργαζόμενος αισθάνεται ότι τον εκτιμάνε και είναι χρήσιμος για την επιχείρηση. Δεν αισθάνεται πίεση και άγχος αφού ο προϊστάμενος έχει μεριμνήσει ώστε να επικρατεί η αυτοπεποίθηση και η ελευθερία των κινήσεων. Υπάρχει ελευθερία στην επιλογή του τρόπου εκτέλεσης της εργασίας του αλλά τα αποτελέσματα του πρέπει να είναι θετικά.

Όμως, σε περίπτωση που δεν τα καταφέρει ο προϊστάμενος είναι ο κατάλληλος για να ανεβάσει το ηθικό του εργαζόμενου. Να τον συμβουλέψει και να του επισημάνει τα λάθη του χωρίς να του ασκήσει σκληρή κριτική. Η σκληρή κριτική θα προκαλέσει απογοήτευση και έλλειψη εμπιστοσύνης, στοιχεία που δεν βοηθάνε στην παρακίνηση των εργαζόμενων.

Το σίγουρο είναι οι επιχειρήσεις έχουν ανάγκη από τέτοιου είδους προϊστάμενους. Όμως, δεν γνωρίζουν αν ένα συγκεκριμένο άτομο μπορεί να εξελιχθεί σε ένα σωστό προϊστάμενο. Γι' αυτό, πρέπει να είναι προσεκτικοί στην επιλογή τους. Όσο πιο σημαντική και υψηλόβαθμη είναι η θέση εργασίας τόσο πιο πολλές και χρονοβόρες πρέπει να είναι οι διαδικασίες επιλογής. Επίσης, η διοίκηση πρέπει να δημιουργήσει ένα πρόγραμμα συνεχούς εκπαίδευσης για τους προϊστάμενους ώστε να διαμορφώσουν ένα τρόπο συμπεριφοράς που να αρμόζει στους στόχους των επιχειρήσεων.

Τα χαρακτηριστικά ενός επιτυχημένου προϊστάμενου δεν είναι προκαθορισμένα αλλά εξαρτώνται από την προσωπικότητα του και την εκπαίδευση που του παρέχει η επιχείρηση. Ακολουθεί μια σειρά από ενδεικτικές ενέργειες που πρέπει να κάνει ένας προϊστάμενος ώστε να θεωρηθεί επιτυχημένος.

- **Ξεκαθαρίστε τους στόχους και την σημασία κάθε εργασίας**

Οι εργαζόμενοι χρειάζονται να γνωρίζουν λεπτομερώς τους στόχους κάθε εργασίας τους. Είναι σημαντικό να ξέρουν για ποιο λόγο επιλέχθηκαν να εργαστούν στην συγκεκριμένη επιχείρηση και ότι η εργασία του είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για την επιχείρηση. Από την εκπλήρωση όλων αυτών των στόχων θα μπορέσει να επιτευχθεί ο μεγάλος και πρωταρχικός στόχος της επιχείρησης.

- **Απομακρύνεται εκείνους που βρίσκονται σε λάθος θέση**

Είναι γνωστή σε όλους η φράση : “Ένα σάπιο μήλο στο βαρέλι θα χαλάσει και τα υπόλοιπα μήλα”. Όταν ένας εργαζόμενος βρίσκεται σε λάθος θέση τότε μπορεί να επηρεάσει αρνητικά και τους υπόλοιπους εργαζόμενους. Επομένως, ένας προϊστάμενος πρέπει να δημιουργεί σωστές ομάδες εργαζομένων που να μπορούν να συνεργαστούν αποτελεσματικά. Οι ομάδες θα ακολουθούν μια συγκεκριμένη νοοτροπία και να καλλιεργηθεί το αίσθημα της ομαδικότητας.

Επίσης, ο μεμονωμένος εργαζόμενος πρέπει να τοποθετείται στην κατάλληλη θέση εργασίας ανάλογα με τις ικανότητες και τις γνώσεις που έχει. Για παράδειγμα, για την θέση του σχεδιαστή προϊόντων απαιτείται η άριστη γνώση υπολογιστών και η ικανότητα εφαρμογής πολύπλοκων διαδικασιών για την δημιουργία σχεδίων. Ένας εργαζόμενος που δεν γνωρίζει να χειρίζεται τον υπολογιστή είναι ακατάλληλος για την συγκεκριμένη θέση εργασίας.

- **Να εμπνέεται εμπιστοσύνη και αυτοπεποίθηση**

Οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να αισθάνονται ότι τους εμπιστεύονται και εκτιμούν την εργασία που κάνουν. Η ελευθερία των κινήσεων και η πρωτοβουλία λήψης αποφάσεων βοηθούν ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται ότι ο καθένας από αυτούς είναι ξεχωριστός για την επιχείρηση. Επίσης, η ύπαρξη αυτοπεποίθησης από την μεριά των εργαζομένων βοηθάει στην καταπολέμηση του χειρότερου εχθρού της αποτυχίας, το άγχος. Φράσεις όπως “Κάνε αυτό που νομίζεις ότι είναι σωστό, εγώ σε εμπιστεύονται” ή “Μην αγχώνεσαι, σίγουρα θα τα καταφέρεις αφού είσαι από τους καλύτερους εργαζόμενους της επιχείρησης” δημιουργούν ένα δυνατό δέσιμο μεταξύ των εργαζομένων και των προϊστάμενων.

- **Να αναγνωρίζεται τις προσπάθειες των εργαζομένων**

Ένα από τα ισχυρότερα κίνητρα για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι η αναγνώριση. Οι προϊστάμενοι δεν χρειάζεται μόνο να εμπνέουν εμπιστοσύνη αλλά και να αναγνωρίζουν τις προσπάθειες των υφισταμένων τους. Οι εργαζόμενοι πρέπει να επιβραβεύονται για την επίτευξη των στόχων της εργασίας τους. Η επιβράβευση δεν είναι απαραίτητο να είναι χρηματική. Μια φιλοφροσύνη ή ένα ευχαριστήριο γράμμα μπορούν να προκαλέσουν ανύψωση του ηθικού του προσωπικού. Επίσης, η αύξηση των αρμοδιοτήτων και ευθυνών του μπορεί οδηγήσει σε αναγνώριση της πολύτιμης εργασίας του. Όμως, πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον αριθμό των αρμοδιοτήτων ώστε να μην προκαλέσει σύγχυση και απογοήτευση στο προσωπικό της επιχείρησης.

Επιπλέον, ένα “ευχαριστώ” ή ένα “συγχαρητήριο” μπορεί να προκαλέσει ικανοποίηση στους εργαζόμενους και αύξηση της αποδοτικότητας τους. Όμως, ο προϊστάμενος πρέπει να γνωρίζει πότε και που πρέπει να κάνει φιλοφρονήσεις. Η καλύτερη φιλοφροσύνη είναι όταν ο προϊστάμενος συγχαρεί ένα εργαζόμενο μπροστά στους συναδέλφους του.

- **Να εκπαιδεύεται το προσωπικό**

Όπως η διοίκηση πρέπει να εκπαιδεύει τον προϊστάμενο έτσι και αυτός με την σειρά του πρέπει να εκπαιδεύει το προσωπικό της επιχείρησης. Η συμμετοχή των εργαζομένων σε σεμινάρια και συνέδρια της επιχείρησης τους βοηθάει να βελτιώσουν τις γνώσεις και ικανότητες τους. Επίσης, οι επισήμανση των λαθών βοηθάει στην πιο αποτελεσματική εκτέλεση της εργασίας και στην αισθητή μείωση του χρόνου εκτέλεσης της. Με αυτό τον τρόπο, ο προϊστάμενος όχι μόνο βελτιώνει τους εργαζόμενους αλλά ενισχύει και το ηθικό τους. Οι περισσότερες γνώσεις οδηγούν σε καλύτερευση των αποτελεσμάτων της εργασίας και την μείωση του άγχους των εργαζομένων. Συνήθως, το άγχος εμφανίζεται όταν δεν μπορεί να εκτελεστεί μια εργασία ή πρέπει να εκτελεστούν πολλές εργασίες μαζί. Όμως, Η εκπαίδευση καθιστά ικανό κάθε εργαζόμενο να ανταποκριθεί ακόμα και στα πιο δύσκολα προβλήματα.

