

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Σύνδεση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας μιας επιχείρησης με την παροχή μη χρηματικών κινήτρων. Καταγραφή των σπουδαιότερων μη χρηματικών κινήτρων, όπως αναφέρονται στην πρόσφατη βιβλιογραφία και αρθρογραφία.

Διαμαντίνα Χ. Ρεμούνη

Πτυχίο Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων
Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη
(E- M.B.A.)

Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2008

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Επιθυμώ να εκφράσω τις ευχαριστίες μου προς τον καθηγητή Κο Γιάννη Θανόπουλο, του Πανεπιστημίου Πειραιά, για την καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και την τιμή που μου έκανε, αναλαμβάνοντας την επίβλεψη της διπλωματικής εργασίας μου. Επίσης, ένα τεράστιο ευχαριστώ στα παιδιά μου, για την συμπαράσταση καθώς και την υπομονή και κατανόηση τους στις ώρες απουσίας μου.

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΚΙΝΗΤΡΑ ΣΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ:

ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment).

Οι θεωρίες, που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση, προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα γύρω από το τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση και ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο. Σήμερα έχει γίνει πλέον συνείδηση ότι δεν υπάρχει μία και μοναδική καθολική θεωρία, που μπορεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Οι θεωρίες αυτές απομονώνουν μόνο μερικές όψεις της παρακίνησης και ερμηνεύουν μέρος αυτού που συμβαίνει. Οι συνδυασμοί θεωριών είναι αυτοί, που πιθανόν να μας οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση της παρακίνησης.

Για να εξασφαλιστεί η ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης ως συνόλου και στις ανάγκες των εργαζομένων ως ατόμων πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων, που να επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση και όπου τα σχέδια των συστημάτων αυτών, θα συνδέονται με τη στρατηγική και τη διεύθυνση της εταιρείας. Τα κίνητρα και η συμμετοχή τους στην παρακίνηση των εργαζομένων, αποτελούν ζωτικής σημασίας στοιχεία για την επιβίωση της επιχείρησης και την επιτυχία.

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

Η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας παρακίνησης γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών, αλλά και των ανώτερων, όπως η ασφάλεια και το κύρος. Όταν η πληρωμή εξαρτάται από την απόδοση, οι ατομικές επιδόσεις είναι υψηλότερες από ότι, όταν αυτό λείπει. Η σύνδεση των αμοιβών με την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων και την υιοθέτηση από τους εργαζόμενους των επιχειρηματικών αξιών, παρέχει ένα αυξημένο κίνητρο στους εργαζόμενους για υψηλή απόδοση και παραμονή στην εταιρεία.

Τα χρηματικά κίνητρα όμως, έχουν πολύ μικρή παρακινήτρια δύναμη στους εργαζόμενους, με αποτέλεσμα τα συστήματα χρηματικών κινήτρων να μην είναι και τόσο αποτελεσματικά στη δραστηριοποίηση των επιτευγμάτων απόδοσης. Οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να μεγιστοποιήσουν την απόδοσή τους επειδή δίνουν πολύ μεγάλη αξία στους οργανωτικούς στόχους και αντιλαμβάνονται ότι οι προσωπικές ανάγκες τους ικανοποιούνται με την επίτευξη αυτών των στόχων. Με λίγα λόγια οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν αναγνωρίζεται η συνεισφορά τους, υπάρχει αξιοπρεπής δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, καλές ανθρώπινες σχέσεις, αισθάνονται εμπιστοσύνη, διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών, επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους, αναπτύσσονται συνεχώς, αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι γι' αυτά που κάνουν και για την επιχείρηση στην οποία ανήκουν.

Στην εργασία αυτή, ύστερα από επισταμένη μελέτη της πρόσφατης διεθνούς αρθρογραφίας, καταλήγουμε συνοπτικά στα εξής συμπεράσματα:

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

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
1.1 Σκοπός της εργασίας	1
1.2 Δομή της εργασίας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	5
2.1 Ο ρόλος της Επιχείρησης στον 21ο αιώνα	6
2.1.1 Η πρόκληση της νέας οικονομίας	7
2.1.2 Η παγκόσμια πρόκληση	8
2.1.3 Η πρόκληση της ικανοποίησης των αναγκών των συμμετόχων	8
2.1.4 Η πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης	9
2.2 Οργανισμός και κουλτούρα του οργανισμού	11
2.2.1 Εθνική Κουλτούρα	11
2.2.2 Η Εταιρική- Οργανωσιακή Κουλτούρα	14
2.2.2.1 Τι είναι Εταιρική – Οργανωσιακή Κουλτούρα	14
2.2.2.2 Η δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας	17
2.2.2.3 Σπουδαιότητα και συνέπειες της Εταιρικής Κουλτούρας	19
2.3 Επιχειρηματική Ηθική	24
2.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)	29
2.4.1 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	29
2.4.2 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων	33
2.4.3 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων	34
<u>Υποσημειώσεις</u>	37

	Σελ.
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ	109
5.1 Γενικές Παρατηρήσεις	109
5.2 Μη χρηματικά κίνητρα	112
5.2.1 Ιδιοσυγκρασία	112
5.2.2 Δίκαιη Μεταχείριση	116
5.2.3 Αυτοσεβασμός	118
5.2.4 Αίσθημα επιτυχίας	121
5.2.5 Πρωτοβουλίες	123
5.2.6 Ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων	124
5.2.6.1 Το κίνητρο της εκπαίδευσης	125
5.2.6.2 Το Κίνητρο της ικανοποίησης από τη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα	129
5.2.6.3 Η Παραγωγή γνώσης ως Κίνητρο αύξησης της απόδοσης	131
5.2.7 Το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας	133
5.2.8 Το εργασιακό περιβάλλον	136
5.2.9 Η δύναμη του Οράματος και η συμβολή του Ηγέτη	139
5.2.10 Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)	142
5.2.11 Δέσμευση (commitment)	149
5.2.11.1 Είδη Δέσμευσης	149
5.2.11.2 Η Δέσμευση ως κίνητρο παρακίνησης εργαζομένων	151
5.3 Αντικίνητρα	155
5.4 Ο χαρακτήρας των εργαζομένων	157
5.5 Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί	160
<u>Υποσημειώσεις</u>	162
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	168
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄	175
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	178

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Σκοπός της εργασίας

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι να συνδέσει την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα ενός οργανισμού με την παροχή μη χρηματικών κινήτρων. Ερευνώντας την πρόσφατη διεθνή αρθρογραφία θα δείξουμε ότι στην πράξη τα μη-χρηματικά κίνητρα ενισχύουν ικανότητες και αρετές των εργαζομένων με έμμεση αλλά πολύ σαφή σχέση με την εργασία τους, δημιουργώντας αισθήματα αυτοολοκλήρωσης, αναγνώρισης και δημιουργικότητας, που είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες παρακίνησης του ανθρώπου.

Τα κίνητρα ως εσωτερική, νοητική και συναισθηματική διεργασία, έχουν σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου, καθώς και με τον τρόπο που το άτομο βιώνει και ερμηνεύει τον κόσμο. Κατά συνέπεια οι επιχειρήσεις έχουν υποχρέωση να διερευνήσουν και στη συνέχεια να δημιουργήσουν εκείνες τις προϋποθέσεις, που θα οδηγήσουν τους εργαζόμενους σε καταστάσεις υψηλών κινήτρων.

Στη σημερινή εποχή, που το εργατικό δυναμικό έχει μεγάλη ποικιλία και ανομοιογένεια και ο τρόπος ζωής είναι γενικά πιο σύνθετος, δεν είναι δυνατόν να πιστεύει κανείς ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται με χρηματικές αμοιβές και

μόνον. Είναι αλήθεια ότι κανένας δεν θα εργάζονταν, αν δεν πληρωνόταν. Όμως, ο εργαζόμενος δεν «φέρει» μόνο την ανάγκη για οικονομικές αμοιβές, αλλά και όλες τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποιημένος, ολοκληρωμένος και αφοσιωμένος, όταν η εργασία του καλύπτει εκτός των οικονομικών αμοιβών και τις υπόλοιπες ανάγκες του, όπως για εκτίμηση, ευτοεκτίμηση, αίσθηση σιγουριάς, αίσθηση επιτυχίας, κοινωνικές σχέσεις, επίτευξη μέσω προκλητικών στόχων, ανάπτυξη των ικανοτήτων του, κλπ. Τότε μόνον έχει τη διάθεση να προσφέρει περισσότερα και κατά συνέπεια να οδηγηθεί σε αύξηση της αποδοτικότητάς του, συμβάλλοντας έτσι στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

1.2 Δομή της εργασίας

Η εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια:

Στο πρώτο κεφάλαιο, το οποίο αποτελεί την εισαγωγή στην διπλωματική εργασία, παρουσιάζεται ο σκοπός και μια γενική περιγραφή του περιεχομένου της διπλωματικής εργασίας και του τρόπου με τον οποίο έχει δομηθεί.

Στο δεύτερο κεφάλαιο της εργασίας εξετάζονται θέματα που σχετίζονται με την διοίκηση ανθρώπινων πόρων επιμένοντας σε επιμέρους ζητήματα, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα και η επιχειρηματική ηθική. Η έμφαση θα είναι πάντα στον ανθρώπινο παράγοντα και στους τρόπους για την αποτελεσματικότερη διοίκησή του.

Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στην παρακίνηση και στη σημασία της και παρατίθενται οι σημαντικότερες θεωρίες παρακίνησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο εξετάζονται γενικά τα κίνητρα. Γίνεται διάκριση σε δύο μεγάλες - γενικές κατηγορίες, στα χρηματικά και στα μη χρηματικά κίνητρα και εξετάζονται μοντέλα που αφορούν το κάθε είδος κινήτρου, την σκοπιμότητα, την χρησιμότητα και την απόδοσή του στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο πέμπτο κεφάλαιο υπάρχει μία λεπτομερέστερη περιγραφή των μη χρηματικών κινήτρων, τα οποία αναλύονται πλέον από διαφορετικές πτυχές σε ότι αφορά την δομή τους. Ειδικότερα, εξετάζονται το θεωρητικό τους υπόβαθρο

και ο τρόπος με τον οποίο οδηγούν στην παρακίνηση. Επίσης για μερικά από αυτά δίνονται πρακτικές εφαρμογές τους από την Ελληνική πραγματικότητα.

η εργασία κλείνει στο έκτο κεφάλαιο

Τέλος, η εργασία κλείνει με το έκτο κεφάλαιο, το οποίο ουσιαστικά θα μπορούσε να αποτελέσει και εγχειρίδιο παρακίνησης των εργαζομένων, με την παράθεση συμπερασμάτων και ζητημάτων για περαιτέρω μελέτη. Συνοπτικά, τα κυριότερα συμπεράσματα από την εργασία είναι:

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

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Ο ουσιαστικός παίχτης του 21^{ου} αιώνα είναι η μεγάλη διεθνής επιχείρηση καθώς το έθνος θα παίζει έναν σημαντικά μικρότερο ρόλο στο μέλλον. Η συνεργασία μας με τη διεθνή επιχείρηση αποτελεί πρόκληση, γιατί το μέλλον του ανθρώπινου και μη ανθρώπινου στοιχείου του πλανήτη Γη εξαρτάται από την επιχείρηση και το πώς θα ενεργήσουμε μέσω αυτής.

Μία από τις σημαντικότερες πλευρές του εσωτερικού περιβάλλοντος μίας επιχείρησης είναι η εταιρική κουλτούρα (corporate culture). Η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, είναι συνήθως το κλειδί για την πετυχημένη υλοποίηση μιας νέας στρατηγικής. Η επιχείρηση σχεδιάζει οργανωσιακούς στόχους και πρέπει να τους επιδιώκει μέσα στο φιλοσοφικό πλέγμα που διέπει την κουλτούρα της. Το αποδεκτό για την επιχείρηση φιλοσοφικό πλέγμα, διαφορετικό σε κάθε επιχείρηση, διαγράφει τους αποδεκτούς για αυτήν κανόνες ηθικής. [1]

Όμως, η επιχείρηση πάνω απ' όλα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Η βαθύτερη κατανόηση των θεμάτων που περιλαμβάνει η διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί επιτακτική ανάγκη για όλα τα στελέχη των επιχειρήσεων.

«Ως Διοίκηση ανθρωπίνων πόρων εννοείται ένα σύνολο ενεργειών, στρατηγικών και λειτουργιών που πρέπει να γίνουν για να μπορεί η επιχείρηση ν' αποκτήσει, διατηρήσει και αξιοποιήσει ικανούς εργαζόμενους που θα εκτελούν με επιτυχία και με παραγωγικό τρόπο το έργο τους». [2]

2.1 Ο ρόλος της Επιχείρησης στον 21ο αιώνα.

Ο ουσιαστικός “παίχτης” του 21^{ου} αιώνα είναι η μεγάλη διεθνής επιχείρηση. Η παντοκρατορία των κρατών φθίνει και μια καινούρια διάσταση, η διεθνής επιχείρηση, αναλαμβάνει συνεχώς και πιο σπουδαίο ρόλο. Προσφέρει δουλειές, ποιότητα ζωής, τεχνολογία, πρόοδο, εκπαίδευση, προϊόντα. Στο διεθνοποιημένο επιχειρηματικό κόσμο all business is global, η επιχείρηση κραταιούται και αποχτά μεγαλύτερη κοινωνική και οικονομική σημασία. Για παράδειγμα, αρκετές μεγάλες εταιρείες έχουν μεγαλύτερες πωλήσεις από το ΑΕΠ ολόκληρων κρατών. [3]

Αναμφίβολα η επιχείρηση αυτή, εστιάζει την προσοχή της στον οργανωσιακό στόχο, στο μακροχρόνιο κέρδος, στη συνετή διακυβέρνηση, στην αξιοποίηση νέων αγορών, στην ανάληψη λογικών κινδύνων, κλπ. Επιπροσθέτως όμως, επικεντρώνει την προσοχή της και σε άλλες διαστάσεις που είναι απαραίτητες για την επιβίωσή της στο προκλητικό και συνεχώς εναλλασσόμενο διεθνές επιχειρηματικό τοπίο. Τέτοιες διαστάσεις είναι ο τρόπος διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων, η εξέλιξη και η ικανοποίηση των υπαλλήλων της, η προστασία του περιβάλλοντος και η συνεισφορά σε προγράμματα των τοπικών κοινωνιών. Οι πόροι των επιχειρήσεων είναι σε πρωτοφανή επίπεδα περιορισμένοι και η συνετή κατανομή τους αποτελεί επιτακτική ανάγκη. Είναι πλέον γεγονός ότι ο τρόπος αλληλεπίδρασης των εταιρειών με το περιβάλλον, η απόκτηση, προετοιμασία, εξέλιξη και αμοιβή του προσωπικού, ο σχεδιασμός και η εκτίμηση της εργασίας μπορούν να βοηθήσουν τις εταιρείες να αντιμετωπίσουν τις ανταγωνιστικές προκλήσεις και να δημιουργήσουν αξία. Η αντιμετώπιση των

προκλήσεων είναι αναγκαία για την δημιουργία αξίας και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν σήμερα οι επιχειρήσεις ταξινομούνται σε τέσσερις κατηγορίες: στην πρόκληση της νέας οικονομίας, στην παγκόσμια πρόκληση, στην πρόκληση της ικανοποίησης των αναγκών των συμμετόχων και στην πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης. [4]

2.1.1 Η πρόκληση της νέας οικονομίας.

Οι αλλαγές στη νέα οικονομία, συμπεριλαμβανομένης της ανάπτυξης του e-επιχειρείν και της αύξησης των θέσεων απασχόλησης σε τομείς που απαιτούν διανοητικές και δημιουργικές δεξιότητες καθώς και στον τομέα των υπηρεσιών, καθιστούν όλο και πιο σημαντική για τις εταιρείες την ανεύρεση και διατήρηση ταλαντούχων υπαλλήλων. Ο επιτυχής ανταγωνισμός μεταξύ των εταιρειών προϋποθέτει συγχωνεύσεις, εξαγορές, ανάπτυξη ή συρρίκνωση της δραστηριότητάς τους. Παρότι οι εταιρείες βασίζονται σε υπαλλήλους που διαθέτουν υψηλού επιπέδου δεξιότητες, η εργασία είναι απαιτητική και οι εταιρείες δεν μπορούν να εγγυηθούν την ασφάλεια της συνεχούς εργασίας, ιδίως σε ένα περιβάλλον οικονομικής ύφεσης. Η πρόκληση είναι πώς θα δημιουργηθεί ένα αφοσιωμένο, παραγωγικό εργατικό δυναμικό υπό ασταθείς οικονομικές συνθήκες που αφενός προσφέρουν ευκαιρίες για οικονομική επιτυχία, αφετέρου όμως, μπορούν τάχιστα να αναστραφούν, καθιστώντας κάθε υπάλληλο «αναλώσιμο». Για να ανταγωνιστούν επιτυχώς στο πλαίσιο της νέας οικονομίας, οι εταιρείες

προσφέρουν πιο ελαστικά ωράρια εργασίας, ευκαιρίες κατάρτισης και εξέλιξης και προγράμματα αμοιβής βάσει κινήτρων.

2.1.2 Η παγκόσμια πρόκληση.

Όλο και περισσότερο οι επιχειρήσεις διαπιστώνουν ότι η επιβίωσή τους προϋποθέτει τη δυνατότητα ανταγωνισμού με επιχειρήσεις από ολόκληρο τον κόσμο. Οι εταιρείες πρέπει αφενός, να υπερασπίζονται τις εγχώριες αγορές τους από τους ξένους ανταγωνιστές και αφετέρου, να διευρύνουν το πεδίο των δραστηριοτήτων τους προκειμένου να συμπεριλαμβάνει τις παγκόσμιες αγορές.

2.1.3 Η πρόκληση της ικανοποίησης των αναγκών των συμμετόχων.

Το βασικό στοιχείο της επιτυχίας στο σημερινό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι η ταυτόχρονη ικανοποίηση των επενδυτικών ή οικονομικών αναγκών και των αναγκών των λοιπών συμμετόχων (stakeholders), συμπεριλαμβανομένων των πελατών, των υπαλλήλων και των τοπικών κοινωνιών. Οι εταιρείες αντιμετωπίζουν την πρόκληση της επίτευξης των οικονομικών στόχων μέσω της ικανοποίησης των αναγκών πελατών και υπαλλήλων. Επιχειρήσεις που έχουν μεγαλόπνοους στόχους αξιοποιούν τα δυνατά σημεία ενός πολύμορφου εργατικού δυναμικού. Οι επιχειρήσεις συνειδητοποιούν τα πλεονεκτήματα που διαθέτουν όσον αφορά την προσέλκυση, παραμονή και παροχή κινήτρων στους υπαλλήλους μέσω δεοντολογικών και υπεύθυνων δράσεων. Οι επιτυχημένες εταιρείες εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που παρέχουν κίνητρα και ανταμείβουν

τους υπαλλήλους προκειμένου να προσφέρουν προϊόντα και υπηρεσίες υψηλής ποιότητας.