- **Ακούστε τι θέλουν να σας πουν οι εργαζόμενοι**

Οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν καθημερινά πολλά προβλήματα στην δουλειά τους. Όμως, αρκετές φορές δεν είναι σε θέση να τα επιλύσουν μόνοι τους λόγω έλλειψης αποφασιστικότητας ή έλλειψης γνώσεων. Σε αυτές τις περιπτώσεις, ο

προϊστάμενος πρέπει να είναι πραγματικά διαθέσιμος ώστε να μπορεί να τους βοηθήσει. Μια συμβουλή ή μια καθοδήγηση είναι αρκετή για να ξεπεραστούν τα τυχόν προβλήματα στην εργασία του. Αν δεν είναι διαθέσιμος τότε όχι μόνο θα καθυστερήσουν να ολοκληρώσουν την εργασία τους αλλά δεν θα έχει και το καλύτερο αποτέλεσμα. Επίσης, ο προϊστάμενος πρέπει να είναι ο μεσάζοντας ανάμεσα στην διοίκηση και στους εργαζόμενους. Εκείνος πρέπει να μεταφέρει τα παράπονα των εργαζομένων και η διοίκηση, με την σειρά της, να ικανοποιήσει τα αιτήματα τους.

ΕΡΕΥΝΑ

Εισαγωγή

Η παρακίνηση αποτελεί τον σημαντικότερο παράγοντα επιτυχίας της λειτουργίας ενός δημόσιου οργανισμού αλλά και κάθε οργανισμού είτε ιδιωτικού είτε δημόσιου χαρακτήρα. Θέλοντας να αποδείξουμε στην πράξη όσα αναφέραμε στα προηγούμενα κεφάλαια, κάναμε μια έρευνα. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε, θελήσαμε να ασχοληθούμε με τον Δημόσιο τομέα μιας και ένας από τους δύο τελειόφοιτους απασχολείται ήδη στο Δημόσιο για μεγάλο χρονικό διάστημα.. Έτσι, η πρόσβαση για εμάς ήταν πιο εύκολη. Ειδικά στους δημόσιους οργανισμούς στην Ελλάδα, η παρακίνηση αποτελεί μιας κρίσιμης σημασίας προϋπόθεση αύξησης της παραγωγικότητας και ποιότητας των παρεχόμενων στον πολίτη υπηρεσιών. Η κρισιμότητα απορρέει από το γεγονός ότι παρατηρείται χαμηλός βαθμός παρακίνησης μεταξύ των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα λόγω:

- Χαμηλής αύξησης αυτοπαρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων
- Χαμηλού βαθμού ενθάρρυνσης τους από το οργανωσιακό τους περιβάλλον
- Αδυναμίας των προϊσταμένων να χρησιμοποιήσουν μεγάλο εύρος μέσων που αυξάνουν την παρακίνηση των υφισταμένων τους
- Αδυναμίας της ανώτατης διοίκησης να διακρίνει και να αναγνωρίσει τις προσπάθειες των εργαζομένων στο δημόσιο τομέα
- Νοοτροπίας και κουλτούρας που επικρατεί στο δημόσιο
- Έλλειψης των κατάλληλων κινήτρων ανά εργαζόμενο
- Υψηλής γραφειοκρατίας και διοικητικής αγκύλωσης
- Έλλειψης επαρκούς σύνδεσης της αξίας – συνεισφοράς των εργαζομένων στους στόχους του οργανισμού με τις ανταμοιβές τους
- Διαφοράς μεταξύ των κινήτρων που παρέχονται από τις ιδιωτικές επιχειρήσεις σε σχέση με τις δημόσιες
- Έλλειψης του αισθήματος της δικαιοσύνης όσον αφορά την υλική αναγνώριση του έργου των δημοσίων υπαλλήλων.

Οι παραπάνω λόγοι αποτελούν μέρος των αιτιών που οδηγούν σε χαμηλό βαθμό παρακίνησης των δημοσίων υπαλλήλων, η έκταση των οποίων μπορεί να διευρυνθεί ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες που βιώνει ο κάθε οργανισμός/υπηρεσία ή και το τμήμα ενός δημόσιου οργανισμού.

Σκοπός της έρευνας

Μέθοδος – Υλικό

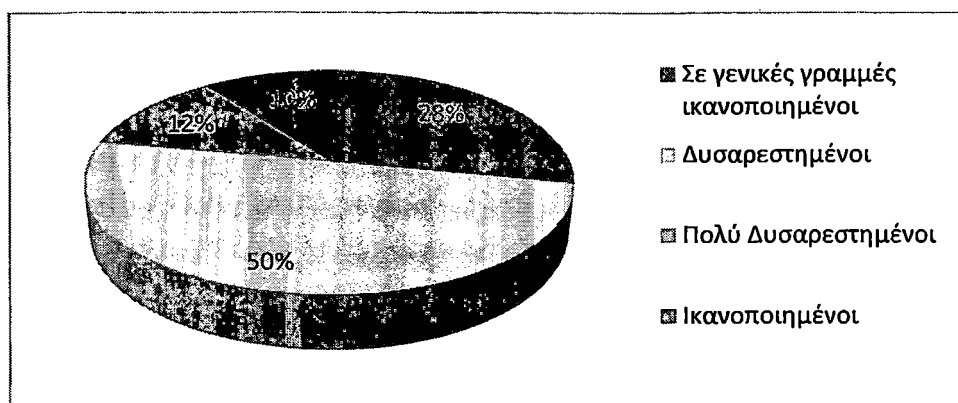
Στην έρευνα που έγινε σε υπαλλήλους του Δημόσιου τομέα και συγκεκριμένα σε εργαζομένους στην Περιφέρεια Δυτικής Ελλάδος στο νομό Αιτωλοακαρνανίας και στην Νομαρχιακή Αυτοδιοίκηση Αιτωλοακαρνανίας, χρησιμοποιήθηκαν ερωτηματολόγια που μοιράστηκαν στους εργαζομένους. Ο σκοπός των συγκεκριμένων μεθόδων έρευνας ήταν να διαπιστωθεί αν οι εργαζόμενοι είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και κατά πόσο έχουν παρακινηθεί από την διοίκηση του φορέα.

Τα ερωτηματολόγια περιείχαν ερωτήσεις σχετικά με το περιβάλλον του φορέα, την ικανοποίηση των εργαζομένων από τον μισθό και την θέση εργασίας τους, την ύπαρξη σωστής συνεργασίας μεταξύ του προσωπικού, τους τρόπους επιβράβευσης και παρακίνησής τους και την ικανοποίησή τους από την διοίκηση του φορέα. Τα ξεχωριστά ερωτηματολόγια βοήθησαν ώστε να κατανοηθεί καλύτερα ποιο είναι το ποσοστό των εργαζομένων που είναι ευχαριστημένοι από την εργασία τους και ποιος είναι ο πιο αποτελεσματικός τρόπος παρακίνησής τους. Ο αριθμός των εργαζομένων που συμμετείχαν είναι 48 εκ των οποίων 30 γυναίκες και 18 άντρες. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε στο διάστημα από 15/05/2010 μέχρι και 30/05/2010.

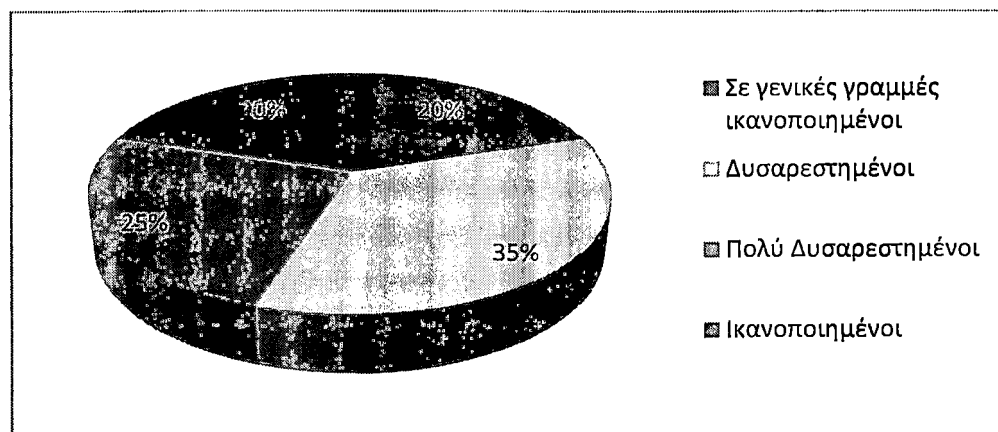
Αποτελέσματα Ερωτηματολογίου Εργαζομένων

Στην έρευνα συμμετείχαν 3-0 γυναίκες και 18 άντρες. Το 63% των συμμετεχόντων είναι ηλικίας 30-40, 15% ηλικίας 40-50 ενώ οι κατηγορίες 20-30 και 50+ καλύπτουν πολύ μικρότερα ποσοστά. Οι περισσότεροι από αυτούς είναι έγγαμοι και απόφοιτοι πανεπιστημίου. Αξίζει να σημειωθεί πως μόνο 6 άτομα κατέχουν δίπλωμα μεταπτυχιακών σπουδών. Πιο συγκεκριμένα:

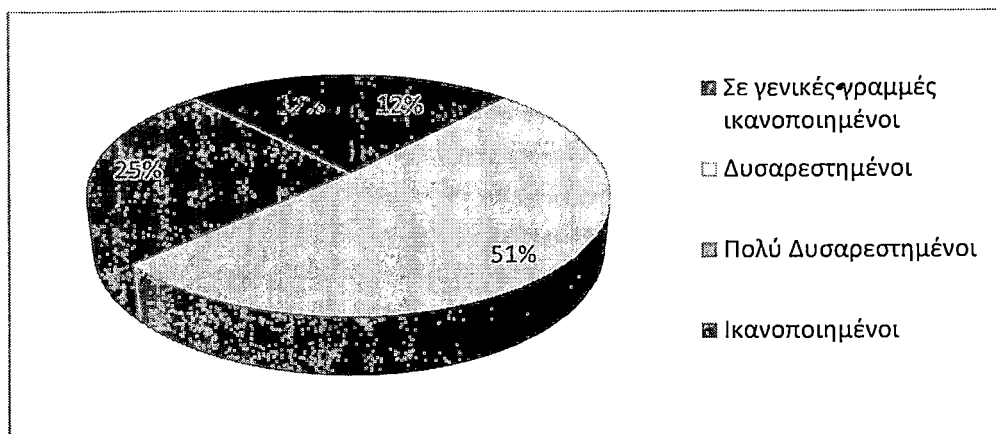
1.α) Αμοιβές – μισθός



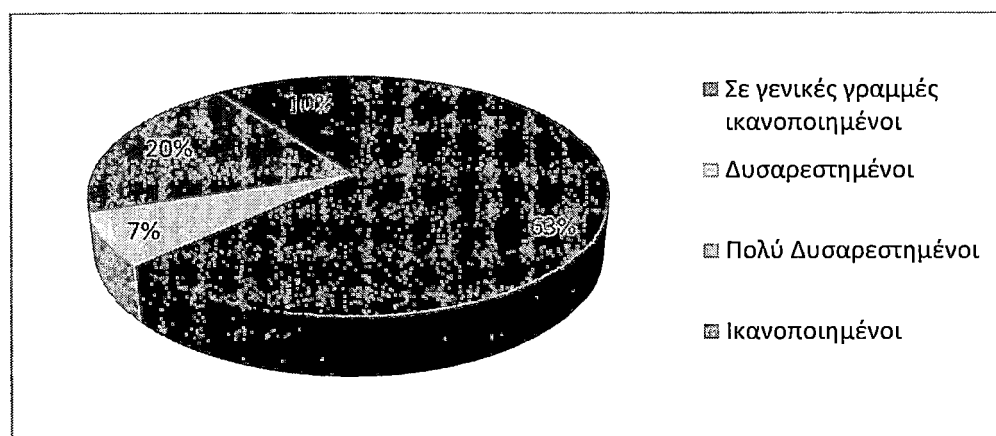
β) Προαγωγές – εξέλιξη



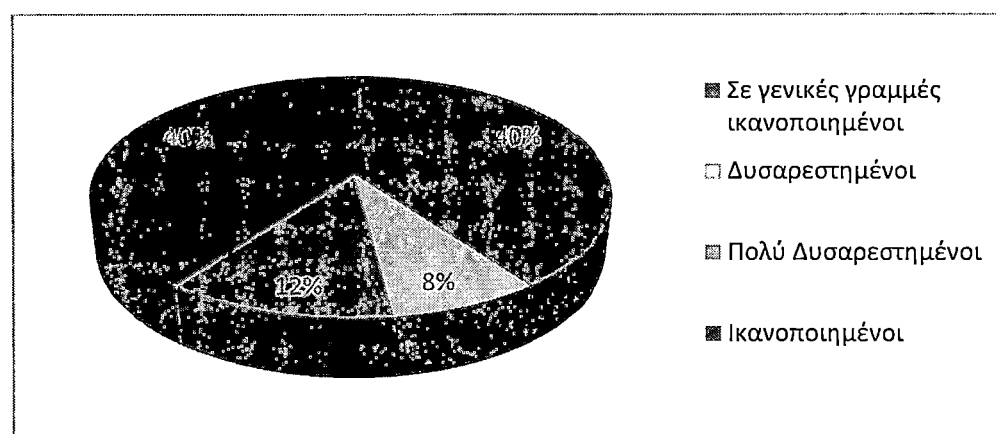
γ) Επιβράβευση – Έπαινοι



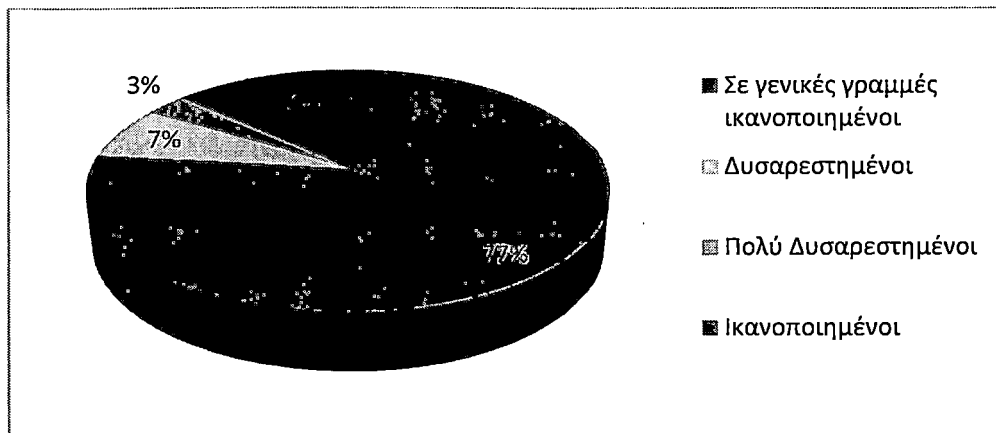
δ) Καταξίωση – Κοινωνική θέση



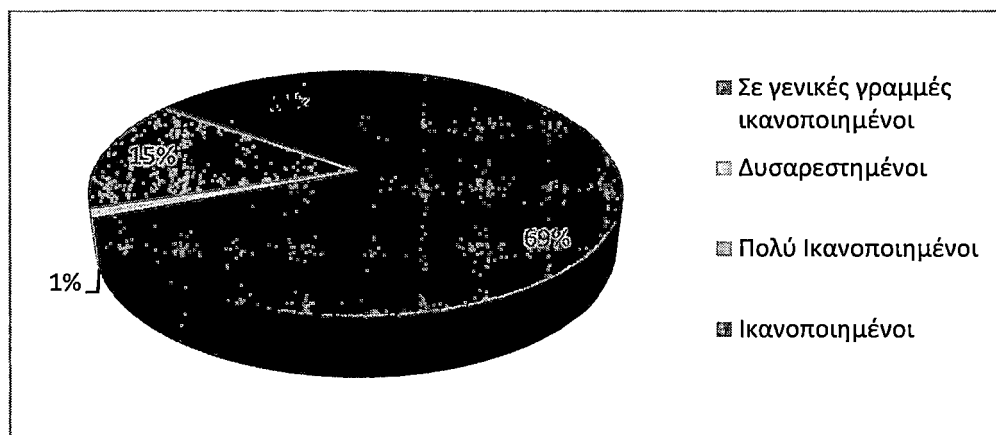
ε) Διαπροσωπικές σχέσεις



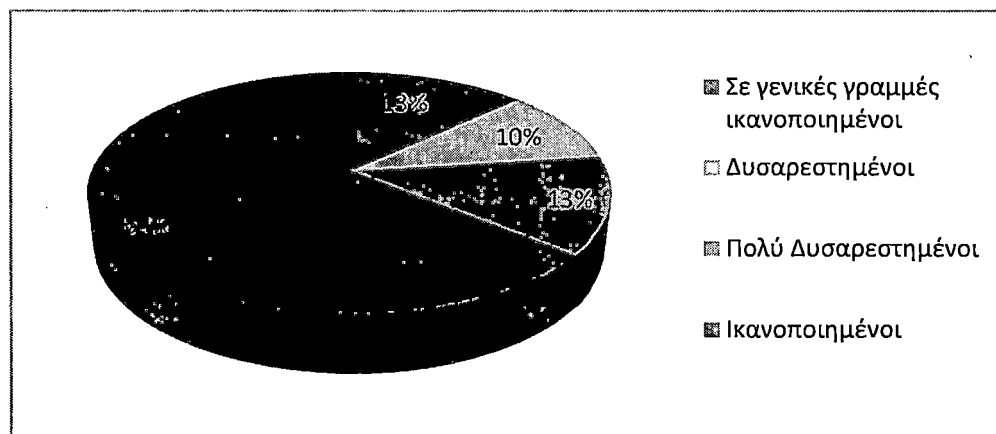
στ) Περιβάλλον Εργασίας



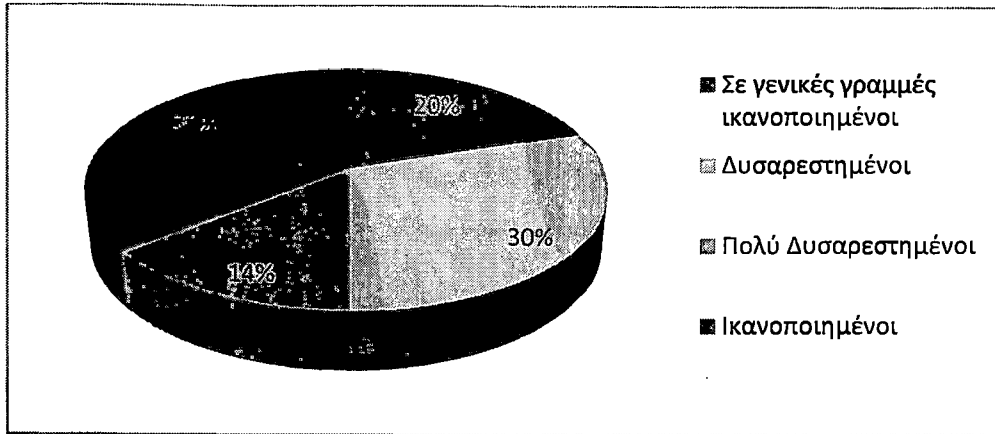
ζ) Φύση της εργασίας – Αντικείμενο απασχόλησης



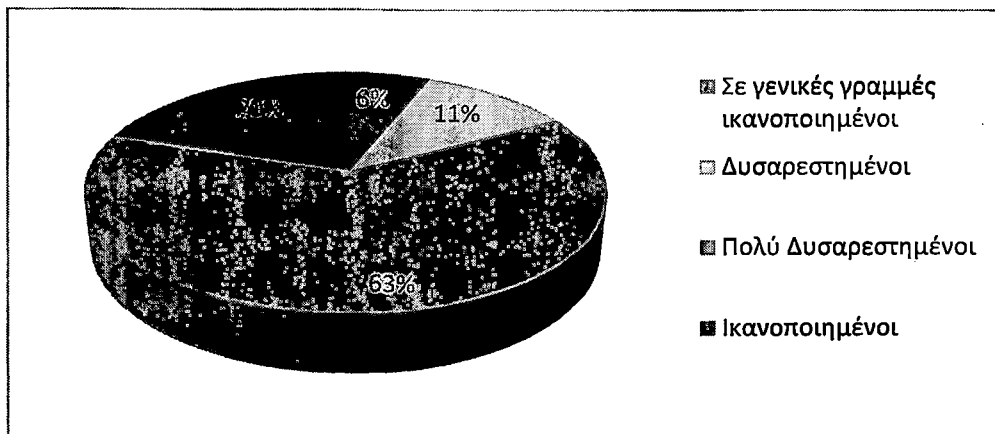
η) Παραχώρηση Πρωτοβουλιών



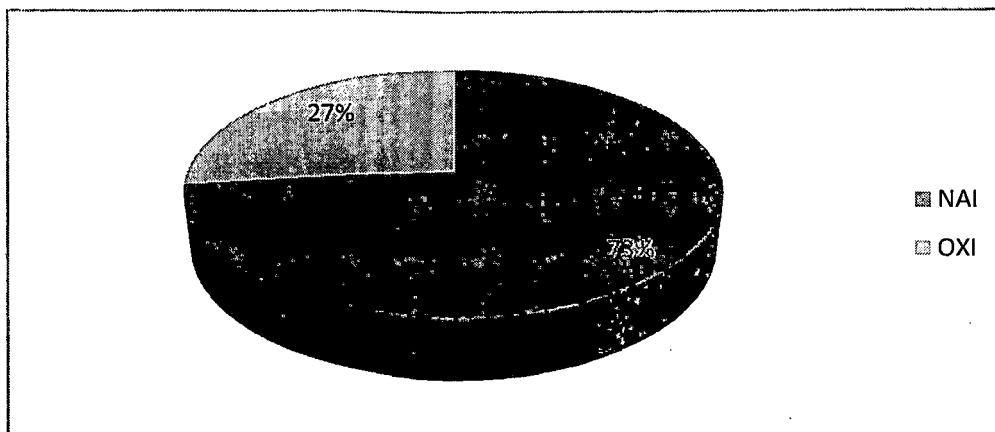
θ) Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων



ι) Πρόσθετες Παροχές



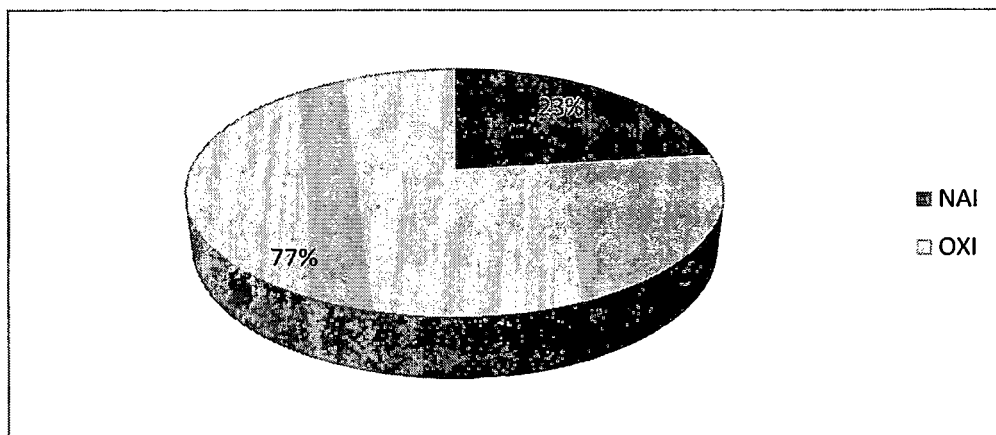
2.α) Νιώθετε ότι ο προϊστάμενος σας χρησιμοποιεί μία μέθοδο παρακίνησης;



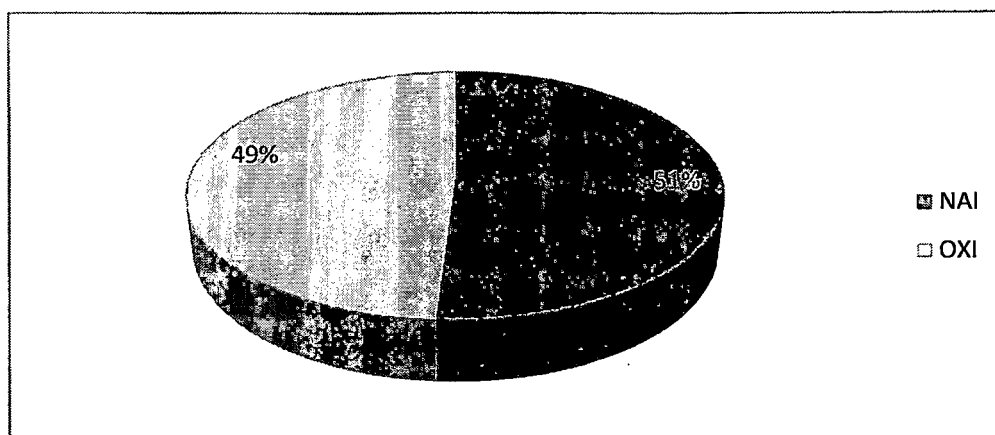
Όσοι απάντησαν ΝΑΙ ανέφεραν ποια μέθοδο χρησιμοποιεί ο προϊστάμενος τους περισσότερο. Επιγραμματικά ανέφεραν:

- Δημοκρατική Διοίκηση
- Ισονομία
- Παραχώρηση πρωτοβουλιών
- Ισότητα
- Συμμετοχικότητα
- Λίγες παρεμβάσεις

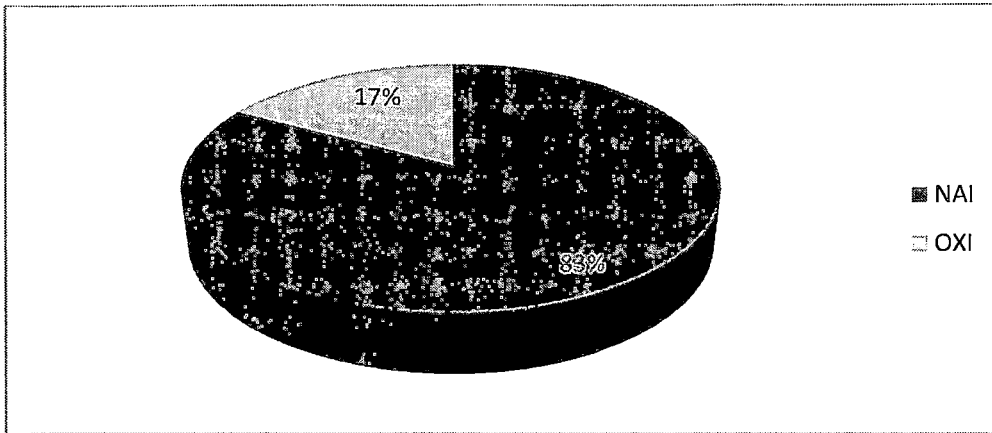
γ) Κρίνεται ότι το στυλ διοίκησης της οργανικής μονάδος από τον προϊστάμενο λειτουργεί ως μέσο παρακίνησης;



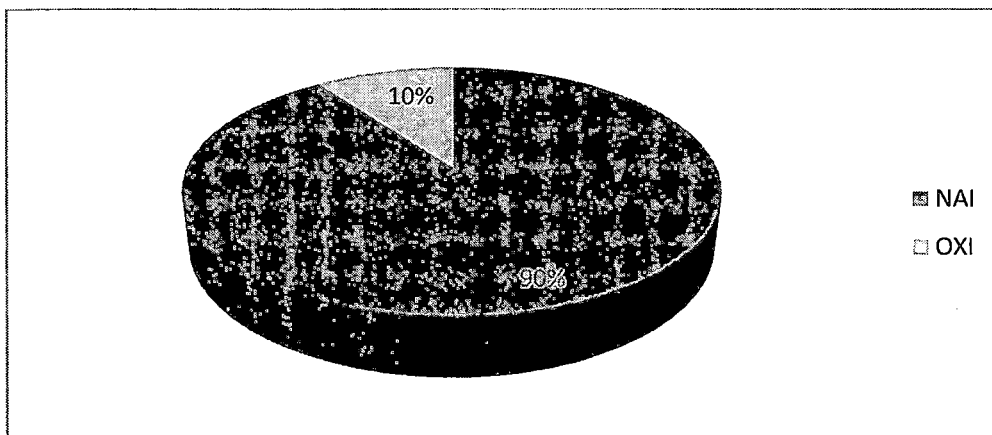
δ) Ο προϊστάμενος σας είναι δεκτικός σε νέες ιδέες – αλλαγές;



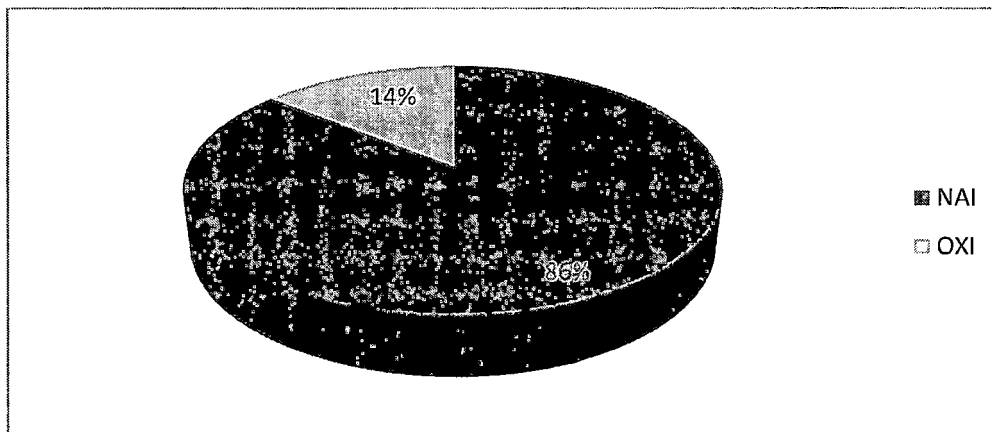
ε) Αν απαντήσατε ΝΑΙ, λειτουργεί ως μέσο παρακίνησης για εσάς;