2.1.4 Η πρόκληση των συστημάτων εργασίας υψηλής απόδοσης.

Η χρησιμοποίηση των νέων τεχνολογιών όπως η βιομηχανική παραγωγή με τη βοήθεια ηλεκτρονικού υπολογιστή ή ρομπότ, η εικονική πραγματικότητα, τα «έξυπνα συστήματα» και το διαδίκτυο, παρέχει ένα πλεονέκτημα στις εταιρείες. Οι νέες τεχνολογίες μπορούν να οδηγήσουν σε «εξυπνότερη εργασία» των υπαλλήλων, καθώς και στην προσφορά προϊόντων και υπηρεσιών υψηλότερης ποιότητας στους πελάτες. Ωστόσο, οι εταιρείες που γνώρισαν τα μεγαλύτερα οφέλη από τη νέα τεχνολογία εφαρμόζουν πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων που υποστηρίζουν τη χρήση της τεχνολογίας. Εργασία, προγράμματα κατάρτισης και συστήματα αμοιβής χρειάζονται πολλές φορές αναμόρφωση για να υποστηρίξουν τη χρήση της νέας τεχνολογίας από τους υπαλλήλους. Επομένως οι τρεις σύνδεσμοι των συστημάτων υψηλής απόδοσης είναι (1) οι ανθρώπινοι πόροι και οι δυνατότητές τους, (2) η νέα τεχνολογία και οι δυνατότητές της και (3) αποτελεσματικές δομές και πολιτικές εργασίας που επιτρέπουν τη αλληλεπίδραση υπαλλήλων και τεχνολογίας. Το δυνατό σημείο καθενός απ' αυτούς τους συνδέσμους καθορίζει την ανταγωνιστικότητα μιας επιχείρησης.

Στο σημείο αυτό πρέπει να επισημάνουμε ότι συχνά το προσωπικό, που καλείται να υλοποιήσει το τεχνολογικό περιβάλλον πάνω στο οποίο εργάζονται όλοι οι άλλοι, πιέζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τις καταστάσεις και από τους εργοδότες. Η τεχνολογία ως παράγοντας μεταβολών και εισηγητής νέων

πρακτικών, ενδέχεται να επηρεάσει σημαντικά το εσωτερικό κλίμα κυρίως σε ότι αφορά την επισφάλεια που προκαλούν οι τεχνολογικές αλλαγές λόγω μείωσης των θέσεων εργασίας, φόβων για αντικατάσταση του έμψυχου δυναμικού από μηχανήματα και άλλων σχετικών ανακατατάξεων. [5].

Οι επιχειρήσεις για να δημιουργήσουν και να διατηρήσουν αξία, πρέπει να αντιμετωπίσουν επιτυχώς αυτές τις προκλήσεις. Το βασικό στοιχείο γι' αυτό είναι η παροχή κινήτρων, η ενδεδειγμένη κατάρτιση και η αφοσίωση του εργατικού δυναμικού.

Συμπερασματικά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι «ο ρόλος της διεθνούς επιχείρησης σήμερα υπερβαίνει τα κρατικά και πολιτικά σχήματα και απαιτεί από το προσωπικό της εκπαίδευση, ήθος, νοοτροπία και κουλτούρα μοναδική και σύμφωνη με τη φιλοσοφική προδιαγραφή της επιχείρησης». [6] Η επιχείρηση αυτή, ζει μέσα σε συγκεκριμένα πολιτισμικά περιβάλλοντα, εξελίσσεται εντός αυτών και αναπτύσσει τη δική της, εταιρική πλέον, κουλτούρα.

2.2 Οργανισμός και κουλτούρα του οργανισμού.

Η κουλτούρα αποτελεί ένα θεμελιώδες συστατικό στοιχείο ενός ατόμου, μιας κοινωνίας, ενός οργανισμού. Όπως οι χώρες χαρακτηρίζονται από τις εθνικές κουλτούρες τους, το ίδιο και οι οργανισμοί. Στην πραγματικότητα, η κουλτούρα αποτελεί το «ποión» ενός οργανισμού, όπως άλλωστε και ενός έθνους. Προσδιορίζει το πώς οι οργανισμοί και οι άνθρωποι σκέφτονται και δρουν. Συνεπώς, η «κατάλληλη κουλτούρα», μπορεί να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για έναν οργανισμό.

2.2.1 Εθνική Κουλτούρα.

Η κουλτούρα αποτελεί στοιχείο κάθε κοινωνίας. Αναφέρεται στις αξίες, στις στάσεις, στις συνήθειες, στις πεποιθήσεις κλπ. ενός έθνους, ενός λαού ή μιας πολιτισμικής ομάδας. Θεωρείται ότι η κατανόηση της κουλτούρας αποτελεί προϋπόθεση για την κατανόηση των φαινομένων της κοινωνικής ζωής. Η κουλτούρα επηρεάζει καθοριστικά τη συμπεριφορά των μελών μίας κοινωνίας και εκφράζεται μέσα από τη συμπεριφορά αυτή.

Η κουλτούρα είναι «.. το μέσο για τους ανθρώπους. Δεν υπάρχει ούτε μια όψη της ανθρώπινης ζωής που να μην επηρεάζεται από την κουλτούρα: Η προσωπικότητα, ο τρόπος έκφρασης, ο τρόπος εκδήλωσης της συγκίνησης, πώς σκεφτόμαστε, πώς κινούμαστε, πώς λύνουμε προβλήματα, πώς οργανώνουμε και λειτουργούμε πόλεις, οργανισμούς, οικονομίες και κυβερνήσεις...» (Hall), είναι επίσης «....ο

θεμελιώδης καθοριστικός παράγοντας των επιθυμιών και της συμπεριφοράς ενός ανθρώπου» (Philip Kotler).

Σε γενικές γραμμές θα μπορούσαμε να ορίσουμε ως εθνική κουλτούρα, το σύνολο των στοιχείων που χαρακτηρίζουν έναν ανθρώπινο πληθυσμό μια ορισμένη χρονική περίοδο. Τέτοια στοιχεία είναι: [7]

- Η αίσθηση καλλιτεχνίας και οι τέχνες,
- Τα πιστεύω, η νοοτροπία, ο τρόπος ζωής του,
- Η θρησκεία του,
- Η εκπαίδευσή του,
- Η γλώσσα του,
- Η "υλική" κουλτούρα,
- Η κοινωνική οργάνωση,
- Οι θεσμοί, οι νόμοι και οι πολιτικές δομές του.

Ο Hofstede (1980) διέκρινε τέσσερα είδη εθνικής κουλτούρας (όπως παρουσιάζονται από την Pheyse, 1993) [8]

- Αποφυγή της αβεβαιότητας: Πρόκειται για μια κουλτούρα στην οποία διατυπώνεται με σαφήνεια τι επιτρέπεται και τι όχι. Κύρια χαρακτηριστικά της είναι η νομιμότητα, η τάξη και η σαφήνεια. Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας κουλτούρας είναι η Γερμανία.
- Ατομισμός: Κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής είναι ο ανταγωνισμός και η τάση για ανεξαρτησία. Χαρακτηριστικό παράδειγμα μπορεί να θεωρηθεί η Αγγλία.

- Απόσταση με βάση την ισχύ: Κύρια χαρακτηριστικά της κουλτούρας αυτής είναι ο σεβασμός προς τα ανώτατα στελέχη της κοινωνίας, τα οποία είναι αποδεκτά από τους άλλους και στα οποία αναγνωρίζεται το δικαίωμα να ασκούν εξουσία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι η Νιγηρία, οι Φιλιππίνες και η Ινδονησία.
- Έμφαση στις «γυναικείες» αξίες (feminism): «Γυναικείες» αξίες θεωρούνται η φιλία, η συντροφικότητα, η συναδελφικότητα, η συνεργασία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι Σιγκαπούρη, η Ταϊβάν και η Κένυα.

Στο χώρο των επιχειρήσεων, οι τέσσερις αυτές μορφές εθνικής κουλτούρας, παίρνουν την μορφή της εταιρικής ή οργανωσιακής κουλτούρας. Η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από την εθνική. Οι σαφείς και διακριτές διαφορές μεταξύ της εθνικής κουλτούρας των κρατών, επηρεάζουν και τις αντίστοιχες οργανωσιακές κουλτούρες.^{[9],[10]} Αποτέλεσμα του γεγονότος αυτού είναι να παρουσιάζονται σημαντικές αποκλίσεις σε ευρήματα παρόμοιων μελετών γύρω από την οργανωσιακή κουλτούρα, αποκλίσεις που αντανακλούν τα χαρακτηριστικά της εθνικής κουλτούρας κάθε χώρας. ^[11]

2.2.2 Η Εταιρική- Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Ο όρος εταιρική ή οργανωσιακή κουλτούρα είναι σχετικά νέος. Άρχισε να χρησιμοποιείται τα τελευταία χρόνια για να δηλώσει έννοιες που παλιότερα καλύπτονταν από τους όρους κοινωνικοί κανόνες, ρόλοι, αξίες μιας οργάνωσης, οργανωτικό κλίμα. Αποτελεί ένα στρατηγικά κρίσιμο άυλο στοιχείο της επιχείρησης, η εξασφάλιση του οποίου πρέπει να αποτελεί πρωτεύον μέλημα των διοικητικών στελεχών. Αυτό απαιτεί από τα σύγχρονα στελέχη να έχουν ξεκάθαρη εικόνα σχετικά με το τί είναι εταιρική κουλτούρα και το λόγο για τον οποίο είναι σημαντική για την επιχείρηση.

2.2.2.1 Τι είναι Εταιρική – Οργανωσιακή Κουλτούρα.

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

Οι περισσότεροι άνθρωποι των επιχειρήσεων δυσκολεύονται όταν της ζητηθεί να περιγράψουν την εταιρική κουλτούρα. Την χαρακτηρίζουν σαν μάλλον ασαφή

έννοια, ενώ κάποιοι λένε ότι είναι «οι κοινές εμπειρίες, οι ιστορίες, οι πεποιθήσεις, και τα πρότυπα που χαρακτηρίζουν έναν οργανισμό». Όταν μπαίνουμε της σε μια εταιρεία, το πρώτο πράγμα που της χτυπάει στο μάτι είναι η κουλτούρα της- το πώς ντύνεται το προσωπικό, ο τρόπος με τον οποίο μιλάνε μεταξύ τους, πώς υποδέχονται της πελάτες. [12]

Επίσης συχνά την παρομοιάζουν με την κόλλα η οποία διαχέεται στην οργανωτική δράση και συνδέει τα μέλη της οργάνωσης [13], ή την ταυτίζουν με τις νόρμες συμπεριφοράς και τις κοινές αξίες μιας ομάδας ανθρώπων.[14] Ο Gallagher πάλι, την ορίζει ως «...αξίες και πεποιθήσεις, γενικά μη αναφερόμενες, το στυλ σου, το είδος των ανθρώπων που προσλαμβάνεις και το είδος των συμπεριφορών που επιβραβεύεις». [15]

Ο πιο εύστοχος και ολοκληρωμένος ορισμός της εταιρικής κουλτούρας είναι αυτός που δίνει ο Schein: [16]

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

Η οργανωτική κουλτούρα σύμφωνα με τον Schein [17],[18] εκδηλώνεται σε τρία επίπεδα:

(1) Τα επιφανόμενα (*artifacts*):

Είναι αυτά που παρατηρεί κάποιος που έρχεται για πρώτη φορά σε επαφή με την εταιρική κουλτούρα. Στην κατηγορία αυτή κατατάσσονται τα άμεσα παρατηρήσιμα στοιχεία μιας κουλτούρας καθώς και τα στοιχεία που έχουν διαρκή μορφή: η διευθέτηση του χώρου, ο τρόπος ενδυμασίας, ο τρόπος επικοινωνίας, αλλά και τα γραπτά αρχεία, οι γραπτοί κανόνες, η φιλοσοφία. Είναι εύκολο να καταγράψει κανείς τα επιφανόμενα. Αυτό που είναι δύσκολο είναι να εντοπιστεί η πραγματική σημασία τους και το συγκεκριμένο πρότυπο ή σχήμα που ακολουθούν. Για να επιτύχουμε κάτι τέτοιο πρέπει να πάμε στο δεύτερο υποκείμενο επίπεδο, τις αξίες.

(2) Οι αξίες (values):

Αναφέρονται στο τι πρέπει να γίνεται σε κάθε περίπτωση. Με βάση τις υπάρχουσες αξίες προτείνονται λύσεις στα προβλήματα που παρουσιάζονται. Οι λύσεις αυτές προτείνονται συνήθως από κάποιο από τα ηγετικά στελέχη και αντανakλούν τις δικές του αξίες. Αν η προτεινόμενη λύση αποδειχθεί επιτυχής, η αξία πάνω στην οποία στηρίχθηκε μετατρέπεται αρχικά σε πεποίθηση και τέλος σε βασική παραδοχή, κάτι δηλαδή που θεωρείται δεδομένο.

(3) Βασικές υποκείμενες παραδοχές (basic underlying assumptions):

Όταν η λύση σε κάποιο πρόβλημα έχει αποδειχθεί επανειλημμένα επιτυχής αρχίζει να θεωρείται δεδομένη. Αυτό που κάποτε αποτελούσε μια υπόθεση, που στηρίζονταν μόνο από κάποια διαίσθηση ή κάποια αξία, βαθμιαία έχει αρχίσει να θεωρείται πραγματικότητα. Γίνεται δηλαδή πιστευτό ότι έτσι λειτουργούν τα πράγματα στη φύση. Στην πραγματικότητα αν μια βασική παραδοχή γίνει απόλυτα αποδεκτή από μια ομάδα, τα μέλη της ομάδας αυτής θα θεωρούν αδιανόητη οποιαδήποτε άλλη μορφή συμπεριφοράς.

2.2.2.2 Η δημιουργία της εταιρικής κουλτούρας.

Η εταιρική κουλτούρα είναι κάτι που μαθαίνεται. Το πρώτο καθήκον κάθε νέου μέλους μιας οργάνωσης, αν θέλει να επιβιώσει, είναι να μάθει την κουλτούρα της, «πώς δηλαδή γίνονται τα πράγματα εδώ».

Τις περισσότερες φορές οι εταιρική κουλτούρα αναπτύσσεται οργανικά και μεταδίδεται απευθείας από την προσωπικότητα και τις συνήθειες του ιδρυτή στο προσωπικό της εταιρείας. Για παράδειγμα, αυτό συμβαίνει στην περίπτωση της μεγάλης εταιρείας υπολογιστών Microsoft, που ξεκίνησε ως πρωτοπόρος ατομική επιχείρηση. Παρόλο που εξελίχθηκε σε εταιρεία αξίας δισεκατομμυρίων δολαρίων, η Microsoft δεν έχασε την κουλτούρα της πρωτοπορίας που καθιέρωσε ο ιδρυτής της Bill Gates. Στην πραγματικότητα οι περισσότεροι πιστεύουν ότι η άκρως ανταγωνιστική κουλτούρα της Microsoft είναι το κυριότερο μυστικό της επιτυχίας της και της κυριαρχίας της στον κλάδο των υπολογιστών. [19]

Οι Williams, Dobson, και Walters, δίνουν έμφαση στο ρόλο του ιδρυτή στη διαμόρφωση της κουλτούρας [18] και αναφέρουν συγκεκριμένα: «Ο ιδρυτής διαθέτει και όραμα και εξουσία για το μέλλον. Συγκεντρώνει άτομα που ενστερνίζονται τις απόψεις του και μαζί δημιουργούν την οργάνωση. Οι προκλήσεις, οι επιτυχίες και οι αποτυχίες της πρώτης περιόδου της λειτουργίας της οργάνωσης οδηγούν σε υψηλή δέσμευση των μελών- ιδρυτών της. Λόγω της προσήλωσης των μελών αυτών στην οργάνωση για αρκετό καιρό, παραμένουν ο πυρήνας της. Τα πιστεύω και οι αξίες της αντικατοπτρίζονται στα συστήματα και τη δομή της οργάνωσης. Το μικρό ακόμα μέγεθος της νεοϊδρυθείσας οργάνωσης εξασφαλίζει την

αλληλεπίδραση των μελών και τη συμμετοχή της στη λήψη αποφάσεων και καθιστά τους μάνατζερς πρότυπα συμπεριφοράς. Αν επιβιώσει η οργάνωση τότε η κουλτούρα της είναι επιτυχημένη. Η επιτυχία αυτή ενδυναμώνει τις αρχικές αξίες και πιστεύω. Για παράδειγμα ο Walt Disney παρ' όλο που δεν ζει, οι πεποιθήσεις του για την αξία της οικογένειας συνεχίζουν να ισχύουν στην εταιρεία».

Ο Schein αναφέρει δύο άξονες, που συντελούν στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας: [20]

(1) Διαμόρφωση κοινωνικών κανόνων με βάση τα κρίσιμα γεγονότα:

Σε κάθε οργάνωση υπάρχουν κάποια κρίσιμα γεγονότα (πχ μια σύγκρουση μεταξύ προϊσταμένου-υφισταμένου, μια αδικαιολόγητη απουσία κάποιου, μια έκτακτη κρίση στην παραγωγική διαδικασία). Οι συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν μια τέτοια κατάσταση μπορεί να αποτελέσουν την αφετηρία για τη δημιουργία κάποιου κοινωνικού κανόνα. Οι κοινωνικοί κανόνες που δημιουργούνται με τέτοιο τρόπο είναι πιθανόν να μετατραπούν σε πεποιθήσεις και βασικές παραδοχές.

(2) Ταύτιση με τους ηγέτες:

Ένας δεύτερος μηχανισμός δημιουργίας κουλτούρας είναι τα πρότυπα που δίνουν οι ηγετικές μορφές, τα οποία επιτρέπουν στα μέλη της ομάδας να ταυτιστούν με αυτούς και να εσωτερικεύσουν τις αξίες τους και τις παραδοχές τους. Όταν οι ομάδες ή οργανώσεις διαμορφώνονται για πρώτη φορά, υπάρχουν συνήθως κάποιες κυρίαρχες μορφές ή «ιδρυτές», των οποίων οι πεποιθήσεις, οι αξίες και οι παραδοχές παρέχουν ένα ορατό και με σαφήνεια διατυπωμένο τρόπο σχετικά με το πώς θα πρέπει να δομηθεί η ομάδα και πώς να λειτουργεί. Καθώς αυτές οι πεποιθήσεις δοκιμάζονται στην πράξη, μερικές επιτυγχάνουν και άλλες όχι. Η ομάδα τότε μαθαίνει από την εμπειρία της ποιο τμήμα του συστήματος

πεποιθήσεων του «ιδρυτή» είναι αποτελεσματικό για την ομάδα στο σύνολό της. Αυτή η κοινή μάθηση δημιουργεί βαθμιαία τις κοινές παραδοχές.