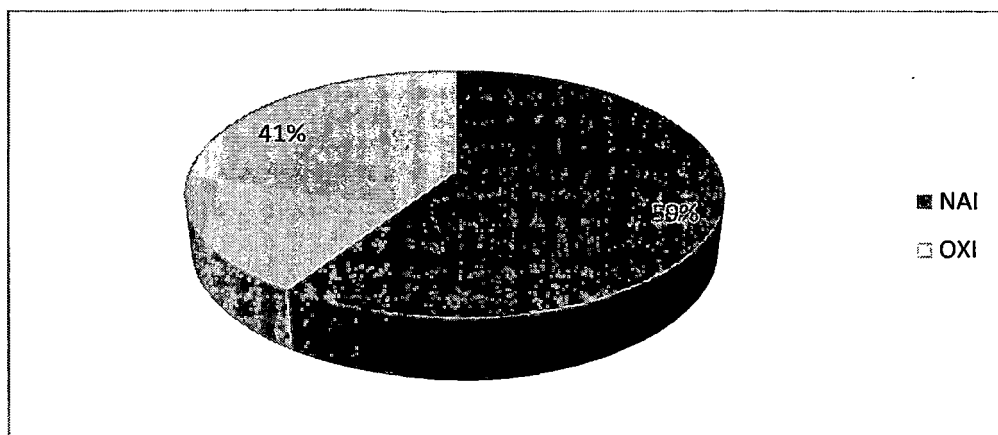
στ) Αν απαντήσατε ΟΧΙ, θα επιθυμούσατε το αντίθετο;



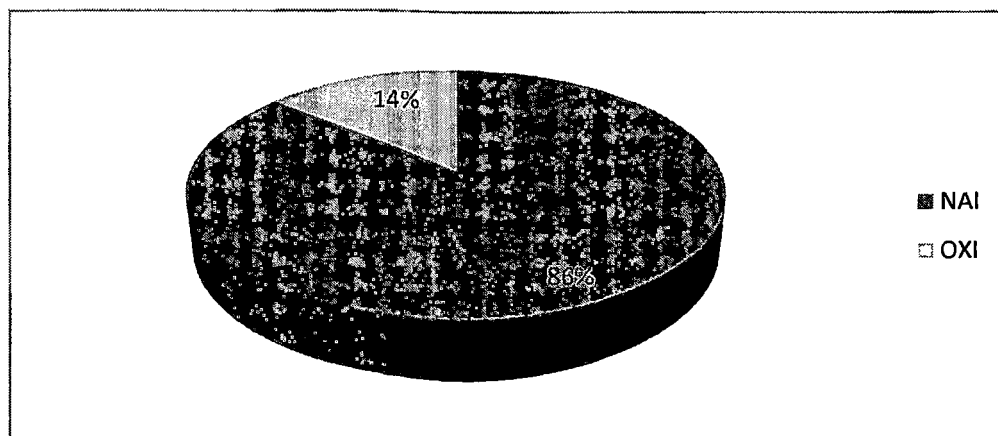
ζ) Υπάρχει σωστή συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος σας;



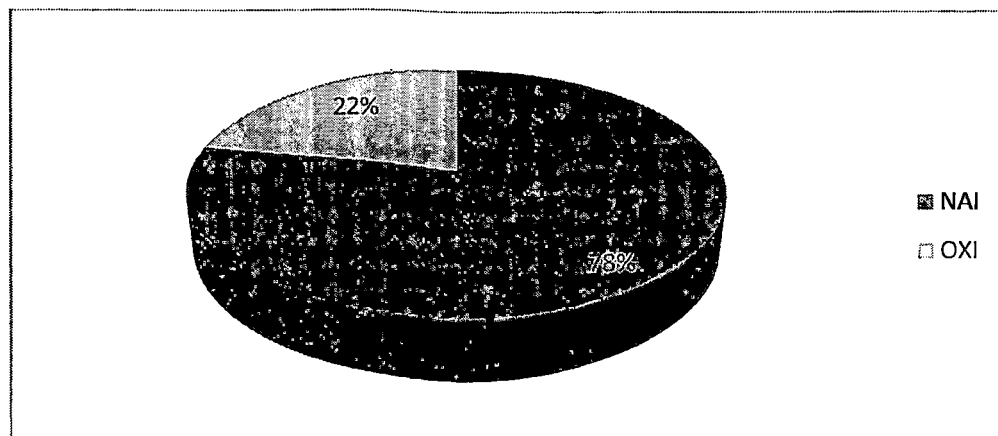
η) Αφουγκράζεται ο προϊστάμενος σας τις ανάγκες και επιθυμίες σας και αυτό γίνεται αιτία παρακίνησης για εσάς;



θ) Υπήρξαν ποτέ διαφωνίες ανάμεσα σε εσάς και στην διοίκηση του χώρου όπου εργάζεστε;



3. Αισθάνεστε ότι η εργασία σας είναι πολύτιμη για την επιχείρηση;



α) Όσοι απάντησαν **ΝΑΙ**, ανέφεραν ότι την θεωρούν πολύτιμη λόγω:

- Κατάρτισης
- Εμπειρίας
- Διεκπεραίωσης αιτημάτων πολιτών
- Έκδοσης διοικητικών πράξεων για πελάτες
- Απόδοσης
- Γνώσης και ενημέρωσης του αντικειμένου εργασίας
- Προσφορά εργασίας με ουσία και παραγωγή έργου
- Το παραγόμενο έργο υπερτερεί ποσοτικά και ποιοτικά του κατά μέσου όρου παραγωγής
- Ομαδικής δουλειάς
- Συμβολή στο σύνολο

β) Όσοι απάντησαν **ΟΧΙ**, τεκμηρίωσαν αναφέροντας:

- Ουδείς αναντικατάστατος
- Στον Δημόσιο τομέα δεν έχεις την επιλογή να αναλάβεις πρωτοβουλίες και να παράγεις έργο στον βαθμό που θα ήθελες εσύ αλλά στον βαθμό που χρειάζεται και ορίζουν οι κανονισμοί

4. Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στην επιχείρηση όπου εργάζεστε, ποιο θα ήταν αυτό;

- Αρμονία συνεργασίας με λοιπές επιχειρήσεις
- Διοικητική δομή
- Αμοιβή
- Γραφειοκρατία
- Λειτουργικότητα χώρος εργασίας
- Συνεργάτες
- Πλήρης εφαρμογή νέων τεχνολογιών
- Δυνατότητα μηχανοργάνωσης
- Οργανόγραμμα υπηρεσίας
- Τρόπος λειτουργίας

Συμπεράσματα-Προτάσεις για την βελτίωση των εργαζομένων

Μέσα από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε διαπιστώθηκε ότι οι εργαζόμενοι της Περιφέρειας Δυτικής Ελλάδος του νομού Αιτωλοακαρνανίας αλλά και της Νομαρχιακής Αυτοδιοίκησης Αιτωλοακαρνανίας, διαθέτουν ένα ευχάριστο περιβάλλον εργασίας με αποτέλεσμα να έχουν περισσότερη όρεξη για δουλειά. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι το γεγονός ότι οι περισσότεροι θεωρούν πολύ σημαντική την εργασία τους. Επίσης, ένα σημαντικό ποσοστό των εργαζομένων που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή ανέφεραν πως παρόλο ο προϊστάμενος είναι δεκτικός σε νέες ιδέες-αλλαγές, το στυλ διοίκησης δεν λειτουργεί ως μέσο παρακίνησης για αυτούς. Πολλοί ήταν αυτοί που τόνισαν τις διαφωνίες που υπάρχουν με την διοίκηση του χώρου αλλά συγχρόνως ανέφεραν πως αφουγκράζεται ο προϊστάμενος τις ανάγκες και τις επιθυμίες τους. Από τα αποτελέσματα συμπεραίνουμε ότι υπάρχει μια σωστή συνεργασία των εργαζομένων με τους συναδέλφους τους.