2.2.2.3 Σπουδαιότητα και συνέπειες της Εταιρικής Κουλτούρας.

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

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

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

δραστηριοτήτων του οργανισμού και για να έχουν ένα κανόνα αναφοράς για την κατάλληλη συμπεριφορά. [21]

Η κουλτούρα συμπληρώνει και ενισχύει το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης, με αποτέλεσμα να υπάρχει μικρότερη ανάγκη για εκτεταμένο και επίσημο σύστημα ελέγχου. «Όσο πιο ισχυρή είναι η κουλτούρα και όσο αυτή στρέφεται προς την αγορά, τόσο λιγότερη είναι η ανάγκη για εγχειρίδια πολιτικής, οργανογράμματα ή λεπτομερείς διαδικασίες και κανονισμούς. Στις εταιρείες αυτές, όλοι οι άνθρωποι γνωρίζουν τι πρέπει να κάνουν στις περισσότερες περιπτώσεις, επειδή οι μετρημένες στα δάχτυλα κυρίαρχες αξίες είναι σαφέστατες». [22]

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

Ένα πολύ ενδιαφέρον συμπέρασμα που έχει προκύψει από τις έρευνες είναι ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενός ορισμένου μεγέθους έχουν καλύτερη απόδοση από άλλες παρομοίου μεγέθους ακριβώς γιατί η οικογένεια είναι ένας φορέας αξιών που

δίνει συνοχή στα μέλη του, τα οποία προφανώς έχουν την ίδια κουλτούρα και εμπνέονται από τις ίδιες αξίες. [23]

Η εταιρική κουλτούρα διαμορφώνει τη συμπεριφορά των ανθρώπων σε μια εταιρεία. Στις μεγάλες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα στοιχεία της κουλτούρας για να επηρεάσουν τους εργαζόμενους σε αυτές. Στον κόσμο ειδικά των πολυεθνικών, προωθούνται μέσα από συναντήσεις των στελεχών με το προσωπικό, ιστορίες, θρύλοι και ανέκδοτα, που επεξηγούν παραβολικά τις μεθόδους και τους στόχους της επιχείρησης. Επειδή οι κουλτούρες έχουν ισχυρή επιρροή στη συμπεριφορά των στελεχών σε όλα τα επίπεδα, μπορούν να επηρεάζουν σημαντικά την ικανότητα μιας εταιρείας να αλλάζει τη στρατηγική της κατεύθυνση. Μια ισχυρή κουλτούρα δεν πρέπει μόνο να προωθεί την επιβίωση, αλλά και να δημιουργεί τη βάση για μια ανώτερη ανταγωνιστική θέση. Στο βαθμό που αυτή η ξεχωριστή ικανότητα είναι αφανείς γνώσεις ενσωματωμένες στην κουλτούρα ενός οργανισμού, θα είναι δύσκολο να την αντιγράψει ένας ανταγωνιστής. [24]

Η κουλτούρα της επιχείρησης αποτελεί την αιτία και το αποτέλεσμα, σχετικά με το ύφος της διοίκησης. Σε ορισμένες επιχειρήσεις για παράδειγμα που εφαρμόζεται αυταρχική διοίκηση, παρατηρεί κανείς την έμμεση επιβολή ενός τύπου υποβαθμισμένης κουλτούρας. Οι εργαζόμενοι, σ' αυτές τις περιπτώσεις προσεγγίζουν δουλικά τους ανώτερούς τους, γελούν με απaráδεκτα αστεία τους, συμφωνούν με εσφαλμένες σκέψεις και προτάσεις τους, υιοθετούν ακόμη και το ντύσιμο και τα χόμπι τους. Η συμπεριφορά αυτή σε παρόμοιες περιπτώσεις επεκτείνεται στις σχέσεις των εργαζομένων με τους πελάτες. Οι εργαζόμενοι δεν επικοινωνούν με τους πελάτες με βάση τις θέσεις και πεποιθήσεις τους, αλλά με

τον τρόπο που θεωρούν ότι θα ευχαριστήσει τους προϊσταμένους τους. Το αποτέλεσμα είναι να είναι ανειλικρινείς, κάτι το οποίο συνήθως γίνεται αντιληπτό και λειτουργεί αρνητικά.

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

Επισημαίνουμε ότι η εταιρική κουλτούρα θα πρέπει να είναι απόλυτα ταιριαστή με τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος στο οποίο αναπτύσσεται προκειμένου να αποφέρει ένα ευρύτερο κλίμα συνεργασίας, αποδοτικότητας, διαλόγου και προόδου στην επιχείρηση. Ο σεβασμός στις αξίες των διαφορετικών κουλτούρων αποτελεί βασική προτεραιότητα για τις διεθνείς επιχειρήσεις. Επίσης τα καθήκοντα που αναθέτονται στους υπαλλήλους τους, πρέπει να είναι συνεπή με τις αξίες τους, όπως αυτές διαφαίνονται μέσω της κουλτούρας τους. [25] Οι μελέτες έχουν δείξει ότι τα άτομα που προσλαμβάνονται σε μια επιχείρηση, για να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους, πρέπει να «ταιριάξουν» καλά στην ομάδα και στην κουλτούρα της επιχείρησης, σε διαφορετική περίπτωση θα αργήσουν να αποδώσουν τα αναμενόμενα και ενδεχομένως να πλήξουν την εταιρική της εικόνα.

Ο οργανισμός μιας επιχείρησης αποτελείται από τις δομές, τις πολιτικές και την εταιρική κουλτούρα της. Και τα τρία αυτά στοιχεία, μπορεί να αρχίσουν να έχουν προβλήματα λειτουργίας, μέσα στο γρήγορα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Και «ενώ οι δομές και οι πολιτικές μπορούν να αλλάξουν, η κουλτούρα της εταιρείας αλλάζει πολύ δύσκολα. Ωστόσο η αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας, είναι συνήθως το κλειδί για την πετυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής της». [26]

Για το λόγο αυτό «πρέπει να προσαρμόζεται και ο ίδιος ο οργανισμός στις επιταγές της εποχής του. Πρέπει να μεταβάλλει την επιχειρηματική του κουλτούρα έγκαιρα. Και ιδίως το διεθνή χώρο πρέπει να οργανώνει τις θυγατρικές εταιρείες του ώστε να είναι συμβατές τόσο με την επιχειρηματική κουλτούρα της μητρικής εταιρείας όσο και με τους συγκεκριμένους ξένους χώρους όπου λειτουργούν». [27]

2.3 Επιχειρηματική Ηθική

Το πώς οφείλει να πράττει η επιχείρηση συναρτάται με τις αρχές επιχειρηματικής ηθικής που έχει δεχθεί. Οι αρχές αυτές πηγάζουν από ένα γενικότερο πλαίσιο ηθικής που οι ιδιοκτήτες, οι εργαζόμενοι, οι πελάτες και όλοι όσοι συνδέονται με την επιχείρηση αποδέχονται ως παραδεκτά στοιχεία της κοινωνίας στην οποία βρίσκονται. Το πλαίσιο αυτό της ηθικής περιγράφεται μέσα σε ευρύτερες φιλοσοφικές αποδοχές.

Η επιχειρηματική ηθική είναι αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας μίας επιχείρησης. Είναι τόσο παλιά όσο και η επιχειρηματική δραστηριότητα και μέσα στους αιώνες έχει κωδικοποιηθεί σε σύνολο άγραφων κανόνων και μεθόδων. Κατά καιρούς έχει σχετιστεί με την θρησκευτική ηθική των ανθρώπων (κυρίως με τον χριστιανισμό) ή ακόμα και με την πολιτική τους τοποθέτηση (όπως εκφράζεται από την ευρύτερη αριστερά). Βέβαια, μόνο στην πρόσφατη εποχή έχει κωδικοποιηθεί σε επίσημο σύνολο κανόνων και πρόσφατα μόνο προβάλλεται από τις επιχειρήσεις ως συστατικό της δραστηριότητας τους. Αυτό φέρνει κάποια εύλογη καχυποψία στο κοινό για την εγκυρότητα των προθέσεων της επιχείρησης. Η διαδικασία για να πειστεί το κοινό ότι οι προθέσεις είναι διαφανείς και αληθινές συνιστά από μόνη της ένα σημαντικό πρόβλημα για την επιχείρηση.

Την επιχειρηματική ηθική μπορούμε να ανιχνεύσουμε σαν πράξη σε πολλά επίπεδα: στον ανταγωνισμό με τους άλλους παίκτες της αγοράς, στην λειτουργία του δημόσιου τομέα με ιδιωτικοοικονομικά κριτήρια, στην συμπεριφορά της

επιχείρησης προς τους υπαλλήλους και τους πελάτες της, στην ιδιαίτερη παράδοση επιχειρηματικής πρακτικής που συνδέεται με την πολιτική, κοινωνική ακόμα και την θρησκευτική δομή μίας χώρας. Όλα τα παραπάνω συνιστούν μία σειρά διλήμματα που δεν έχουν σαφή λύση και αναγκάζουν όσους καλούνται να τα διαλευκάνουν να συνυπολογίσουν έναν τεράστιο αριθμό κανόνων και περιορισμών.

Σε γενικές γραμμές οι προσωπικές πεποιθήσεις και τα συστήματα αξιών των ιδρυτών, διαχέονται σε όλη την οργάνωση, γίνονται έθιμο, τελετουργία, γλώσσα και σύμβολα, συναλλάσσονται με την προσωπική ηθική των μελών, τα συστήματα και τις οργανωσιακές δομές αλλά και τους συμμετοχούς (stakeholders) και διατηρούνται ή αλλάζουν από την ανώτατη διοίκηση, αντικατοπτρίζοντας εν τέλει την ηθική του οργανισμού.

Τα ηθικά πρότυπα που κατευθύνουν τη διαγωγή των εργαζομένων τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό, επηρεάζουν τους εργαζόμενους. Κάποιες ενέργειες της επιχείρησης μπορεί να θεωρούνται παράνομες σύμφωνα με τη νομοθεσία, και κάποιες πράξεις της –αν και είναι νόμιμες– να θεωρούνται ανήθικες. Ανήθικες είναι εκείνες οι ενέργειες που έρχονται σε αντίθεση με τα κοινά αποδεκτά ηθικά πρότυπα σ' ένα δεδομένο τόπο και χρόνο. «Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να έχει κοινωνικά αποδεκτές διαδικασίες, ή καλύτερα, μια επιχειρηματική ηθική διατυπωμένη με συνέπεια και κοινωνική συμβατότητα». [28] Η επιχείρηση σχεδιάζει οργανωσιακούς στόχους και πρέπει να τους επιδιώκει μέσα στο φιλοσοφικό πλέγμα που διέπει την κουλτούρα της. Το αποδεκτό για την επιχείρηση φιλοσοφικό πλέγμα, διαφορετικό για κάθε επιχείρηση, διαγράφει και τους αποδεκτούς για αυτήν κανόνες ηθικής. Η έννοια της επιχειρηματικής ηθικής παρουσιάζει σχετικότητα, ανάλογα με τον τόπο όπου εμφανίζεται. Για παράδειγμα άλλη η αντιμετώπιση της

παιδικής εργασίας στο δυτικό κόσμο, και άλλη σε χώρες όπως η Κορέα ή Κίνα, όπου ανήλικα άτομα κερδίζουν στην κυριολεξία το μισθό της οικογένειας.

Συχνά, όμως, παρατηρείται ότι για μία επιχείρηση αυτό το ηθικό πλέγμα σχέσεων ανάμεσα στους εργαζόμενους και την διοίκηση ή το κοινό να έχει ή να χρησιμοποιείται για μια καθαρά χρησιμοθηρική/ ωφελιμιστική διάσταση, με σκοπό δηλαδή, την αποκόμιση χρηματικών κερδών για την επιχείρηση. [5]

«Δυστυχώς η επιχείρηση εξελίχθηκε υπερβολικά σύντομα, με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν ακόμη οι διαδικασίες λειτουργίας, ελέγχου και συνολικής συμπεριφοράς της ώστε να δίδεται η εγγύηση «καλής λειτουργίας» της». [29] Για παράδειγμα, το ζήτημα του outsourcing, που απασχολεί έντονα τους διεθνείς οργανισμούς για τα ανθρώπινα δικαιώματα και χρεώνεται στις αρνητικές και επιζήμιες επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης: Η εύκολη διακίνηση εργατικού δυναμικού από τη μία χώρα στην άλλη κάνει περισσότερο ελκυστική την μεταφορά τεχνογνωσίας στις χώρες του Τρίτου Κόσμου. Στις χώρες αυτές, το εργατικό δυναμικό είναι για τα δυτικά δεδομένα φτηνό και οι νόμοι προστασίας του σχεδόν ανύπαρκτοι ή ανενεργοί. Η πρακτική του outsourcing έχει κατηγορηθεί, ανεξάρτητα αν αυτό αληθεύει, ότι μεταφέρει θέσεις εργασίας, που συχνά είναι και θέσεις ανθρώπων με υψηλή εξειδίκευση άρα και δύσκολα αναπληρώσιμες, προς τις χώρες του Τρίτου Κόσμου, αυξάνοντας έτσι την ανεργία και προκαλώντας κοινωνικές ανισότητες. Η μείωση του κόστους είναι ένας θεμιτός σκοπός για τις επιχειρήσεις, όχι όμως η επίτευξή του να γίνεται με το να απασχολούνται ανήλικοι ως αναλώσιμοι εργάτες. Ένα άλλο σχετικό παράδειγμα είναι επίσης οι χρηματιστές, οι οποίοι θεωρούνται ότι δρουν με ελάχιστα ηθικά κριτήρια με στόχο το προσωπικό ή το εταιρικό τους συμφέρον.[30] Όλα αυτά επανεξετάζουν το ζήτημα ηθικής των εργαζομένων έναντι των

διαδεδομένων εταιρικών πρακτικών στο σύνολο του κλάδου ή στο σύνολο της οικονομίας εν γένει· πολύ περισσότερο αν οι πράξεις των εργαζομένων έχουν σχέση και προβάλλονται πάνω στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. [31]

Η φιλοσοφία, η ηθική, οι νόμοι, ο τρόπος ζωής των ανθρώπων αποτελεί άμεση συνάρτηση των κοινωνικοπολιτιστικών ιδιομορφιών κάθε συγκεκριμένου χώρου. Η επιχείρηση οφείλει να ευαισθητοποιείται ως προς τον τρόπο σκέψης και το ρυθμό ζωής του κοινωνικού περιβάλλοντος στο οποίο αποτίνεται και να προσαρμόζει τον τρόπο δράσης της ανάλογα με τις γενικά αποδεκτές αρχές του χώρου της. Το φαινόμενο κατά το οποίο οι οργανισμοί συνειδητά αναλαμβάνουν κοινωνικούς ρόλους είναι γνωστό με τον όρο «εταιρική και κοινωνική ευθύνη».

Ο «Κώδικας επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής» ή αλλιώς «κώδικας εταιρικής κοινωνικής ευθύνης» δεν είναι παρά οι διατυπωμένες και ακολουθούμενες αρχές συμπεριφοράς στις οποίες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί στηρίζουν τους στόχους, τις διαδικασίες και τις πράξεις τους, αναφορικά με το πώς αυτοί βλέπουν την εταιρική κοινωνική ευθύνη. Οι διατυπώσεις αυτές που περιλαμβάνουν τις νομικές επιταγές, συχνά ξεπερνούν τα δια του νόμου οριζόμενα και συντελούν στο να γνωρίζουν οι πάντες, ιδιοκτήτες, εργαζόμενοι, πελάτες και συμμετοχοί (stakeholders) τους ηθικά αποδεκτούς νόμους της συγκεκριμένης επιχείρησης. Σημειωτέων ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να διατυπώσει νόμους και αρχές, οι οποίοι πρέπει να συμφωνούν με τις κατά τόπους νομικές επιταγές. Με τη σειρά τους, οι «Κώδικες επιχειρηματικής δεοντολογίας και ηθικής» θα γίνουν η βάση των εγχειριδίων λειτουργίας κάθε εταιρείας. [32]

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

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

2.4 Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ)

Η Διοίκηση Προσωπικού πρωτοεμφανίστηκε ως λειτουργία της επιχείρησης στις αρχές του 20^{ού} αιώνα, όπου τα στελέχη προσωπικού κλήθηκαν να αναλάβουν την εκπαίδευση και τη διαχείριση των εργαζομένων των εργοστασίων. Η ανάπτυξη του επιστημονικού Μάνατζμεντ το 1910 έδωσε έμφαση στην αύξηση της παραγωγικότητας μέσω της εκπαίδευσης και παροχής κινήτρων, ενώ το Κίνημα των Ανθρωπίνων Σχέσεων επεσήμανε την ανάγκη διερεύνησης των παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων. Μετά το 2^ο Παγκόσμιο Πόλεμο όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν Τμήμα Προσωπικού, το οποίο από το 1980 μετονομάζεται σε Τμήμα Ανθρωπίνων Πόρων. Η αλλαγή στην ονομασία αντανακλά και την αλλαγή της φιλοσοφίας στη αντιμετώπιση του ανθρώπινου παράγοντα που θεωρείται πλέον ως το συγκριτικό πλεονέκτημα της σύγχρονης επιχείρησης. Ο στρατηγικός ρόλος που καλείται να αναλάβει η ΔΑΠ και η αντιμετώπιση των ανθρωπίνων πόρων ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι η νεότερη πια τάση στην Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων. [33]

2.4.1 Διοίκηση Προσωπικού και Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η Διοίκηση Προσωπικού (ΔΠ) ασχολείται με τα άτομα και τον κύκλο ζωής τους μέσα στον οργανισμό. Σε γενικές γραμμές οι εργαζόμενοι προσλαμβάνονται, εκπαιδεύονται, προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, αξιολογούνται, αμείβονται και

αποχωρούν για τον έναν ή τον άλλον λόγο. Ο κατωτέρω πίνακας, δείχνει τις αρμοδιότητες της Διοίκησης προσωπικού: [34]

Απασχόληση και Πρόσληψη	Συνεντεύξεις, Προσλήψεις, Δοκιμασίες, Προσωρινή απασχόληση, Συντονισμός
Κατάρτιση και Εξέλιξη	Προσανατολισμός, Κατάρτιση για την απόκτηση διαχειριστικών δεξιοτήτων, Ενίσχυση της παραγωγικότητας
Αμοιβή	Διαχείριση μισθών και αποδοχών, Περιγραφές της απασχόλησης, Αμοιβές στελεχών, Αμοιβές βάση κινήτρων, Αξιολόγηση της εργασίας
Πρόσθετες Παροχές	Ασφάλιση, διαχείριση αδειών, Προγράμματα συνταξιοδότησης, Συμμετοχή στα κέρδη, Προγράμματα αγοράς μετοχών
Υπηρεσίες προς τους Υπαλλήλους	Προγράμματα αρωγής προς τους υπαλλήλους, Υπηρεσίες επανεγκατάστασης, Υπηρεσίες επανατοποθέτησης
Σχέσεις Υπαλλήλων και Τοπικής Κοινωνίας	Έρευνες όσον αφορά τις στάσεις των υπαλλήλων, Εργασιακές σχέσεις, Ειδικές εκδόσεις, Συμμόρφωση προς το εργατικό δίκαιο, Πειθαρχία
Μητρώα Προσωπικού	Πληροφοριακά συστήματα, Μητρώα
Υγεία και Ασφάλεια	Επιθεώρηση ασφάλειας, Έλεγχος χορήγησης φαρμάκων, Υγεία, Ευεξία
Στρατηγικός Σχεδιασμός	Διεθνείς ανθρωπίνι πόροι, Προβλέψεις, Σχεδιασμός, Συγχωνεύσεις και εξαγορές

ΠΗΓΗ: SHRM-BNA Survey, τεύχος 26, "Policy and Practice Forum: Human Resource activities, Budgets and Staffs, 2000-2001 Bulletin to management, Bureau of National Affairs Policy and Practice Series, 28 Ιουλίου 2001. Washington, DC: Bureau of National Affairs.

Σε αντιδιαστολή, η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΔΑΠ), ενώ περιλαμβάνει όλα τα προηγούμενα στοιχεία, δίνει έμφαση στην αλληλεπίδραση μεταξύ του ατόμου, της εργασίας και του οργανισμού. Πιο συγκεκριμένα η ΔΑΠ μπορεί να οριστεί ως «μια σειρά από ρόλους και λειτουργίες που αναγνωρίζουν τη σημασία του ανθρώπινου

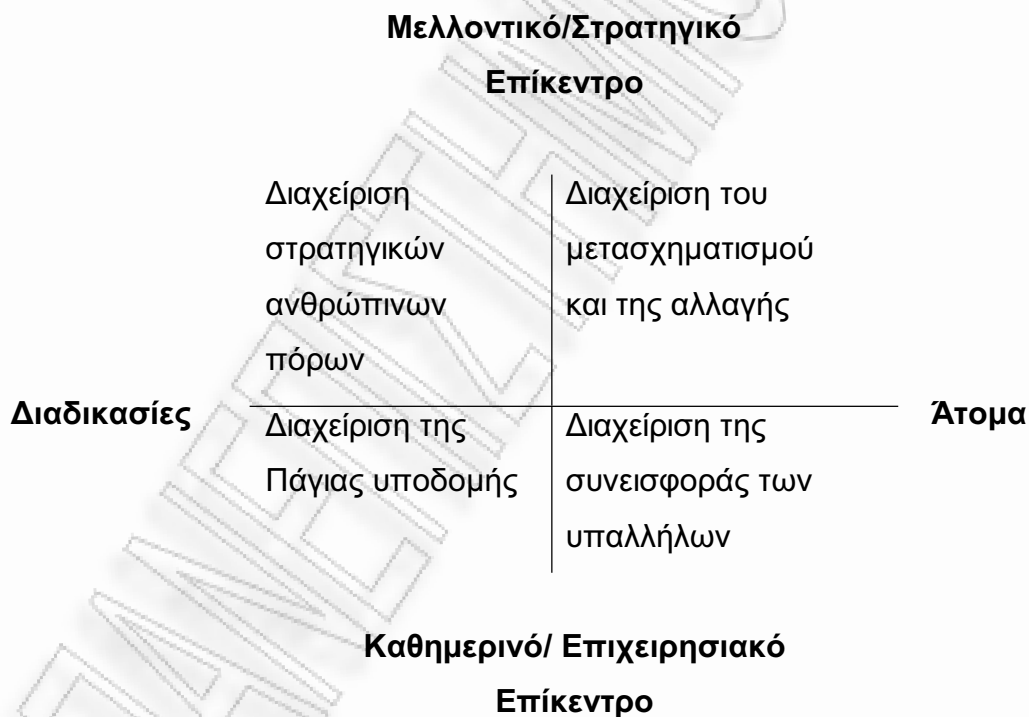
παράγοντα στην εργασία και στοχεύουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της στρατηγικής ανάπτυξης ενός ικανού και αφοσιωμένου ανθρώπινου δυναμικού, και μέσω της χρήσης τεχνικών διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που επηρεάζουν την κουλτούρα και τη δομή μιας επιχείρησης, συμβάλλοντας με αυτό τον τρόπο στην εναρμόνισή της με τις γενικές στρατηγικές και το περιβάλλον». [35]

Ορισμένες από τις κυριότερες διαφορές μεταξύ Διοίκησης Προσωπικού και Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, είναι οι ακόλουθες:

- Η ΔΑΠ τονίζει τη σημασία της ανάπτυξης των εργαζομένων αλλά και των διοικητικών στελεχών, ενώ η ΔΠ παρουσιάζεται σαν διοικητική διαδικασία, που στοχεύει σε υφιστάμενους
- Στόχος της ΔΑΠ είναι τα αποτελέσματα που επιτυγχάνονται σε επίπεδο ολόκληρου του οργανισμού πχ αποδοτικότητα, ποιότητα, ενώ κύριος στόχος της ΔΠ είναι η επίλυση καθημερινών προβλημάτων.
- Η ΔΑΠ δίνει έμφαση στην κατανόηση και τη διαμόρφωση της επιχειρηματικής κουλτούρας από τα ανώτατα στελέχη με τρόπο ώστε αυτή να εναρμονίζεται, να προβάλλει της αξίες και τα οράματα της επιχείρησης και να βοηθά στην ενσωμάτωση των εργαζομένων σ' αυτή.
- Η ΔΑΠ προσπαθεί να καλλιεργήσει την εργασία σε ομάδες, το ομαδικό πνεύμα, την καινοτομία και την ευελιξία, ενώ η ΔΠ εστιάζεται περισσότερο στην ατομική εργασία, στα στενά οριοθετημένα καθήκοντα και στην ιεραρχία.
- Η ΔΑΠ αντικατοπτρίζει ένα σύνθετο ψυχολογικό συμβόλαιο μεταξύ δύο μερών, της επιχείρησης και του ανθρώπινου δυναμικού της, τα οποία

εξαρτώνται όλο και περισσότερο το ένα από το άλλο, καθώς έχουν ως κοινό στόχο την επιβίωση της επιχείρησης.

Οι ρόλοι και οι αρμοδιότητες της Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων συνοψίζονται στο κατωτέρω σχήμα. Οι στρατηγικές και λειτουργικές ανάγκες της επιχείρησης εμφανίζονται στον κάθετο άξονα, ενώ στον οριζόντιο άξονα παρουσιάζονται οι δραστηριότητες του κάθε στελέχους της ΔΑΠ. Το σχήμα δείχνει ότι η ΔΑΠ μπορεί να διαδραματίσει διάφορους ρόλους στη διαχείριση των στρατηγικών ανθρωπίνων πόρων, στη διαχείριση της εταιρικής υποδομής, στη διαχείριση του μετασχηματισμού και της αλλαγής και στη διαχείριση της συνεισφοράς των υπαλλήλων. Το σημείο στο οποίο τοποθετείται το κάθε στέλεχος, πρέπει να συμβαδίζει με τις ανάγκες της επιχείρησής του. [36]



ΠΗΓΗ: "Human Resource Champions", by D. Ulrich, Boston, MA, 1998, σελ.24

Συμπερασματικά θα λέγαμε ότι ενώ η ΔΠ καλύπτει κυρίως τα λειτουργικά καθήκοντα που έχουν σχέση με τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα, η ΔΑΠ αναλαμβάνει πιο στρατηγικό ρόλο, διαμορφώνοντας τις συνθήκες ώστε η επιχείρηση να μπορέσει να υποκινήσει και να αξιοποιήσει τους εργαζόμενους της.

2.4.2 Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων

Η πιο σύγχρονη τάση στη ΔΑΠ είναι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων (ΣΔΑΠ). Στρατηγική διαχείριση ανθρωπίνων πόρων είναι «το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων Διοίκησης ανθρωπίνου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ». [37]

Η διαδικασία της στρατηγικής διαχείρισης έχει δύο διακριτά αλλά και αλληλοεξαρτώμενα στάδια: Τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής. Διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση που καθορίζουν την αποστολή και τους στόχους της εταιρείας, τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές και τα εσωτερικά και αδύνατα σημεία. Εφαρμογή της στρατηγικής είναι η διαδικασία σχεδιασμού δομών και κατανομής πόρων για την εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλέξει η εταιρεία.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ είναι: [38]

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αντι-δραστικής συμπεριφοράς. Με αυτό τον τρόπο η ΣΔΑΠ εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.

- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων.
- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών.
- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα.
- Συμμετοχή των στελεχών γραμμής.

2.4.3 Πρακτικές Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Μπορεί να θεωρηθεί ότι η ΔΑΠ έχει έξι “καταλόγους” επιλογής πρακτικών ΔΑΠ, από τους οποίους οι εταιρείες επιλέγουν τους πλέον ενδεδειγμένους για την εφαρμογή της στρατηγικής τους.^[39] Καθένας από αυτούς τους καταλόγους αναφέρεται σε συγκεκριμένο λειτουργικό πεδίο της ΔΑΠ: ανάλυση / σχεδιασμός της εργασίας, πρόσληψη/ επιλογή, κατάρτιση και εξέλιξη, διαχείριση της απόδοσης, δομή αμοιβών/ κίνητρα/ πρόσθετες παροχές και εργασιακές σχέσεις/ εσωτερική επικοινωνία. Οι “κατάλογοι” αυτοί παρουσιάζονται στον κατωτέρω πίνακα:

Ανάλυση και Σχεδιασμός της Εργασίας		
Λίγα καθήκοντα	↔	Πολλά καθήκοντα
Απλά καθήκοντα	↔	Σύνθετα καθήκοντα
Λίγες απαιτούμενες δεξιότητες	↔	Πολλές απαιτούμενες δεξιότητες
Ειδικές περιγραφές της εργασίας	↔	Γενικές περιγραφές της εργασίας
Πρόσληψη και Επιλογή		
Εξωτερικές πηγές	↔	Εσωτερικές πηγές
Περιορισμένη κοινωνικοποίηση	↔	Εκτεταμένη κοινωνικοποίηση
Αξιολόγηση ειδικών δεξιοτήτων	↔	Αξιολόγηση γενικών δεξιοτήτων

Περιορισμένη πορεία της σταδιοδρομίας	↔	Ευρεία πορεία της σταδιοδρομίας
Κατάρτιση και Εξέλιξη		
Εστίαση σε σημερινές εργασιακές δεξιότητες	↔	Εστίαση σε μελλοντικές εργασιακές δεξιότητες
Ατομικός προσανατολισμός	↔	Ομαδικός προσανατολισμός
Κατάρτιση λίγων υπαλλήλων	↔	Κατάρτιση όλων υπαλλήλων
Αυθόρμητη, μη σχεδιασμένη	↔	Σχεδιασμένη, συστηματική
Διαχείριση της Απόδοσης		
Κριτήρια συμπεριφοράς	↔	Κριτήρια αποτελεσμάτων
Αναπτυξιακός προσανατολισμός	↔	Διοικητικός προσανατολισμός
Βραχυπρόθεσμα κριτήρια	↔	Μακροπρόθεσμα κριτήρια
Ατομικός προσανατολισμός	↔	Ομαδικός προσανατολισμός
Δομή των αμοιβών, Κίνητρα και Πρόσθετες παροχές		
Αμοιβή σταθμισμένη βάση μισθού και πρόσθετων παροχών	↔	Αμοιβή σταθμισμένη βάση κινήτρων
Βραχυπρόθεσμα κίνητρα	↔	Μακροπρόθεσμα κίνητρα
Έμφαση στην εσωτερική ισότητα	↔	Έμφαση στην εξωτερική ισότητα
Ατομικά κίνητρα	↔	Ομαδικά κίνητρα
Εργασιακές σχέσεις και Εσωτερική επικοινωνία		
Συλλογική διαπραγμάτευση	↔	Ατομική διαπραγμάτευση
Λήψη αποφάσεων από την κορυφή προς τη βάση	↔	Συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων
Τυπική υποχρεωτική διαδικασία	↔	Καμία υποχρεωτική διαδικασία
Οι υπάλληλοι ως δαπάνη	↔	Οι υπάλληλοι ως περιουσιακό στοιχείο

ΠΗΓΗ: Προσαρμογή από τα R.S. Schuler and S.F. Jackson, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices" , *Academy of Management executive* 1 (1987), s.207-19 και B. Shaw, *Human Resource Management*, 2^η έκδ. (Βοστόνη:Houghton Migglin, 1992)

Από τη σύντομη ανάλυση που προηγήθηκε πάνω στη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, έγινε φανερή η άρρηκτη σύνδεσή της με την παρακίνηση των εργαζομένων, σαν βασικό τμήμα των λειτουργιών της. Οι παρεμβάσεις κατά το σχεδιασμό της εργασίας τείνουν να επικεντρώνονται στην αύξηση των κινήτρων της εργασίας. Μεγάλο μέρος του έργου για την εμπάθυνση της εργασίας (διεύρυνση του είδους των εκτελούμενων καθηκόντων), τον εμπλουτισμό της εργασίας και την αυτοδιαχείριση των ομάδων εργασίας έχει τις ρίζες του στη βάση κινήτρων προσέγγιση του σχεδιασμού της εργασίας. Η κρίσιμη ψυχολογική κατάσταση που χρειάζεται για τη δημιουργικότητα του εργαζομένου είναι ότι η εργασία είναι ουσιαστική και ότι συμβάλλει στην επίτευξη σημαντικών για το άτομο στόχων. Έτσι, αν θεωρήσουμε ότι η αμοιβή των εργαζομένων είναι απαραίτητο στοιχείο, είναι ακόμη πιο σημαντικό να καταδεικνύονται οι λόγοι για τους οποίους η εργασία τους είναι σημαντική.

Υποσημειώσεις

1. Γιάννης Θανόπουλος, Διεθνής Επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006, σελ. 410
2. Λεωνίδας Χυτήρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.18-20
3. Γιάννης Θανόπουλος, *op.cit.*, σελ. 347
4. R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, 4^η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ.18-62
5. Thomas A. Wright; Vincent P. Wright, "How Our 'Values' Influence the Manner in Which Organizational Research Is Framed and Interpreted", Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 5. ,Aug., 2000, pp. 603-607
6. Γιάννης Θανόπουλος, *op.cit.*, σελ. 405
7. Γιάννης Θανόπουλος, *op.cit.*, σελ. 73-80
8. Αριστοτέλης Καντάς, Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3^ο Διεργασίες Ομάδας- Σύγκρουση- Ανάπτυξη και Αλλαγή- Κουλτούρα- Επαγγελματικό άγχος, Γ' Έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995, σελ.75
9. M. Segalla, A. Sauquet and C. Turati, "Symbolic vs. Functional Recruitment: Cultural influences on Employee Recruitment Policy", European Management Journal, 19, 1,2001,pp. 32-43
10. Vijay Pothukuchi, Fariborz Damanpour, Jaepil Choi, Chao C. Chen, Seung Ho Park, "National and Organizational Culture Differences and International Joint

- Venture Performance”, Journal of International Business Studies, Vol. 33, No. 2., 2nd Qtr., 2002, 243-265, pp.261-262
- 11.R. Deshpande, and J. U. Farley, “Organizational Culture, Market Orientation, innovativeness and Firm Performance: an international research odyssey”, International Journal of Research in Marketing, 2004, 21, pp. 3-22
- 12.Kotler- Keller, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 12^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2006, σελ.57
13. Schneider, B. Briff, A.P. & R.A Guzzo, “Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change”, Organizational Dynamics, Spring 1996, pp. 7-19
- 14.J.P. Kotter, Leading change, Harvard Business School Press, 1996, p.148
15. R.S. Gallagher, The soul of organization, Dearborn Trade Publishing, 2003 p.4
16. E.H. Schein, “Organizational Culture”, American Psychologist, 45, 1990, pp.109-119
17. E.H. Schein, 1990, *ibid.*, pp.109-119
18. E.H. Schein, Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass , 1989, pp.18
19. Kotler- Keller, *op.cit.*, σελ.57
- 20.E.H. Schein, 1990, *op.cit.* p.109-119
- 21.J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004, σελ. 93
- 22.J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, *ibid.*, σελ.13
- 23.R. E. Kidwell, A. J. Fish., “High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry”, International Entrepreneurial Management Journal, 3, 2007, pp.1–14.

24. J. David Hunger, Thomas L. Wheelen, op.cit., σελ.93
25. Bradley L. Kirkman, Debra L. Shapiro, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3. ,Jun., 2001, 557-569, pp. 565-566
26. Kotler- Keller, op.cit., σελ.57
27. Γιάννης Θανόπουλος, op.cit., σελ. 304
28. Γιάννης Θανόπουλος, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003, σελ.24
29. Γιάννης Θανόπουλος, 2006, op.cit., σελ.359 – 360
30. R. H. Frank, What Price the Moral High Ground?, Princeton, University Press, 2003. pp. 76-91
31. R.S. Fudge, J.L. Schlacter, "Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach", Journal of Business Ethics 18, 1999, pp.295–304.
32. Γιάννης Θανόπουλος, 2003, op.cit., σελ. 165-168
33. Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ.80
34. R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, op.cit., σελ. 8
35. Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ. 26-27
36. R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, op.cit., σελ. 9
37. Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.90
38. Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.107-109
39. R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, op.cit., σελ.94

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 : ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ

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

Οι ερευνητικές προσπάθειες είναι ιδιαίτερα σημαντικές στο πεδίο παρακίνησης των εργαζομένων. Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται σε αυτά που προσπαθούν να παρουσιάσουν τί είναι αυτό που κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο και, σε εκείνα, που προσπαθούν να προσδιορίσουν ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεαστούν και προς ποια κατεύθυνση, ώστε ο εργαζόμενος να θέλει να αποδώσει περισσότερο. Στο κεφάλαιο αυτό, αφού προσπαθήσουμε να δώσουμε τον εννοιολογικό ορισμό της παρακίνησης και παρουσιάσουμε το ευρύ πεδίο εφαρμογής της και την σημασία της για την επιχείρηση, στη συνέχεια θα αναφερθούμε περιληπτικά στα σημαντικότερα υποδείγματα που αναπτύχθηκαν σχετικά με το ζήτημα αυτό.