Από την άλλη πλευρά, ένα μεγάλο ποσοστό των εργαζομένων είναι δυσαρεστημένοι με τον μισθό τους. Αυτό οδηγεί στην δημιουργία χρηματικών κινήτρων που δεν είναι και ότι καλύτερο για την παρακίνησή τους. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα υποδηλώνουν ότι η δυσαρέσκεια των εργαζομένων για το μισθό τους δημιουργεί χρηματικά κίνητρα μέσα στην εταιρία. Όμως, είναι αρκετά σημαντικό το γεγονός ότι οι φιλοφρονήσεις δεν αφήνουν αδιάφορους τους εργαζομένους και αποδεικνύουν ότι μπορούν να παρακινηθούν αποτελεσματικά αν χρησιμοποιηθούν σε μεγαλύτερο βαθμό από την διοίκηση.

Απαιτείται μεγαλύτερη προσπάθεια για την δημιουργία ενός κλίματος εμπιστοσύνης και ενός ισχυρού δεσίματος των εργαζομένων με την διοίκηση της εταιρίας. Ιδιαίτερα σημαντικό είναι να μην προσβάλλονται με υποτιμητικό τρόπο οι εργαζόμενοι από τον προϊστάμενό τους για τυχόν λάθη που κάνουν κατά τη διάρκεια της εργασίας τους. Επίσης, όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να αισθάνονται υπεύθυνοι για την επιτυχημένη ή αποτυχημένη πορεία της εταιρίας.

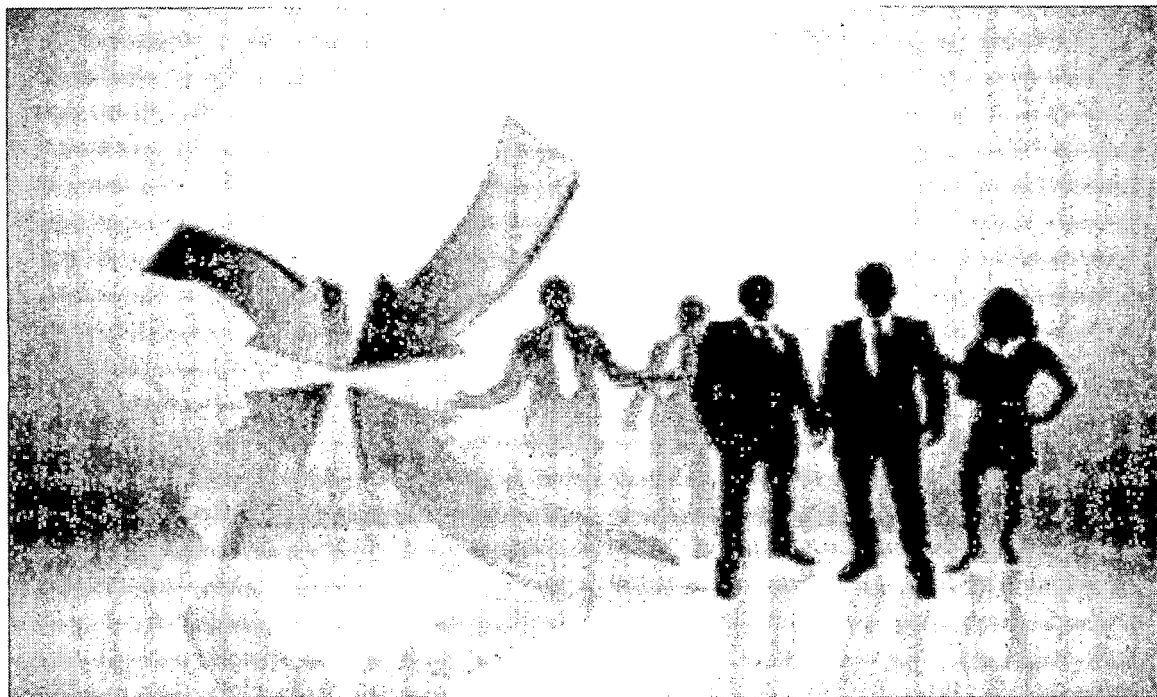
Συνεπώς, η εταιρία πρέπει να δώσει έμφαση στις φιλοφρονήσεις και να προσπαθήσει να δημιουργήσει νέα κίνητρα παρακίνησης για τους εργαζομένους. Αν και τα χρήματα θεωρούνται σημαντικό κίνητρο παρακίνησης, η διοίκηση πρέπει να εντοπίσει τι είναι αυτό που θέλουν οι εργαζόμενοι ώστε να παρακινηθούν αποτελεσματικά. Υπάρχουν πολλοί τρόποι ώστε η εταιρία να μην ξοδεύει πολλά χρηματικά ποσά για να παρακινεί τους εργαζομένους της.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι εξαιρετικά χρήσιμη για τις επιχειρήσεις. Οι εργαζόμενοι αποκτούν μεγαλύτερη αποφασιστικότητα και θέληση ώστε να εκπληρώσουν με επιτυχία όλες τις εργασιακές υποχρεώσεις τους. Αυξάνουν την αποδοτικότητά τους με σκοπό να ικανοποιήσουν όλες τις ανάγκες τους.

Από την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, διαπιστώθηκε ότι τα χρήματα είναι ίσως το πιο βασικό κίνητρο παρακίνησης. Δικαιολογημένα παραπονιούνται οι εργαζόμενοι μιας και οι μισθοί είναι αρκετά χαμηλή σε σχέση με το κόστος διαβίωσης το οποίο συνεχώς αυξάνεται. Για αυτόν ακριβώς τον λόγο χρειάζονται οι εργαζόμενοι τα χρήματα ώστε να μπορούν να καλύψουν όλες τις απαραίτητες ανάγκες τους. Αν ήταν ικανοποιημένοι από τον μισθό τους, τότε αυτός δεν θα μπορούσε να λειτουργήσει ως κίνητρο παρακίνησης. Όμως, πιστεύουμε ότι είναι εξίσου σημαντικά και τα υπόλοιπα κίνητρα παρακίνησης και ιδιαίτερα οι φιλοφρονήσεις και οι έπαινοι. Κατά τη γνώμη μας, αυτοί μπορούν να λειτουργήσουν ακόμη πιο αποτελεσματικά αν χρησιμοποιηθούν με τον κατάλληλο τρόπο από την διοίκηση της επιχείρησης. Είναι ένα αποδοτικό κίνητρο παρακίνησης και η εφαρμογή του δεν κοστίζει απολύτως τίποτα για την διοίκηση της επιχείρησης. Το μόνο που χρειάζεται είναι έμπειρα στελέχη ώστε να μπορούν να εφαρμόσουν αποτελεσματικά αυτού του είδους την παρακίνηση.

ПАРТИМА



«ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»

Το ερωτηματολόγιο αυτό που απευθύνεται σε υπαλλήλους του *Δημόσιου τομέα*, αποσκοπεί στο να συλλέξει πληροφορίες για τις τεχνικές παρακίνησης που εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις στους εργαζομένους και στα στελέχη τους, καθώς και ποια κατά τη γνώμη τους είναι οι πιο σημαντικές γι' αυτούς. Παρακαλώ να είστε ειλικρινείς στις απαντήσεις σας.

ΦΥΛΟ: ΑΝΔΡΑΣ ΓΥΝΑΙΚΑ
ΗΛΙΚΙΑ: 20-30 30-40 40-50 50+
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΗ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ: ΑΓΑΜΟΣ/Η ΕΓΓΑΜΟΣ/Η
ΕΠΙΠΕΔΟ ΜΟΡΦΩΣΗΣ: ΑΠΟΦΟΙΤΟΣ ΕΝΙΑΙΟΥ ΛΥΚΕΙΟΥ
ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ Α.Τ.Ε.Ι. ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΣ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟΥ
ΠΡΟΥΠΗΡΕΣΙΑ (σε έτη): 0-10 10-20 20+

1. Αξιολογήστε τα παρακάτω ως αιτίες παρακίνησης.