3.1 Η Παρακίνηση στον εργασιακό χώρο

Η παρακίνηση έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης και έρευνας από τους αρχαίους χρόνους μέχρι σήμερα. Στην αρχαιοελληνική είχε την έννοια της

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

Ο όρος παρακίνηση ή υποκίνηση στη νεοελληνική γλώσσα χρησιμοποιείται για να μεταφράσει τον αγγλικό όρο «motivation», ο οποίος προέρχεται από τη λατινική λέξη «movere», που σημαίνει κινώ. Συχνά ο όρος αυτός θεωρείται ταυτόσημος των λέξεων θέληση, επιθυμία, κίνητρο, στόχος.

Στην βιβλιογραφία συναντάμε διάφορους ορισμούς για την παρακίνηση. Παρακίνηση είναι:

«μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει την συμπεριφορά και ιδιαίτερα την συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους (goal-directed)», [1]

«η κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η παρώθηση (drive)», [2]

«το σύνολο διαδικασιών που δίνουν στην συμπεριφορά την ενέργεια και την κατεύθυνση που έχει», [3]

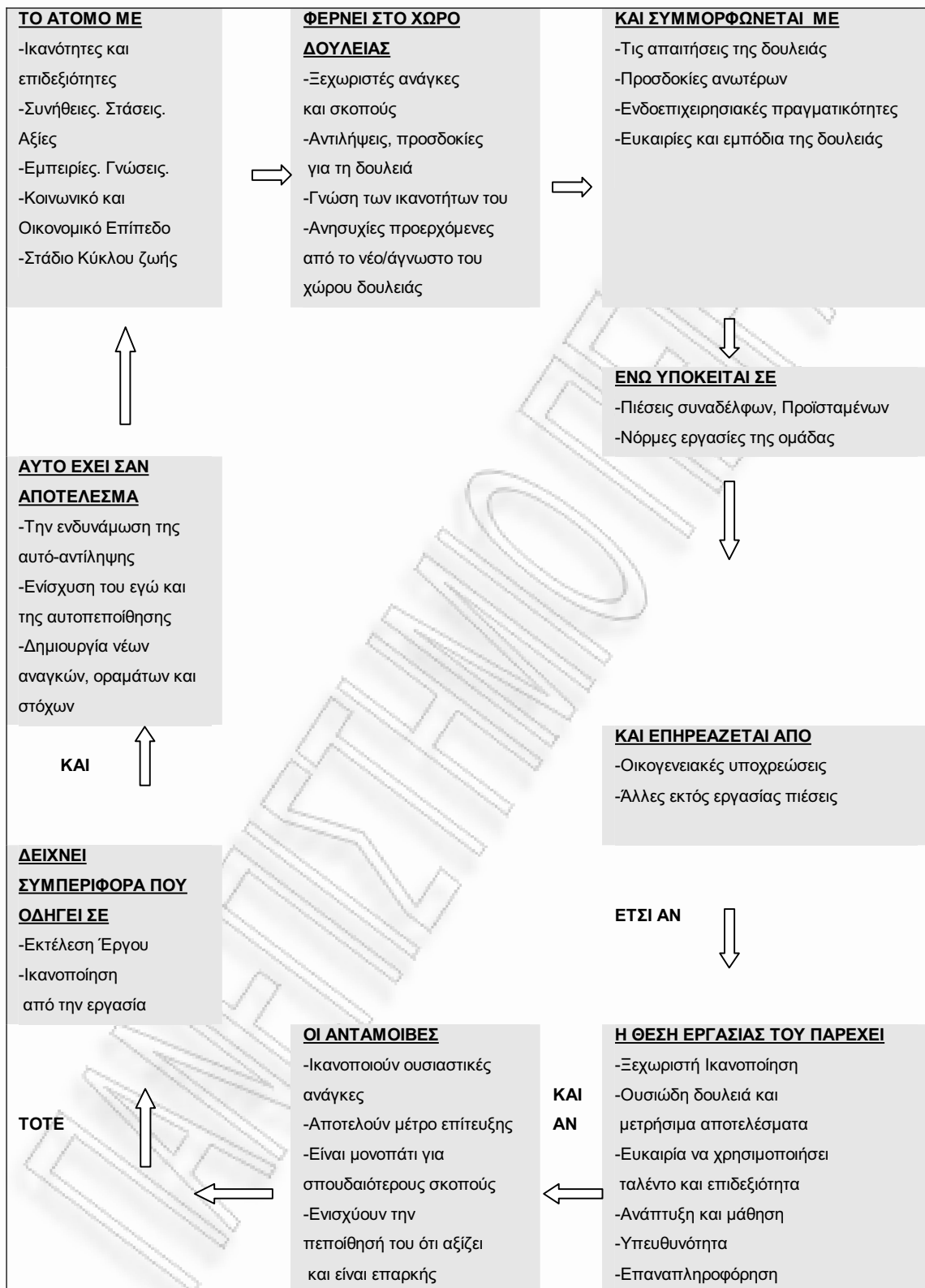
«Το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της διοίκησης, να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο», [4]

«Μία διαδικασία λήψης αποφάσεων μέσω της οποίας ένα άτομο επιλέγει τα επιθυμητά σε αυτό αποτελέσματα και κινητοποιεί την κατάλληλη συμπεριφορά, που θα τον οδηγήσει στα αποτελέσματα αυτά», [5]

«Η προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας» [6]

Η διαδικασία της παρακίνησης έχει την εξής θεωρητική μορφή: [7] Αρχικά στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία, που του δημιουργεί κατάσταση ανισορροπίας (disequilibrium), την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου, ότι δηλαδή ορισμένες ενέργειές του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής. Επομένως, πριν το άτομο προχωρήσει σε κάποια μορφή παρωθημένης συμπεριφοράς, περνάει μια φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς. Η διαδικασία όμως αυτή δεν είναι ούτε απλή, ούτε εύκολο να μελετηθεί γιατί διαδραματίζεται εντός ενός πολυδιάστατου πλαισίου στο οποίο υπεισέρχονται από τη μια μεριά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ατόμου (ενδιαφέροντα, στάσεις, ανάγκες) και από την άλλη τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού χώρου, καθώς και η αλληλεπίδραση όλων αυτών.

Στο κατωτέρω σχήμα απεικονίζεται συνοπτικά η διαδικασία της παρακίνησης και οι παράγοντες οι οποίοι την επηρεάζουν: [8]



ΠΗΓΗ: Gribbin, J.J., (1981). *Strategies for Organizational Effectiveness*, A.M.A., N. Y., p.230

Η παρακίνηση ως βασική ψυχολογική διαδικασία, δεν αφορά αποκλειστικά και μόνο τις σχέσεις μεταξύ των ανθρώπων αλλά επεκτείνεται και στις σχέσεις ανθρώπων και οργανισμών, οι οποίες αναμφισβήτητα είναι προϊόν του σύγχρονου τρόπου οργάνωσης της οικονομίας και της παροχής υπηρεσιών στο κοινό. Αν περιορίζαμε την παρακίνηση σε αυτόν τον μάλλον στενό χώρο (ανθρώπινες σχέσεις), θα μας έλειπαν τα μεθοδολογικά εργαλεία για την κατανόηση πολλών και διαφορετικής κάθε φορά υφής φαινομένων.¹⁹ Ένας συνήθης ορισμός θέλει την παρακίνηση να ρωτά «τί είδους ελατήρια (κίνητρα) μπορεί να παρέχει ο Α ώστε να παρακινήσει τον Β προς την κατεύθυνση που επιθυμεί ο Α» (“What stimuli can A provide that will motivate B in a direction desired by A?”). Είναι ενδιαφέρον να τονίσουμε ότι στον ορισμό αυτό, οι οντότητες Α και Β δεν καθορίζονται ρητά οπότε είναι δυνατόν να πάρουν την μορφή δύο ανθρώπων, ή δύο οργανισμών, ή δύο ομάδων ή ενός από κάθε είδος. Επίσης, δεν καθορίζονται με σαφήνεια τί είδους σχέσεις υπάρχουν μέσα στα άτομα ή/και οντότητες που αναφέρονται – αν δηλαδή, ενυπάρχουν οικογενειακές, φιλικές, σχέσεις μεταξύ αγνώστων ή θεσμικές σχέσεις. Ακόμη δεν καθορίζονται αν υπάρχουν δεσμεύσεις ή ρήτρες από τη μη συμμόρφωση, επιπτώσεις από την μη εκπλήρωση της επιθυμίας της οντότητας που παρέχει τα κίνητρα. Τέλος, δεν υπάρχει αναφορά σε άλλους κοινωνικούς ή οικονομικούς παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία παροχής κινήτρων και την παράλληλη διαδικασία αποδοχής των κινήτρων.

Με βάση τα ανωτέρω μπορούμε να καταγράψουμε σ’ έναν πίνακα τις οντότητες στις οποίες επεκτείνεται η παρακίνηση, δίνοντας παραδείγματα από κάθε

υποπερίπτωση με έμφαση στις οικονομικές/εργασιακές περιστάσεις, όπου αυτό είναι εφικτό:¹

	Άτομο	Ομάδα	Θεσμός ή οργανισμός
Άτομο	Παρακίνηση από τον ανώτερο προς τον κατώτερο στην ιεραρχία. Συνοδεύεται από κίνητρα χρηματικής ή μη χρηματικής φύσης.	Ομαδοκεντρική εργασία σε έναν οργανισμό. Αν το άτομο είναι μέλος της ομάδας, η ίδια η ομάδα δίνει κίνητρα στον εαυτό της σαν σύνολο και στα μέλη της χωριστά σαν άτομα, ώστε να εργαστούν με τις δικές τους δυνάμεις και ικανότητες προς έναν κάθε φορά στόχο.	Συνήθης πρακτική μέσα σε εκπαιδευτικό ίδρυμα (σχολείο, κλπ) ή την οικογένεια.
Ομάδα	Coaching, mentoring ή γενικά άλλοι τρόποι ώστε να μεταδώσει κανείς την προσωπική του επιθυμία στα μέλη μίας ομάδας συνολικά.		Συνήθης στα εκπαιδευτικά ιδρύματα, συλλογικά από το καθηγητικό προσωπικό προς τους μαθητές αυτή τη φορά.

¹ Στην πρώτη γραμμή τοποθετούμε την οντότητα που παρέχει το κίνητρο και στην πρώτη στήλη την οντότητα που «δέχεται» το κίνητρο προς όφελός της – άσχετα να θα το υλοποιήσει ή/και εφαρμόσει.

	Άτομο	Ομάδα	Θεσμός ή οργανισμός
Θεσμός ή Οργανισμός	Ο προϊστάμενος ενός οργανισμού που κατά κανόνα έχει κάθε ενδιαφέρον να δει την απόδοση των στελεχών να αυξάνεται.	Οι ομάδες πίεσης, θα μπορούσε να ειπωθεί ότι δραστηριοποιούνται εδώ.	Συνήθης τακτική από μη-κυβερνητικές οργανώσεις και θεσμοποιημένες ομάδες πίεσης. Επίσης, τα συνδικάτα και τα κόμματα (το καθένα από διαφορετικό πεδίο και για διαφορετικούς λόγους) προσδίδουν κίνητρα.

3.2 Η σημασία της παρακίνησης

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν μέσα στον επιχειρησιακό στίβο καλούνται σήμερα, περισσότερο από ποτέ, να εκμεταλλευθούν αποτελεσματικά όλα τα στοιχεία που ενδέχεται να δώσουν σε αυτές ένα συγκριτικό πλεονέκτημα. Το κυριότερο στοιχείο σε αυτή τη διαδικασία είναι το ανθρώπινο δυναμικό που τις στελεχώνει και ο βαθμός αποτελεσματικότητας που το διακατέχει.

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει μια επιχείρηση. «Η κατοχή ικανοτήτων και ανθρώπινης ευφυΐας αποτελεί το στρατηγικό περιουσιακό επιχειρηματικό στοιχείο έναντι του φυσικού κεφαλαίου». [10] Εν τούτοις, «η συμμετοχή των κινήτρων, έχει σημασία πολλές

φορές μεγαλύτερη κι απ' την ικανότητα στην εργασία, αφού εργαζόμενοι με μεγαλύτερη ικανότητα σε γνώση και δεξιότητα δεν αποδίδουν σύμφωνα μ' αυτές. Αλλά και το αντίθετο, η πράξη έχει δείξει περιπτώσεις εργαζομένων μέτριας ικανότητας να έχουν απόδοση πολύ ικανοποιητική, γιατί παρακινητικοί παράγοντες επιδρούν ευνοϊκά κατά την εκτέλεση της εργασίας τους». [11]

Για την επιχείρηση λοιπόν, αυτό που προέχει είναι να μπορέσει να αξιοποιήσει κατάλληλα το εργατικό δυναμικό της, παρακινώντας το να προσφέρει το μέγιστο των δυνατοτήτων του, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Ο βαθμός που αυτό θα επιτευχθεί, εξαρτάται από το περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εργαζόμενοι, το οποίο και τους ωθεί να έχουν τη διάθεση να δώσουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εργασία και στην επιχείρηση. «Η δυνατότητα των επιχειρήσεων να απελευθερώνουν και να αξιοποιούν το μέγιστο των δυνατοτήτων όλων των ανθρώπων τους αποτελεί “κρυφή αξία”, η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό». [12]

Αναμφίβολα η κυριότερη πρακτική που χρησιμοποιούσαν και χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να παρακινούν τους εργαζόμενους είναι η σύνδεση της απόδοσης με ανταμοιβές, που κατά κύριο λόγο είναι οικονομικές αποζημιώσεις, προαγωγές ή πριμ.

Εν τούτοις, η απόδοση έργου από τους εργαζόμενους στην επιχείρηση, εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη περιλαμβάνει τις γνώσεις και ικανότητες που είναι απαραίτητες για την εκτέλεση έργου. Η δεύτερη κατηγορία περιλαμβάνει τη διάθεση του ατόμου να αποδώσει. Πρόκειται δηλαδή για το “μπορώ” και το “θέλω”. Ένας από τους βασικότερους ρόλους των

διοικητικών στελεχών είναι να κάνουν τους συνεργάτες τους να έχουν τη διάθεση, να θέλουν να αποδώσουν. Στις περισσότερες περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα χαμηλότερα κλιμάκια της ιεραρχίας, η εξαρτημένη εργασία δεν αποτελεί για το άτομο μια δημιουργική δραστηριότητα από μόνη της με αποτέλεσμα να μην εξασφαλίζεται ότι ο εργαζόμενος θα προσφέρει αυτό, που πραγματικά μπορεί να προσφέρει. Εξασφαλίζεται μόνον το ελάχιστο αποδεκτό επίπεδο απόδοσης. Είναι κατά συνέπεια απαραίτητο, η επιχείρηση, εκτός από την οικονομική αμοιβή και τα άλλα οφέλη, που καταβάλει στον εργαζόμενο να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες, το περιβάλλον δηλαδή, που θα τον παρακινήσουν να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό τα προσόντα του και το χρόνο που διαθέτει σε αυτή. [13]

Τα τελευταία χρόνια, η παρακίνηση των υπαλλήλων μιας επιχείρησης έχει αναδειχθεί σε παράγοντα που συμβάλλει αποφασιστικά στην επιτυχία της. Είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση- αφοσίωση (commitment) στον οργανισμό. Σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον εργασίας, οι υπάλληλοι είναι αναγκαίο να αναπτύσσουν τις ιδιαίτερες κλίσεις τους και τα προτερήματά τους, εάν θέλουν να κτίσουν καριέρα. Αν λοιπόν αυτό από την πλευρά τους αποτελεί προσωπικό μέλημα, τότε από την πλευρά του σύγχρονου μάνατζερ δεν είναι απλώς ένα μέλημα, αλλά καθήκον. Η ανακάλυψη των ιδιαιτεροτήτων και των κλίσεων του υπαλληλικού προσωπικού της επιχείρησής, η κατανόηση των χαρακτήρων και των βλέψεών τους, είναι για το σύγχρονο μάνατζερ - εργοδότη ένα εργαλείο διοίκησης που, σε συνδυασμό με την παροχή κινήτρων που εδραιώνουν την καριέρα των εργαζομένων, συμβάλλει στη μεγιστοποίηση της απόδοσής τους

και βοηθά τους ίδιους να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους σ' ένα περιβάλλον άκρως απαιτητικό, όπου η απώλεια ικανού και εκπαιδευμένου, σε πρακτική βάση, στελεχικού δυναμικού είναι πλέον πολυτέλεια. Ας μην ξεχνάμε ότι «βρισκόμαστε συνεχώς προ του θέματος φυγής εγκεφάλων (brain drain). Τα καλύτερα μυαλά θα πάνε όπου νομίζουν ότι υπάρχουν οι καλύτερες ευκαιρίες».^[14] Και οι καλύτερες ευκαιρίες είναι εκεί, όπου θα μπορέσουν να αξιοποιήσουν τις δυνατότητες- ταλέντα τους, τους μεταχειρίζονται με αξιοπρέπεια, εμπιστοσύνη, σεβασμό και εκτίμηση, και ασφαλώς προτιμούν τις επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από αξίες και κουλτούρα που τους εκφράζει και αποδέχονται.

3.3 Θεωρίες Παρακίνησης Εργαζομένων. ^[15]

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένα καινούριο ενδιαφέρον για τη σχέση μεταξύ της οικονομίας της αγοράς εργασίας και της ψυχολογίας του εργαζομένου. Οι οικονομολόγοι όπως και άλλοι θεωρητικοί έχουν εντείνει την προσοχή τους σε προηγουμένως παραμελημένες έννοιες, όπως είναι η σχέση μεταξύ της οργανωτικής δομής της επιχείρησης, των εργαζομένων σε αυτή, των κινήτρων, της αμοιβής στο χώρο εργασίας και των επιδόσεων.

Η σύντομη αναδρομή στην ιστορία των μελετών για την παρακίνηση και τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο την οποία επιχειρούν οι Latham και Ernst ^[16] μας δείχνει ότι μόνο σχετικά πρόσφατα το ενδιαφέρον των ερευνητών στράφηκε σε μη-χρηματικά κίνητρα. Στο πρώτο μισό του 20ου αιώνα η έρευνα ήταν εμπειρική και ελάχιστα ή και καθόλου θεωρητική. Ο Taylor, θεωρούσε ότι το χρήμα είναι

το ισχυρότερο κίνητρο για έναν εργαζόμενο ώστε να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του. Από την δεκαετία του 1930 όμως, ήλθαν στο προσκήνιο ορισμένοι παράγοντες που θεωρούνταν μέχρι τότε δευτερεύοντες, όπως το εργασιακό status. Αργότερα, ο Maslow και η πυραμίδα των αναγκών που εισηγήθηκε έθεσε τις βάσεις για να συνδεθούν οι ποικίλες υλικές ανάγκες του ανθρώπου με ψυχολογικά ερείσματα και τις αντίστοιχες ψυχικές ανάγκες. Πράγματι, η ικανοποίηση ορισμένων στοιχειωδών υλικών αναγκών φαίνεται το πρώτο βήμα για την ανάπτυξη και την επιδίωξη μη υλικών ή/και μη χρηματικών αναγκών από το άτομο, τόσο εντός, όσο και εκτός εργασίας. Στην δεκαετία του 1960 πλέον μπήκαν οι βάσεις για την σύνδεση με επιστημονικό πλέον τρόπο των υλικών και των ψυχολογικών αναγκών του ατόμου σε ένα συνεπές ερευνητικό πλαίσιο.

Τα διάφορα θεωρητικά υποδείγματα που αναπτύχθηκαν διακρίνονται συνήθως σε δύο κατηγορίες σύμφωνα με το περιεχόμενό τους: Αυτά που αφορούν τη φύση της παρακίνησης και αυτά που αφορούν τη διαδικασία αυτής.

Οι θεωρίες που αφορούν τη φύση της παρακίνησης εξετάζουν ποιες ανάγκες έχουν οι άνθρωποι, πώς αυτές ιεραρχούνται και πώς οι άνθρωποι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν. Επίσης εξετάζουν τί πραγματικά παρακινεί τα άτομα. Κύριοι μελετητές αυτής της κατηγορίας είναι οι: A. Maslow, C. Alderfer, F. Herzberg, D. McClelland και άλλοι.

Οι θεωρίες που αφορούν τη διαδικασία παρακίνησης ασχολούνται με τις μεταβλητές οι οποίες επηρεάζουν την ανθρώπινη παρακίνηση, γενικά, και την παρακίνηση για την εργασία ειδικότερα και με το πώς οι μεταβλητές αυτές

συσχετίζονται μεταξύ τους. Οι V. Vroom, J. Adams, L. Porter – E. Lawler, E. Locke και B. Skinner ανέπτυξαν τέτοιες θεωρίες υποκίνησης.

Πολλές φορές προβληματιζόμαστε και αναρωτιόμαστε “μα τί επιτέλους ισχύει”, καθώς βομβαρδιζόμαστε από όλες αυτές τις διαφορετικές θεωρίες και αλληλοσυγκρουόμενες ερευνητικές διατυπώσεις που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση και, που οι κυριότερες των οποίων, θα παρατεθούν στη συνέχεια. Η απάντηση είναι ότι ισχύουν σχεδόν όλα, με διαφορετική κάθε φορά βαρύτητα και σε μια συνεχώς μεταβαλλόμενη αλληλοσυσχέτιση. Η κάθε συγκεκριμένη περίπτωση έχει τη δική της ιδιοτυπία και έχει ανάγκη από τις δικές της λύσεις και μόνον αυτός που έχει τη συνολική θεώρηση, μπορεί να θέσει απαντήσεις και λύσεις.

3.3.1 A. Maslow, Θεωρία «ανθρωπίνων αναγκών».

Οι θεωρίες του A. Maslow για τις ανθρώπινες ανάγκες έχουν επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τους μάνατζερς, όσο αφορά το τι θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους όταν προσπαθούν να παρακινήσουν τους εργαζόμενους. Σύμφωνα με τον A. Maslow μόνο οι ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί είναι παράγοντες υποκίνησης. Τις ανάγκες αυτές τις ιεράρχησε σε πέντε κατηγορίες:

- Βιολογικές ανάγκες: Ανάγκες για σίτιση, στέγη, ύπνο, γενικά ανάγκες που έχουν να κάνουν με τη φυσική ύπαρξη του ανθρώπου.
- Ανάγκες ασφάλειας: Ανάγκες για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, παροχή περίθαλψης, ανάγκες γενικά που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από απειλή περιβάλλοντος.

- Κοινωνικές ανάγκες: Ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή, φιλία, ανάγκες γενικά που έχουν οι άνθρωποι επειδή είναι μέλη κοινωνικών ομάδων.
- Ανάγκες εκτίμησης ή αναγνώρισης: Αυτοεκτίμηση, δύναμη, κύρος, εκτίμηση από τρίτους, προσοχή των άλλων, κλπ. Αυτές οι ανάγκες είναι υψηλότερου επιπέδου για όλα τα άτομα.
- Ανάγκες για αυτοπραγμάτωση: Ανάγκες οι οποίες είναι καθαρά ψυχολογικής φύσης και ανακύπτουν όταν οι άνθρωποι διαπιστώνουν ότι μπορούν να κάνουν ότι αυτοί νομίζουν ότι είναι θέση να κάνουν.

Ο Maslow υποστήριξε ότι μόνον αφού οι ανάγκες ενός επιπέδου έχουν ικανοποιηθεί σε ένα μεγάλο βαθμό, οι άνθρωποι κατευθύνουν τις προσπάθειές τους για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του επόμενου επιπέδου, με εξαίρεση τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, για τις οποίες ένας υψηλός βαθμός ικανοποίησής τους, οδηγεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν ακόμη μεγαλύτερη ικανοποίηση.

Μια τέτοια ιεράρχηση αναγκών έχει ισχύ γιατί αν και οι βιολογικές ανάγκες μπορεί να θεωρηθεί ότι ικανοποιούνται σχετικά στο σύγχρονο οικονομικό-κοινωνικό περιβάλλον, οι ανάγκες ασφάλειας θεωρούνται ακόμη παράγοντες παρακίνησης. Και αυτό με την έννοια ότι οι εργαζόμενοι προσπαθούν ακόμη να ικανοποιήσουν τέτοιες ανάγκες όπως π.χ. εξασφάλιση μόνιμης εργασίας, ανταμοιβής, προστασία από αυθαίρετες απολύσεις, κλπ.

Οι συνέπειες της θεωρίας του Maslow είναι πολύ σημαντικές για τις επιχειρήσεις. Αρχικά, καταρρίπτεται η Τείλορική άποψη ότι οι εργαζόμενοι παρακινούνται μόνο με χρηματικές αμοιβές. Αυτό συμβαίνει γιατί οι άνθρωποι

έχουν και προσπαθούν να ικανοποιήσουν ανώτερες ανάγκες, που δεν ικανοποιούνται με χρηματικές αμοιβές. Επίσης υπάρχουν διαφορές στην ένταση των αναγκών μεταξύ των εργαζομένων, με αποτέλεσμα να απαιτείται διαφορετική συμπεριφορά από την επιχείρηση, ανάλογα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και τις ανάγκες των εργαζομένων. Ακόμη, διαφαίνεται ότι η παρακινήτική δύναμη του χρήματος, παρουσιάζει μία φθίνουσα τάση (γι' αυτό άλλωστε οι επιχειρήσεις σε ανώτατα στελέχη αντί για πρόσθετες οικονομικές αμοιβές χορηγούν άλλα προνόμια, που συμβολίζουν κύρος, αναγνώριση, κλπ.). Και τέλος, επειδή οι αντιλήψεις της διοίκησης σχετικά με τις ανάγκες των εργαζομένων συχνά διαφέρουν από την πραγματικότητα, με αποτέλεσμα τη μη ικανοποίησή τους, είναι προφανές ότι η διοίκηση πρέπει να ελέγχει την ένταση αυτών των αναγκών και την εξέλιξή της.

3.3.2 C.D. Aldrfer, Θεωρία (E.R.G.) παρακίνησης.

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

- **Ανάγκες ύπαρξης:** Περιλαμβάνονται ανάγκες όπως οι βιολογικές και ασφάλειας του Maslow.
- **Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:** Αυτές είναι βασικές κοινωνικές ανάγκες και περιλαμβάνουν τις ανάγκες του «ανήκειν» κατά το Maslow.

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

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

Οι θεωρίες του Maslow και του Aldrfer τονίζουν ότι οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένες κατηγορίες αναγκών. Δεν βοηθούν όμως να γίνει κατανοητή η ανομοιότητα των συνεχώς μεταβαλλόμενων ανθρωπίνων αναγκών, ούτε η δύναμη αυτών των αναγκών σε ορισμένες χρονικές περιόδους. Ακόμη δεν προσδιορίζουν τι είναι πιο σημαντικό για την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων όταν αυτοί βρίσκονται μέσα στο χώρο δουλειάς.

3.3.3 F. Herzberg, Θεωρία παραγόντων παρακίνησης- υγιεινής.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι παράγοντες εργασίας, που οδηγούν τα άτομα σε ικανοποίηση από αυτήν, είναι τελείως διαφορετικοί από εκείνους που δημιουργούν δυσαρέσκεια. Οι παράγοντες που οδηγούν σε ικανοποίηση από την εργασία έχουν να κάνουν με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας. Όταν

υπάρχουν αυτοί οι παράγοντες τότε τα άτομα είναι ευχαριστημένα και άρα παρακινούνται για να βελτιώσουν την απόδοσή τους. Όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν, η απουσία τους δημιουργεί στα άτομα κάποιο αίσθημα δυσαρέσκειας. Αυτοί οι παράγοντες, γνωστοί σαν «παράγοντες παρακίνησης», είναι:

- Επίτευξη
- Αναγνώριση
- Φύση εργασίας
- Ευθύνη
- Πρόοδος
- Ανάπτυξη- εξέλιξη

Κάποιοι άλλοι παράγοντες εργασίας, δημιουργούν δυσαρέσκεια και σχετίζονται έντονα με το περιβάλλον της εργασίας. Δηλαδή, όταν οι παράγοντες αυτοί δεν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο, τότε γίνονται πηγή δυσαρέσκειας και όταν υπάρχουν σε ικανοποιητικό επίπεδο, απλά δεν δημιουργούν δυσαρέσκεια.

Αυτοί οι παράγοντες, γνωστοί σαν «παράγοντες υγιεινής», είναι:

- Πολιτική και Διοίκηση της επιχείρησης
- Προϊστάμενος
- Σχέσεις με προϊστάμενο
- Συνθήκες εργασίας
- Μισθός
- Σχέσεις με συναδέλφους
- Προσωπική ζωή
- Σχέσεις με υφισταμένους

- Κοινωνική θέση (γόητρο)
- Ασφάλεια

Η θεωρία του F. Herzberg σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow, αφού οι μεν παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow, όπου τα άτομα επιδιώκουν να ικανοποιήσουν ανάγκες βιολογικές, ασφάλειας και κοινωνικές, οι δε παράγοντες παρακίνησης λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου, όπου τα άτομα επιδιώκουν να αναπτυχθούν ψυχολογικά.

Τις συνέπειες της θεωρίας του F. Herzberg για τις επιχειρήσεις, τις αναπτύσσει ο ίδιος με την πρόταση που αποκαλείται «Εμπλουτισμός της Εργασίας ή των καθηκόντων (Job enrichment)». Ως γνωστόν εργασίες που απαιτούν περισσότερη πρωτοβουλία, αυτενέργεια και ευθύνη είναι πιο ενδιαφέρουσες και περισσότερο «προκλητικές». Άρα θα πρέπει οι εργασίες να εμπλουτίζονται, ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται περισσότερο ευχαριστημένοι και συνεπώς να παρακινούνται πιο πολύ για να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Με τον εμπλουτισμό της εργασίας και των καθηκόντων που προτείνει ο Herzberg εξασφαλίζεται η ικανοποίηση των ανώτερων αναγκών. Παίρνοντας μέρος ο εργαζόμενος πέρα από την εκτέλεση των καθηκόντων του, στον προγραμματισμό, στην οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του (κάθετος εμπλουτισμός) αισθάνεται υπεύθυνος, αναπτύσσεται, έχει δυνατότητες επιτευγμάτων κ.λ.π

Παράλληλα, προτείνοντας και την άποψη της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών (οριζόντιος εμπλουτισμός), ο εργαζόμενος λαμβάνοντας μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλάζοντας κατά διαστήματα θέση ή καθήκοντα, αποφεύγει τη ρουτίνα και την ανιαρή εργασία. Κατά τον Herzberg ο οριζόντιος εμπλουτισμός από μόνος του δεν καταφέρνει τίποτε, παρά μόνον την συνένωση ενός αριθμού ανιαρών και χωρίς ενδιαφέρον εργασιών. Αυτό έχει σημασία μόνον όταν συνδυάζεται με τον κάθετο εμπλουτισμό, που ο Herzberg θεωρεί τον πιο σημαντικό για την υποκίνηση και κατά συνέπεια της αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο Herzberg για να κάνει λειτουργική τη θεωρία του ώστε να μπορεί να εφαρμόζεται από τις επιχειρήσεις, προτείνει επτά κατευθυντήριες γραμμές:

1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων και ταυτόχρονα διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ.
2. Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους.
3. Ανάθεση ενός ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας στον κάθε εργαζόμενο και όχι κατακερματισμένα και μεμονωμένα καθήκοντα.
4. Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στο χώρο της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους.
5. Κατά τακτά χρονικά διαστήματα να γίνονται εκθέσεις σχετικές με την εργασία, που να γνωστοποιούνται και στους εργαζόμενους (όχι μόνον στους επόπτες).
6. Εισαγωγή νεότερων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία.

7. Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους.

Η θεωρία του Herzberg δέχτηκε αυστηρές κριτικές οι κυριότερες των οποίων αναφέρονται στο ότι, η θεωρία αυτή δεν ισχύει στην περίπτωση των εργατών, όπου οι βασικές ανάγκες τους δεν έχουν ικανοποιηθεί και στο ότι δεν λαμβάνει υπόψιν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά ατόμων ή ομάδων. Παρόλη την όμως την κριτική που της ασκήθηκε, πρέπει να αναγνωρισθεί ότι βοήθησε τα στελέχη να κατανοήσουν ότι για να δραστηριοποιηθούν οι κατ' εξοχήν υποκινητικοί παράγοντες, οι Παράγοντες Διατήρησης πρέπει να είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο.

3.3.4 D. McClelland, Θεωρία του κινήτρου επίτευξης ή θεωρία των επίκτητων αναγκών.

Σύμφωνα με τη θεωρία του D. McClelland, οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο παρακίνησης στον εργασιακό χώρο είναι επίκτητες, τις αποκτά δηλαδή ο άνθρωπος καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του. Οι ανάγκες αυτές είναι:

- Ανάγκη για επίτευγμα: η επιθυμία να επιτύχει κανείς κάτι δύσκολο, να κάνει μια μεγάλη επιτυχία, να τα καταφέρει στα πολύπλοκα έργα και να ξεπερνά τους άλλους.
- Ανάγκη για σχέσεις: η επιθυμία να κάνει το άτομο προσωπικές σχέσεις, να αποφύγει τις συγκρούσεις και να συνάπτει φιλικές σχέσεις.

- Ανάγκη για δύναμη: η επιθυμία να επηρεάζει κανείς ή να ελέγχει τους άλλους, να είναι υπεύθυνος για τους άλλους και να έχει εξουσία επάνω τους.

Ύστερα από πολύχρονες μελέτες στον εργασιακό χώρο, ο D. McClelland διαπίστωσε ότι:

(1) Τα άτομα, που έχουν ανάγκη για σχέσεις είναι καλοί συντονιστές και τα καταφέρνουν στη συνεργασία μεταξύ τμημάτων/ διευθύνσεων και γενικά μεταξύ ατόμων και ομάδων,

(2) Τα άτομα που έχουν ανάγκη για δύναμη και επιρροή συχνά συνδέονται με επιτυχείς ενέργειες και αποτελέσματα στα ανώτερα και ανώτατα διοικητικά επίπεδα και

(3) Τα άτομα, που έχουν έντονη την ανάγκη για επίτευξη, τα καταφέρνουν καλύτερα στην καριέρα τους και μάλιστα στα κατώτερα διοικητικά επίπεδα. Και αυτό πηγάζει από το ότι η ανάγκη για επίτευγμα μπορεί να ικανοποιηθεί από την ίδια τη φύση της εργασίας. Τα άτομα αυτά είναι εκείνα που πετυχαίνουν τελικά τα πράγματα που επιδιώκουν, υλοποιούν τους στόχους των επιχειρήσεων, λύνουν τα προβλήματα και οδηγούνται στα επιθυμητά αποτελέσματα.

Ο D. McClelland υποστηρίζει ότι περίπου 10% του πληθυσμού είναι άτομα, που νοιώθουν την ανάγκη για επίτευξη σε εξαιρετικά μεγάλο βαθμό. Όμως, αυτή η ανάγκη (επίτευξης) μπορεί να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί και σε άλλα άτομα. Ο τρόπος για την ανάπτυξη μιας τέτοιας παρακίνησης είναι:

- Τα τελικά αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να είναι συγκεκριμένα και σαφή.

- Τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα ή στόχοι πρέπει να έχουν ένα μέτριο βαθμό κινδύνου. Δηλαδή το ρίσκο δεν πρέπει να είναι τέτοιο ώστε να φοβίζει ή εμποδίζει τα άτομα να εμπλακούν στην προσπάθεια υλοποίησης των στόχων.
- Οι στόχοι πρέπει να είναι τέτοιας φύσης ώστε να μπορούν να τροποποιηθούν διαχρονικά αν χρειαστεί.
- Τα άτομα πρέπει να λαμβάνουν ακριβή και αμερόληπτη επαναπληροφόρηση για την απόδοσή τους. Πρέπει το ίδιο το άτομο να μπορεί να δει και να εκτιμήσει τα αποτελέσματα της προσπάθειάς του.
- Πρέπει να δίνεται ανάλογη υπευθυνότητα για την επιτυχία των προσπαθειών τους. Η δημιουργία μιας ενθαρρυντικής και υποβοηθητικής ατμόσφαιρας προς τα άτομα αυτά θα τα βοηθήσει να γίνουν πιο υπεύθυνα.
- Οι ανταμοιβές και οι πιθανές τιμωρίες, που σχετίζονται με την επιτυχημένη ή όχι απόδοση, πρέπει να σχετίζονται κατάλληλα με τους στόχους που είχαν καθοριστεί. Δηλαδή, πρέπει να δίνεται υψηλή ανταμοιβή για μια σημαντική επιτυχία και αντίστροφα μια μικρή «τιμωρία» για εκείνες τις αποτυχίες που δεν είναι ουσιαστικές.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τη θεωρία παρακίνησης του D. McClelland, μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής:

- Η παρακίνηση για επίτευξη μπορεί να δημιουργηθεί και να αναπτυχθεί.
- Τα άτομα μαθαίνουν πιο γρήγορα και καλύτερα όταν παρακινούνται για να πετύχουν ένα έργο.