α) Αμοιβές-Μισθός

Πολύ δυσαρεστημένος/η Δυσαρεστημένος/η
Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η
Ικανοποιημένος/η Πολύ ικανοποιημένος/η

β) Προαγωγές- Εξέλιξη

Πολύ δυσαρεστημένος/η Δυσαρεστημένος/η
Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η
Ικανοποιημένος/η Πολύ ικανοποιημένος/η

γ) Επιβράβευση-Έπαινοι

Πολύ δυσαρεστημένος/η Δυσαρεστημένος/η
Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η
Ικανοποιημένος/η Πολύ ικανοποιημένος/η

δ) Καταξίωση-Κοινωνική θέση

Πολύ δυσαρεστημένος/η Δυσαρεστημένος/η

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η .

Ικανοποιημένος/η

Πολύ ικανοποιημένος/η .

ε) Διαπροσωπικές σχέσεις

Πολύ δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η .

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η .

Ικανοποιημένος/η

Πολύ ικανοποιημένος/η .

στ) Περιβάλλον Εργασίας

Πολύ δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η .

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η .

Ικανοποιημένος/η

Πολύ ικανοποιημένος/η .

ζ) Φύση της εργασίας-Αντικείμενο απασχόλησης

Πολύ δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η .

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η .

Ικανοποιημένος/η

Πολύ ικανοποιημένος/η .

η) Παραχώρηση Πρωτοβουλιών

Πολύ δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η .

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η .

Ικανοποιημένος/η

Πολύ ικανοποιημένος/η .

θ) Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων

Πολύ δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η .

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η .

Ικανοποιημένος/η

Πολύ ικανοποιημένος/η .

ι) Πρόσθετες Παροχές (υπερωρίες, bonus κλπ)

Πολύ δυσαρεστημένος/η

Δυσαρεστημένος/η

Σε γενικές γραμμές ικανοποιημένος/η

Ικανοποιημένος/η

Πολύ ικανοποιημένος/η

2. α) Νιώθετε ότι ο προϊστάμενος σας χρησιμοποιεί μία μέθοδο παρακίνησης;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

β) Αν απαντήσατε ΝΑΙ, ποια μέθοδο χρησιμοποιεί περισσότερο; Αναφέρετε την επιγραμματικά.

.....

γ) Κρίνετε ότι το στυλ διοίκησης της οργανικής μονάδος από τον προϊστάμενο λειτουργεί ως μέσο παρακίνησης; (συγκεντρωτικό-δημοκρατικό-αυταρχικό)

ΝΑΙ

ΟΧΙ

δ) Ο προϊστάμενος σας είναι δεκτικός σε νέες ιδέες-αλλαγές;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ε) Αν απαντήσατε ΝΑΙ, λειτουργεί αυτό ως μέσο παρακίνησης για εσάς;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

στ) Αν απαντήσατε ΟΧΙ, θα επιθυμούσατε το αντίθετο;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

ζ) Υπάρχει σωστή συνεργασία με τον προϊστάμενο του τμήματος σας;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

η) Αφουγκράζεται ο προϊστάμενος σας τις ανάγκες και επιθυμίες σας κ αυτό γίνεται αιτία παρακίνησης για εσάς;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

θ) Υπήρξαν ποτέ διαφωνίες ανάμεσα σε εσάς και στην διοίκηση του χώρου όπου εργάζεστε;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

3. *Αισθάνεστε ότι η εργασία σας είναι πολύτιμη για την επιχείρηση;*

ΝΑΙ

ΟΧΙ.

α) Αν ΝΑΙ, γιατί την θεωρείται πολύτιμη;

.....
.....
.....

β) Αν ΟΧΙ, γιατί δεν την θεωρείται πολύτιμη;

.....
.....

4. *Αν θα μπορούσατε να αλλάξετε κάτι στην επιχείρηση όπου εργάζεστε ποιο θα ήταν αυτό;*

.....
.....
.....

ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ ΣΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Fox J. Jeffrey (2003), «Γίνε ο Καλύτερος Προϊστάμενος», Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.
- Harvard Business School Press (2006), «Πώς να παρακινήτε τους εργαζόμενους για βελτιωμένη απόδοση», Αθήνα : Εκδόσεις Κλειδάριθμος.
- Trevino, Linda K. and Nelson, Katherine A., (4th edition, 2006), «Managing Business Ethics: Straight Talk About How To Do It Right».

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Δούκας Π., Αρχές Οικονομίας, Αρχές Διοίκησης και Αρχές Ελληνικής Σκέψης, εκδοτικός οίκος Α.Α.Λιβάνη.
- Ζαβλάνος Μ. Μύρων (1998), «Μάνατζμεντ», Αθήνα : Εκδόσεις Έλλην.
- Μαντάς Ν., (1992), (κεφάλαιο 3, σελ. 71), Διοίκηση Προσωπικού, Σύγχρονη Εκδοτική.
- Μάρκοβιτς Γιάννης (2002), «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού Παρακίνηση–Εξουσία», Θεσσαλονίκη : Εκδόσεις University Studio Press.

ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- “Πώς να γίνετε καλύτερος προϊστάμενος” :
http://www.medlook.net/article.asp?item_id=1266 (21/1/10)
- “Παρακίνηση Εργαζομένων” :
<http://houvi.blogspot.com/2005/07/motivation.html> (23/1/10)
- “Ηγεσία – Παρακίνηση” :
www.angre.gr/main/kclusters/KCLUSTERS/simioseis/dieythinsi_mormori.pdf (10/2/10)
- «Η τέχνη της παρακίνησης»:
www.selling.gr (25/05/10)
- www.e-forologia.gr/cms/viewContents.aspx?id=2113 (15/3/10)
- [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:upU694mbahMJ:learningsupport.elke.uoa.gr/epixeirimatikotita/docs/case_studies_psych.doc+Dunham+%CE%BA%CE%B1%CE%B9+Pierce+\(1989\)&cd=3&hl=el&ct=clnk&gl=gr](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:upU694mbahMJ:learningsupport.elke.uoa.gr/epixeirimatikotita/docs/case_studies_psych.doc+Dunham+%CE%BA%CE%B1%CE%B9+Pierce+(1989)&cd=3&hl=el&ct=clnk&gl=gr) (23/06/10)
- www.akatsalis.gr/yliko/arthra/MOTIVATION.doc (23/06/10)
- http://docs.google.com/viewer?a=v&q=cache:Yugscz_zf80J:teiserron.gr/index.php%3Faction%3Ddlattach%3Btopic%3D744.0%3Battach%3D896+%CE%B1%CF%80%CE%BF%CF%84%CE%B5%CE%BB%CE%B5%CF%83%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B9%CE%BA%CE%B7+%CF%80%CE

[%B1%CF%81%CE%B1%CE%BA%CE%B9%CE%BD%CE%B7%CF%83%CE%B7+%CE%B5%CF%81%CE%B3%CE%B1%CE%B6%CE%BF%CE%BC%CE%B5%CE%BD%CF%89%CE%BD&hl=el&gl=gr&pid=bl&srcid=ADGEESgBXgU0UZfEdQneN4ywHPh5Q1zAUI5_W_934QNfMsj46CQocurscqSNL3gqzPftbs4pN_iW8NGI1hWuzv3MQR1sZR6ZaLezED4Y7GAvp-vRdRyEcT_8LKEPPxPLabSyo46K3j-&sig=AHIEtbQhq3gUDAx1Hs26SkIeE726FW45gA](#) (01/07/10)

- <http://www.franchise-success.gr/htmlsite/greek/successdetails.asp?id=535&pstring=258> (01/07/10)
- www.franchise.gr/index.php?option=com_content&view=article&id=494:--2007&catid=105:2010-05-02-14-27-47&Itemid=160
- http://www.teikav.edu.gr/abd/articles_th/motivation.pdf (05/07/10)
- <http://www.greatplacetowork.gr/great/results.php> (05/07/10)
- www.akatsalis.gr/yliko/arthra/WORK%20SATISFACTION.doc (05/07/10)