- Τα άτομα που επιδιώκουν την επίτευξη, επειδή παρακινούνται σε μεγάλο βαθμό, δέχονται εύκολα συμβουλές και προτάσεις για το πώς μπορούν να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

3.3.5 V. Vroom, Θεωρία της προσδοκίας.

Η ανάπτυξη της θεωρίας του Vroom, βασίζεται πάνω στον συλλογισμό ότι οι άνθρωποι αναμένουν πως συγκεκριμένες πράξεις οδηγούν σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα και πως τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν είτε με έντονη προσπάθεια, είτε με το να αποφεύγονται συγκεκριμένες πράξεις – καταστάσεις.

Βασικές έννοιες της θεωρίας αυτής είναι:

(1) *Προσδοκία (Expectancy)*: Μια στιγμιαία πεποίθηση πως μια συγκεκριμένη πράξη θα επιφέρει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στην ουσία λοιπόν, είναι ο βαθμός πιθανότητας στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή (επιθυμητό αποτέλεσμα). Εφόσον υπάρξει η συγκεκριμένη συμπεριφορά (απόδοση), το επιθυμητό αποτέλεσμα κατά πάσα πιθανότητα θα επαναληφθεί. Όσο μεγαλύτερη είναι η βεβαιότητα πως συγκεκριμένες πράξεις - δραστηριότητες επιφέρουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσδοκία.

(2) *Προτίμηση (Valence-“val”)*: Συναισθηματικοί προσανατολισμοί προς αξιολογικά αποτελέσματα, αλλά και προβλέψιμη αξία ενός αντικειμένου, ενός

γεγονότος, ενός στόχου. Ο όρος αυτός αντιστοιχεί στο βαθμό επιθυμίας για κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα ή στο βαθμό προτίμησης για επίτευξη ενός αποτελέσματος, που είναι πιο επιθυμητό ανάμεσα σε άλλα. Σύμφωνα με τον Vroom, υπάρχει διαφορά μεταξύ της πραγματικής αξίας που βιώνεται κατά την εξαγωγή ενός αποτελέσματος, με την αναμενόμενη αξία (το «val») από αυτό το ίδιο αποτέλεσμα. Η προτίμηση αυτή μπορεί να είναι είτε θετική (με μέγιστη τιμή το +1), είτε αρνητική (με μέγιστη τιμή το -1), είτε ουδέτερη. Όταν λοιπόν κάποιος εργαζόμενος επιθυμεί έντονα την επίτευξη ενός στόχου, έχει θετικό «val», ενώ όταν δεν επιθυμεί την επίτευξη του στόχου το «val» είναι αρνητικό. Όταν το άτομο εμφανίζεται αδιάφορο για το στόχο, το «val» είναι μηδέν (0). Η υποκίνηση εξαρτάται από το πόσο έντονη είναι η προσδοκία και πόσο σημαντικός είναι ο στόχος για το άτομο. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο όταν η μεν προσδοκία είναι έντονη και υπάρχει «val», είτε θετικό, είτε αρνητικό. Το μεν θετικό «val» δείχνει ότι το άτομο υποκινείται για την επίτευξη στόχων που θεωρεί αξιόλογους, το δε αρνητικό «val» δείχνει ότι το άτομο υποκινείται για την επίτευξη στόχου που ταυτίζεται με την αποφυγή κάποιας κατάστασης ή αποτελέσματος. Αντίθετα δεν υπάρχει υποκίνηση όταν το «val» είναι μηδέν, αφού αυτό δηλώνει ότι ο στόχος είναι αδιάφορος για το άτομο.

(3) *Μεσολάβηση (instrumentality)*: Ως μεσολάβηση εννοείται η αντίληψη πως, η επίτευξη ενός «ενδιάμεσου» στόχου, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ενός μεγαλύτερης σπουδαιότητας στόχου. Για παράδειγμα, όταν η διοίκηση της επιχείρησης θέτει ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει τον στόχο αυτό ως «μεσολαβητικό» για την επίτευξη ενός απώτερου προσωπικού του στόχου, που θα μπορούσε να είναι μια προαγωγή.

Με τον τρόπο αυτό ο υπάλληλος, είτε υποκινείται και καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια, αφού έτσι θα επιτύχει τον στόχο που ο ίδιος θεωρεί σημαντικό, είτε αδιαφορεί, αν θεωρεί πως η αύξηση παραγωγικότητας δεν έχει να του προσφέρει τίποτε σε προσωπικό επίπεδο ή ακόμη, πως αυτό σημαίνει απλά περισσότερη δουλειά. Ο Vroom θεωρεί δηλαδή, ότι όλα τα άτομα λαμβάνουν αποφάσεις και κάνουν υπολογισμούς μεταξύ επιλογών. Επιλέγουν δε εκείνες τις ενέργειες- στόχους, που οδηγούν στα πιο ανταποδοτικά αποτελέσματα ή στην αποφυγή του λιγότερου επιθυμητού αποτελέσματος. Με λίγα λόγια θεωρεί τη διαδικασία της παρακίνησης σαν μια διαπραγμάτευση μεταξύ εργαζόμενου και επιχείρησης. Η παρακίνησή του εξαρτάται από αυτά που πιστεύει ότι θα προσφέρει στην επιχείρηση και από αυτά που πιστεύει ότι η επιχείρηση θα του προσφέρει.

Η θεωρία της Προσδοκίας βοήθησε πολύ τις Διοικήσεις και τα στελέχη των επιχειρήσεων στο να κατανοήσουν τον τρόπο υποκίνησης των υπαλλήλων τους. Συνέβαλε επίσης στην κάλυψη ενός κενού (αδυναμία) της θεωρίας της Ιεράρχησης των Αναγκών, που ομαδοποιεί τους ανθρώπους θεωρώντας ότι όλοι έχουν τις ίδιες ανάγκες και υποκινούνται με τα ίδια κίνητρα, εξετάζοντας χωριστά όχι τις ανάγκες των ατόμων και τα κίνητρα τους, αλλά το συνδυασμό προτίμησης και προσδοκίας που αφορούν την υποκινητική διαδικασία αυτού.

Μια κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία αυτή σχετίζεται με το ότι, η συμπεριφορά των ανθρώπων, όπως ορίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας, δεν είναι πάντοτε τόσο συνειδητή. Τα άτομα δεν επιλέγουν πάντα συνειδητά τι είναι αυτό που τους αρέσει και τους ευχαριστεί ή το αντίθετο. Ακόμη, αποτελεί συχνό και συνηθισμένο φαινόμενο τα άτομα να επιλέγουν επηρεαζόμενοι από τις

καταστάσεις και τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ζουν και εργάζονται, οπότε και οι επιλογές τους διαμορφώνονται με βάση τόσο αυτές όσο και τις προσωπικές τους επιθυμίες.

Άλλο ένα σημείο κριτικής είναι ότι, ενώ η θεωρία αυτή συνέβαλε στην κατανόηση της λειτουργίας της υποκίνησης, δεν συνέβαλε το ίδιο στην ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών που θα υποκινήσουν το προσωπικό μιας επιχείρησης. Επίσης, δείχνει να επικεντρώνεται σε μια επικοινωνιακή – εξωστρεφή αντίληψη και ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, παρά σε μια «εσωτερικότερη» και πιο ουσιαστική έρευνα.

3.3.6 J. Adams, Θεωρία της ισότητας.

Η θεωρία της ισότητας ή της δίκαιης μεταχείρισης υποστηρίζει ότι το άτομο στην οργάνωση επιθυμεί ίση ή δίκαιη μεταχείριση σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Αντιλαμβάνεται την ισότητα ή τη δικαιοσύνη, συγκρίνοντας αυτά που το ίδιο προσφέρει στην οργάνωση με αυτά που απολαμβάνει από αυτή καθώς και με τα αντίστοιχα άλλων εργαζομένων ή ομάδων εργαζομένων εντός ή εκτός επιχείρησης.

Αν διαπιστώνεται ισότητα ή προκύπτει μικρή αρνητική διαφορά από τις συγκρίσεις αυτές, τότε το άτομο νιώθει ευχαριστημένο με την κατάσταση και δεν προβλέπεται καμία αλλαγή στην εργασιακή συμπεριφορά ή απόδοσή του. Αν διαπιστώνεται ότι η προσφορά του είναι μεγαλύτερη σε σύγκριση με τις

ανταμοιβές του, τότε δημιουργείται μια κατάσταση υποαμειβόμενης ανισότητας, στην οποία ο εργαζόμενος μπορεί είτε:

- Να μειώσει τις εισροές του (πχ προσπάθεια),
- Να αυξήσει τις ανταμοιβές του,
- Να αλλάξει το πρότυπο σύγκρισής του.

Αν διαπιστώνεται ότι οι ανταμοιβές είναι πολύ μεγαλύτερες σε σύγκριση με την προσφορά, τότε δημιουργείται μια κατάσταση υπεραμειβόμενης ανισότητας και ο εργαζόμενος μπορεί να απαλλαγεί από την ένταση αυτή με τους κατωτέρω τρόπους:

- Αυξάνοντας τις εισροές (πχ μεγαλύτερη προσπάθεια),
- Μειώνοντας τις ανταμοιβές του,
- Αλλάζοντας το πρότυπο σύγκρισής του.

Συμπερασματικά, όσον αφορά τη θεωρία της ισότητας, μπορούμε να καταλήξουμε στα εξής: Οι επιχειρήσεις πρέπει να αμείβουν τα άτομα σε μια δίκαιη βάση. Όταν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι δεν λαμβάνουν δίκαιη ανταμοιβή, τότε μπορεί να δυσαρεστηθούν, να μειώσουν την προσπάθειά τους ή και να αφήσουν την εργασία τους. Επίσης οι εργαζόμενοι βλέπουν τις ανταμοιβές τους σε συγκριτική και όχι σε απόλυτη βάση. Δεν έχει σημασία το πόσα παίρνει κανείς, αλλά το πόσο παίρνει σε σύγκριση με άλλους, που κάνουν παρόμοια εργασία. Είναι η κοινωνική ή η διαπροσωπική σύγκριση που είναι σπουδαία, όχι το απόλυτο ύψος των αμοιβών.

3.3.7 W. Porter και E. Lawler, Υπόδειγμα της προσδοκίας.

Οι Lyman Porter και Edward Lawler επεξεργάσθηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom, προσφέροντας πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της υποκίνησης. Το υπόδειγμα αυτό στηρίζεται σε τέσσερις βασικές μεταβλητές: την προσπάθεια, την απόδοση, την ανταμοιβή και την ικανοποίηση.

Η προσπάθεια, που καταβάλει ο εργαζόμενος, είναι η εξωτερίκευση της παρακίνησης. Αυτή εξαρτάται από την σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και από την αξία των ανταμοιβών για τον εργαζόμενο.

Η απόδοση του εργαζομένου εξαρτάται όχι μόνον από την παρακίνηση ή την προσπάθεια που καταβάλλει, αλλά και από τις ικανότητες και τα χαρακτηριστικά του, τον αντιλαμβανόμενο από αυτόν ρόλο και τα μέσα που η οργάνωση του παρέχει.

Η ανταμοιβή είναι αποτέλεσμα της απόδοσης του εργαζομένου. Οι ανταμοιβές μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικές ή εξωτερικές (παράγοντες υγιεινής και παράγοντες παρακίνησης του Herzberg). Οι εσωτερικές αμοιβές συνδέονται περισσότερο με την καλή απόδοση, αφού παρέχονται άμεσα κατά την εκτέλεση μιας εργασίας. Οι εξωτερικές αμοιβές παρέχονται αργότερα και αποτελούν τόσο αναγνώριση καλής απόδοσης, όσο και αντιστοίχιση αμοιβής με απόδοση, που παρέχονται όμως από εξωτερική πηγή. Η αυτοαξιολόγηση της απόδοσης από τους ίδιους τους εργαζόμενους, επηρεάζει και την αντίληψή τους «περί δίκαιης αμοιβής».

Η ικανοποίηση του εργαζομένου εξαρτάται από τις ανταμοιβές του και από το πόσο δίκαιες τις αντιλαμβάνεται.

Η σπουδαιότητα του υποδείγματος αυτού συνίσταται στο ότι συνδέει την παρακίνηση με τη απόδοση και την ικανοποίηση. Για τους μάνατζερ τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι ιδιαίτερα χρήσιμα:

- Οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν μια πολιτική αμοιβών που θα αυξάνει και την προσδοκία των εργαζομένων για την σχέση μεταξύ προσπάθειας, απόδοσης και ανταμοιβών και να βελτιώνει αυτή τη σχέση.
- Οι ανταμοιβές πρέπει να είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζόμενου και να του δημιουργούν το αίσθημα του δικαίου.
- Οι ρόλοι και τα καθήκοντα πρέπει να είναι καθορισμένα και σαφή, ώστε να γίνονται αντιληπτά από τους εργαζόμενους και όσο το δυνατό πιο αντικειμενικά.
- Η βελτίωση των ικανοτήτων των εργαζομένων πρέπει να αποτελεί βασική επιδίωξη της διοίκησης.
- Η διοίκηση πρέπει να διαμορφώνει εκείνο το οργανωτικό πλαίσιο, να παρέχει τα απαραίτητα μέσα και την απαραίτητη καθοδήγηση και υποστήριξη, έτσι ώστε η προσπάθεια του εργαζόμενου να οδηγεί στην υψηλότερη δυνατή απόδοση.

3.3.8 E. Locke, Θεωρία καθορισμού του στόχου.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους, τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν δείχνοντας κάθε φορά την κατάλληλη συμπεριφορά. Έτσι, αν κάποιος επιθυμεί να τους επηρεάσει για να δείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, αυτή δηλαδή που επιθυμεί η επιχείρηση, πρέπει να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο το στόχο, ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός για την επιχείρηση. Είναι αυτός, που προκαλεί την παρακίνηση και όχι η ανταμοιβή.

Ο Locke αναφέρει πως ερεθίσματα – κίνητρα (incentives), που έχουν μεγάλη αξία για τα άτομα, μπορούν όχι μόνο να επηρεάσουν την απόδοση των ατόμων αλλά και τους στόχους. Μπορούν δηλαδή, όχι μόνο να κάνουν τους ανθρώπους να εντείνουν τις εργασιακές τους προσπάθειες, αλλά ακόμη και να θέτουν δυσκολότερους στόχους. Τα ερεθίσματα - κίνητρα αυτά, μπορεί να είναι:

- Τα χρήματα: Μπορούν να υποκινήσουν ανθρώπους να κάνουν κάποια εργασία που διαφορετικά δεν θα έκαναν.
- Η πληροφόρηση - ανατροφοδότηση για την πρόοδο (feedback): Αποτελεί σημαντικό κίνητρο – ερέθισμα για κάποια άτομα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τεθούν νέοι στόχοι. Για να μπορέσει να λειτουργήσει υποκινητικά, θα πρέπει να παρέχεται από πηγή – άτομο που ο εργαζόμενος να θεωρεί πως έχει κάποιο κύρος και αξία. Σε διαφορετική περίπτωση, δεν θα επηρεάσει καθόλου την υποκίνηση.
- Χρονοδιάγραμμα επίτευξης.

- Η συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων: Μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερη υποκινητική επιρροή για το άτομο,, από ότι η βοηθητική συμμετοχή στην διαδικασία υλοποίησης των στόχων.
- Ο ανταγωνισμός, ο οποίος αναφέρεται στην απόδοση ενός άλλου ατόμου (ή ομάδας), το οποίο αποτελεί το πρότυπο αναφοράς, με το οποίο συγκρίνονται τόσο η επιτυχία όσο και η αποτυχία, καθώς ακόμη και οι στόχοι που τίθενται.
- Η χρήση της επιδοκιμασίας και της αποδοκιμασίας: Η επιδοκιμασία έχει γενικά θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της απόδοσης, ενώ η επίπληξη – αποδοκιμασία μπορεί να έχει αντίστοιχα αποτελέσματα, αν θεωρηθεί ως ανατροφοδότηση feedback) συγκριτικά με κάποιο ήδη γνωστό πρότυπο.

Στην συγκεκριμένη θεωρία, καταγράφονται τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης:

- Η δέσμευση στον στόχο,
- Τα χαρακτηριστικά της δραστηριότητας, που απαιτείται για την επίτευξη του στόχου,
- Η ύπαρξη υψηλής «αυτο - δραστηριοποίησης» (self – efficacy), από τα άτομα που συμμετέχουν στην υλοποίηση του στόχου,
- Η κουλτούρα των εργαζομένων.

Επίσης ο Locke τονίζει ότι, ο ορισμός των στόχων δεν είναι ούτε το μοναδικό, ούτε το σημαντικότερο στοιχείο της υποκίνησης στην εργασία. Συμπληρώνει δε, πως οι ανάγκες και οι αξίες των εργαζομένων αποτελούν τα θεμελιώδη στοιχεία αυτής, τα οποία σε συνδυασμό με τις γνώσεις των ατόμων, μπορούν να ορίσουν τους στόχους. Έτσι, οι στόχοι είναι σε θέση να κινητοποιούν, να

καθοδηγούν και να υποστηρίζουν την διατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, λειτουργώντας σαν απαραίτητο (αλλά όχι μοναδικό) στοιχείο μιας υποκινητικής διαδικασίας, η οποία φιλοδοξεί να προσεγγίσει το σύνολο του προσωπικού μιας επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των δικών της στρατηγικών στόχων.

Η υποστήριξη της θεωρίας υπήρξε ιδιαίτερα θερμή από τους managers και τις Διοικήσεις πολλών επιχειρήσεων. Απαραίτητες προϋποθέσεις για την καλύτερη απόδοση των εργαζομένων, αναφέρονται:

- Οι στόχοι θα πρέπει να είναι συγκεκριμένοι και να εμπεριέχουν μια αίσθηση πρόκλησης για τους εργαζομένους,
- Οι εργαζόμενοι να διαθέτουν τις κατάλληλες ικανότητες για την υλοποίησή τους,
- Η ανατροφοδότηση από τη διοίκηση προς τους εργαζόμενους σχετικά με την απόδοσή τους να είναι συχνή και ουσιαστική,
- Οι παρεχόμενες αμοιβές και πρόσθετες παροχές να καθορίζονται και να γνωστοποιούνται ρητά,
- Να παρέχονται από μεριάς της Διοίκησης πόροι, χρόνος και συνεχής υποστήριξη στη διαδικασία επίτευξης στόχων,
- Οι στόχοι να κρίνονται ως αποδεκτοί από όλο το προσωπικό.

3.3.9 B. Skinner, Θεωρία του λειτουργικού εθισμού.

Τα δύο κυρίαρχα στοιχεία της θεωρίας αυτής είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Αφού ανακαλύψουμε ποιες συνέπειες λειτουργούν σαν θετικές ή αρνητικές ενισχυτικές για μια ειδική συμπεριφορά (π.χ. προσέλευση στην εργασία), μπορούμε να χειρισθούμε τη συχνότητα της συμπεριφοράς με κατάλληλο χειρισμών των ενισχυτικών.

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



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

Με λίγα λόγια, η παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να επιτευχθεί με την εφαρμογή κατάλληλων μεθόδων ενίσχυσης. Αν η επιθυμητή συμπεριφορά ακολουθείται άμεσα από κάποιου είδους ανταμοιβή (θετική ενίσχυση), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για την επανάληψη της συμπεριφοράς αυτής. Όσο μικρότερο είναι μάλιστα το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της εμφάνισης της συμπεριφορά και της παρεχόμενης ενίσχυσης, τόσο αυξάνεται η

πιθανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς του εργαζομένου. Η ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς μπορεί να είναι είτε συνεχής είτε ασυνεχής. Το πρόγραμμα όμως, που θα επιφέρει τα καλύτερα αποτελέσματα, εξαρτάται από τον τύπο της εργασίας, τους εργαζόμενους και την επιδιωκόμενη συμπεριφορά. Στον κατωτέρω πίνακα παραθέτουμε μερικά παραδείγματα θετικών ενισχύσεων της συμπεριφοράς:

Ενίσχυση	Παράδειγμα
Έλεγχος πάνω στην εργασία	Εύκαμπτο ωράριο, επιλογή υπερωριών, προγραμματισμός του χρόνου εκτέλεσης της εργασίας, κλπ.
Περιεχόμενο εργασίας	Περισσότερη ευθύνη, συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, αντιπροσώπευση του τμήματος σε συναντήσεις- συσκέψεις, συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, δυνατότητα εκμάθησης νέας δεξιότητας.
Περιβάλλον εργασίας	Συστήματα κλιματισμού, χώροι αναψυχής, λιγότερος θόρυβος, σύστημα επίβλεψης, σύνθεση ομάδων εργασίας, κλπ.
Χρήματα	Επιδόματα, πρόσθετες παροχές, προμήθειες, αυξήσεις λόγω καλής απόδοσης.
Κοινωνική ενίσχυση	Αναγνώριση για καλή απόδοση, έπαινος, βραβεία.
Τόνωση του εγώ	Όνομα στην πόρτα του γραφείου, εφημερίδες, παροχή αυτοκινήτου, ιδιαίτερος γραμματέας, κλπ.
“Εσωτερικές” ενισχύσεις (έργου)	Ικανοποίηση λόγω καλής εκτέλεσης μιας εργασίας, αίσθηση επίτευξης, δυνατότητα να δει κανείς τα αποτελέσματα της εργασίας του, αξιοποίηση ικανοτήτων, κλπ.

ΠΗΓΗ: «MANAGEMENT, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων», Λ. Χυτήρης, INTERBOOKS, Αθήνα 2006, σελ.217

Από τις διάφορες θεωρίες που αναπτύχθηκαν προηγουμένως γίνεται φανερό η πολυπλοκότητα της παρακίνησης. Γίνεται επίσης συνείδηση ότι δεν υπάρχει μια

και μοναδική καθολική θεωρία, που μπορεί να ερμηνεύσει τη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Οι θεωρίες αυτές απομονώνουν μόνο μερικές όψεις της παρακίνησης και ερμηνεύουν μέρος αυτού που συμβαίνει. Οι συνδυασμοί θεωριών είναι αυτοί που πιθανόν να μας οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση της παρακίνησης.

Επιπροσθέτως, από την ανάπτυξη των ανωτέρω θεωριών γίνεται φανερό και η άρρηκτη σχέση της παρακίνησης με τα κίνητρα. Η γνώση των κινήτρων αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης και επηρεασμού της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Οι ανθρώπινες ανάγκες παράγουν κίνητρα και τα κίνητρα οδηγούν στον προσδιορισμό των στόχων και δράσης-πράξεων για την υλοποίησή τους. Η υλοποίηση των στόχων έχει σαν συνέπεια την ικανοποίηση των αναγκών και την εξάλειψη του κινήτρου. Οι σχέσεις όμως μεταξύ των προαναφερόμενων στοιχείων είναι πολύ δύσκολο να προσδιορισθούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και εξελίσσονται. [17] Όλες οι θεωρίες παρακίνησης, στηρίζονται σε μια σειρά υποθέσεων που αφορούν την ύπαρξη, τη δημιουργία, την ιεράρχηση και τις σχέσεις των κινήτρων καθώς και τους τρόπους και τη διαδικασία ικανοποίησής τους.

Υποσημειώσεις

1. Robert A. Baron, "Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research", Motivation and Emotion, Vol.15, No 1.,1991, 1-8, p.3
2. Hollyforte Sarah & Whidett Steve, The Motivation Handbook, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003, p.3
3. Reeve John Marshall, Understanding Motivation and Emotion, John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 2005, p.6
4. Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.150
5. Andrezei Huczynsk, Influencing within organizations, Great Britain: Prentice Hall, Europe, 1996, p.100
6. Ευάγγελος Θεοδωράτος, Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα, 2004, σελ. 176
7. Αριστοτέλης Καντάς, Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998, σελ.48-49
8. Λεωνίδας Χυτήρης, Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006, σελ.195
9. Tracy Lane, "Motivational Interaction Between Living Systems", Systemic Practice and Action Research, Vol. 2, No. 3, 1989, 333-342, pp. 333-334

10. Γιάννης Θανόπουλος, Διεθνής επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006, σελ.100
11. Θεμιστοκλής Κόντης, Διοικητική Ψυχολογία, Εκδόσεις Σύγχρονη εποχή, Αθήνα 1994, σελ. 62
12. Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 67
13. Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ. 247-249
14. Γιάννης Θανόπουλος, *op.cit.*, σελ.77
15. Οι θεωρίες που θα αναπτυχθούν βασίζονται στα βιβλία: α) Λ. Χυτήρης, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ. 157-181, β) Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.255-280, γ) Αριστοτέλης Καντάς, Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998, σελ.50-106 και δ) Λεωνίδα Χυτήρης, Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006, σελ.196-218
16. Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, “Keys to motivating tomorrow's workforce”, Human Resource Management Review, 16, 2006, 181–198, pp.181-183
17. Δημήτρης Μπουραντάς, 2002, *op.cit.*, σελ.250 -251

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 : ΚΙΝΗΤΡΑ

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

Τα κίνητρα ανάλογα με το αν υποκινούνται από εσωτερικές διεργασίες του ατόμου ή από εξωγενείς παράγοντες, μπορούμε να τα διακρίνουμε σε εσωτερικής και εξωτερικής προέλευσης κίνητρα. Και ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι, τα χωρίζουμε σε δύο ευρύτερες κατηγορίες, στα χρηματικά (οικονομικά) και στα μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα.

4.1 Τα κίνητρα στον εργασιακό χώρο.

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

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

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

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

Το κίνητρο αποτελεί στοιχείο ζωτικής σημασίας για την επιχείρηση. Είναι αυτό που ενεργοποιεί τους εργαζόμενους: «Just a little and it goes a long way». Η μελέτη των κινήτρων είναι η μελέτη «all those pushes and prods ... that ... move us, either eagerly or reluctantly, to action». [1]

Οι Latham και Pinder προτείνουν ένα πλαίσιο περιγραφής της θεωρίας των κινήτρων, το οποίο κινείται σε τέσσερις άξονες: τις ανάγκες (needs), τα προσωπικά χαρακτηριστικά (personal traits), τις αξίες (values) και τέλος, τα χαρακτηριστικά της εργασίας (characteristics of job). [2]

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

Η κατανόηση των επιπτώσεων των *γνωρισμάτων της προσωπικότητας* στον εργασιακό χώρο είναι πολύ σημαντική λόγω του ότι οι άνθρωποι τείνουν να επιλέγουν αρμοδιότητες και χαρακτηριστικά εργασίας, που είναι σύμφωνα με αυτά τα γνωρίσματά τους. Εντούτοις, αυτά τα γνωρίσματα παρουσιάζονται μόνον ως οι "ασθενείς" εναντίον "των ισχυρών" προσωπικοτήτων. Οι άνθρωποι με "ασθενείς προσωπικότητες" επιλέγουν τις εργασίες, που επιτρέπουν σε ένα πρόσωπο μεγάλη αυτονομία, ενώ οι με "ισχυρές" επιλέγουν εργασίες, που είναι ιδιαίτερα δομημένες.

Οι αξίες είναι μεταβατικοί στόχοι. Χρησιμεύουν ως κατευθυντήριες γραμμές στη ζωή ενός ατόμου και αποκτιούνται μέσω γνώσης και εμπειρίας. Οι ιθύνοντες

πρέπει να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν όταν ψάχνουν να βρουν κίνητρα για να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους. Έρευνες έχουν δείξει ότι σε έναν ατομικιστικό πολιτισμό οι άνθρωποι αντιλαμβάνονται τις διαδικασίες ως τύπου “κερδίζω ή χάνεις”, ενώ στις collectivistic κοινωνίες, όπου υπάρχει μια έμφαση στη συνοχή ομάδας, οι άνθρωποι προτιμούν διαδικασίες όπως η διαπραγμάτευση και η μεσολάβηση.

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

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

αφενός μεν την παροχή κινήτρων από πλευράς εργοδοτών, αφετέρου δε την αξιοποίηση των κινήτρων αυτών από πλευράς των εργαζομένων/υπαλλήλων.

Αν δανειζόμασταν για λίγο τη γλώσσα των μαθηματικών θα περιγράφαμε το εργασιακό περιβάλλον και τα κίνητρα μέσα σε αυτό με τους όρους μίας εξίσωσης. Μέσα σε κάθε εργασιακό περιβάλλον υπάρχουν εργοδότες και εργαζόμενοι, όπου ανάμεσά τους περνούν εντολές, συναισθήματα και ιδέες. Είναι προφανές ότι κάθε ανταπόκριση θα πρέπει να είναι διπλή και αμφίδρομη και ότι οι καλές προθέσεις από μόνες τους δεν αρκούν. Έτσι, λοιπόν, σε ό,τι αφορά τα κίνητρα και οι δύο πλευρές οφείλουν να δείχνουν τη διάθεση παροχής και ανταπόκρισης αλλά και ένταξής τους στην καθημερινότητα των εργασιακών σχέσεων. Σε διαφορετική περίπτωση, όταν ένα από τα δύο μέρη δεν είναι αρκετά πρόθυμο να ανταποκριθεί στο εγχείρημα, κινδυνεύει με κατάρρευση όλο το μέλλον του εγχειρήματος.

4.2 Κίνητρα και Πολιτισμικές διαφορές.

Η επιτυχία ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται από τη δυνατότητά του να επιτυγχάνει τους εκάστοτε στόχους όπως, το να προσελκύσει, να διατηρεί και να παρακινεί τους υπαλλήλους. Αν και η απόδοση υπαλλήλων επηρεάζεται και από διάφορους άλλους παράγοντες πέρα από τα κίνητρα (πχ δυνατότητα, ικανότητα, πόροι), η αποτελεσματικότητα των ειδικευμένων και ικανών υπαλλήλων θα εμποδιστεί εάν δεν είναι παρακινημένοι με τα κατάλληλα κίνητρα. Καμία οργάνωση δεν είναι άνοση στα ανεπαρκή αποτελέσματα του εργατικού δυναμικού της. Αυτό υπογραμμίζει τη σημασία, που πρέπει να

δώσουν οι επιχειρήσεις, στην κατανόηση των αναγκών, των αξιών και των προτιμήσεων των εργαζομένων τους, σαν ένα πρώτο ουσιαστικό βήμα στον καθορισμό του ποια συγκεκριμένα συστήματα κινήτρων οδηγούν και παρακινούν για τη βέλτιστη απόδοση.

Έρευνες έχουν δείξει ότι, υπάρχει μια στενή αλληλεξάρτηση μεταξύ των κινήτρων παρακίνησης και της κουλτούρας των εργαζομένων, στους οποίους αναφέρονται. Παρουσιάζεται δε έντονη η ανάγκη κατανόησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς σε διεθνείς εταιρείες, όπου προσπαθούν να μεταφέρουν τα συστήματα κινήτρων σε θυγατρικές εταιρείες τους, οι οποίες περιλαμβάνουν διαφορετικής εθνικότητας εργαζομένους. Τα κίνητρα που είναι αποτελεσματικά σε μια χώρα, μπορεί να έχουν πολύ διαφορετικές επιπτώσεις σε μια άλλη χώρα. Οι πρακτικές κινήτρων που θεωρούνται επιτυχείς στη Βόρεια Αμερική, παραδείγματος χάριν, δεν μπορούν να μεταφερθούν εύκολα στην Ευρώπη ή την Ασία. Αυτό οφείλεται κατά ένα μεγάλο μέρος στην προτίμηση του κινήτρου, η οποία διαμορφώνεται από τις ιδιαίτερες ανάγκες, τις αξίες και τις προσδοκίες των εργαζομένων κάθε χώρας. Οι διεθνείς επιχειρήσεις πρέπει να έχουν γνώση της σημαντικής επιρροής που έχει η εθνική κουλτούρα στις προτιμήσεις των συστημάτων κινήτρων. Πρέπει επίσης να λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους ότι οι θεωρίες παρακίνησης, που έχουν αναπτυχθεί για έναν πολιτισμό, μπορεί να μην ισχύσουν σε άλλους. Αυτό απαιτεί να επανεξεταστούν, υπό το πρίσμα των διαπολιτισμικών αποτελεσμάτων, οι τρόποι παρακίνησης, που ως επί το πλείστον έχουν διαμορφωθεί στη δύση.

Ενώ οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης παρέχουν τις ψυχολογικές εξηγήσεις για τις διαφορές στην προτίμηση των κινήτρων σε ατομικό επίπεδο, οι διαφορές

των προτιμήσεων έχουν αποδοθεί επίσης στις έμφυτες αξίες και στα χαρακτηριστικά των κοινωνικοπολιτιστικών ομάδων. Οι ατομικές ανάγκες και αξίες σε ένα κοινωνικό επίπεδο, μπορεί να ληφθούν σαν αντανάκλαση των εθνικών πολιτισμικών αξιών. Γενικά, η προτίμηση για έναν τύπο κινήτρου επηρεάζεται έντονα από τα έμφυτα συστήματα αξιών που ισχύουν στις διαφορετικές χώρες. [3], [4]

Επίσης, οι διεθνείς μάνατζερ πρέπει να συνειδητοποιήσουν ότι οι διοικητικές θεωρίες, που είχαν μελετήσει, είναι πιθανό να απαιτήσουν κάποια τροποποίηση όταν εφαρμόζονται σε διαπολιτισμικές τοποθετήσεις. Επιπλέον, εάν δεν έχουν γνώση των πολιτισμικών αξιών των υπαλλήλων τους, πρέπει να είναι προσεκτικοί κατά την αξιολόγηση και την προσπάθεια επίλυσης προβλημάτων σχετικά με την παρακίνησή τους. Οι μάνατζερ, που δεν είναι καλά ενημερωμένοι για τις πολιτισμικές αξίες των εργαζομένων τους και τις επιπτώσεις τους, είναι πιθανό να συναντήσουν σημαντικές δυσκολίες στην προσπάθεια να διοικήσουν επιτυχώς τους εκτός συνόρων υπάλληλους τους. [5]

4.3 Παρακίνηση και Ομάδες.

Στα σύγχρονα εργασιακά περιβάλλοντα είναι σχεδόν απίθανο να συναντήσουμε εργαζόμενους οι οποίοι να κινούνται εκτός των πλαισίων μιας ομάδας για να φέρουν σε πέρας την εργασία που τους έχει ανατεθεί. Ακόμα και αν δεν μετέχουν σε μία θεσμοθετημένη εργασία (μία ομάδα δηλαδή που έχει οριστεί από την διεύθυνση και λειτουργεί βάσει εντολών της διεύθυνσης), τότε σίγουρα εξαρτώνται από μία άτυπη ομάδα προσώπων για να υλοποιήσουν τον στόχο

τους. Το γεγονός αυτό μας υποχρεώνει να συνεξατάσουμε την παροχή κινήτρων σε άτομα και ομάδες από κοινού.

Τα τελευταία χρόνια ο ρόλος της ομάδας στις επιχειρήσεις κατέχει όλο και μεγαλύτερη σημασία. Είναι χαρακτηριστικό ότι πολλά διοικητικά στελέχη σε αρκετές επιχειρήσεις διαθέτουν το 50% του εργασιακού τους χρόνου για συμμετοχή σε ομάδες εργασίας, ενώ το ποσοστό αυτό μπορεί να φθάσει στο 80% όσον αφορά τα ανώτερα στελέχη. Όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται και λειτουργούν ως μια ώριμη και αποτελεσματική ομάδα, τότε οι επιδόσεις είναι υψηλότερες από το άθροισμα των μελών της. Αυτό το εκφράζει και η λέξη της «συνέργειας», που ως ελληνική λέξη χρησιμοποιείται στις περισσότερες ξένες γλώσσες: “synergy”.

4.3.1 Κίνητρα σε Ομάδες

«Ομάδα είναι δύο ή περισσότερα άτομα, που έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά ή και ενδιαφέροντα και αλληλεπιδρούν μεταξύ τους για την επίτευξη κοινού στόχου... Ιδιαίτερα ένα σύνολο ατόμων για να αποτελεί μια ομάδα (εργασίας) θα πρέπει τα άτομα να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά:

- Καθορισμένη σχέση μεταξύ τους,
- Συνείδηση ομάδας,
- Αίσθηση κοινού σκοπού,
- Αλληλεξάρτηση,
- Αλληλεπίδραση,
- Ικανότητα να λειτουργούν με ενιαίο τρόπο.

... Η δύναμη που ασκούν οι ομάδες στην ατομική συμπεριφορά και απόδοση είναι τεράστια και με καθοριστικές συνέπειες για την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης». [6]

Οι ομάδες, που σχηματίζονται για την εξυπηρέτηση των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων, διακρίνονται σε *τυπικές* και *άτυπες* ομάδες. Οι τυπικές ομάδες δημιουργούνται συνειδητά από τη διοίκηση της οργάνωσης. Η ταυτότητα και η σύνθεσή τους καθορίζεται από την οργανωτική δομή ενώ οι ρόλοι τους είναι συνήθως προκαθορισμένοι και προκύπτουν από την αποστολή και τους στόχους της οργάνωσης. Διακρίνονται σε λειτουργικές (ή ιεραρχικές) ομάδες και σε ομάδες έργου. Αντίθετα οι άτυπες ομάδες δημιουργούνται από τα μέλη της οργάνωσης μέσω άτυπων σχέσεων και ο λόγος δημιουργίας τους είναι συνήθως η ικανοποίηση των αναγκών των μελών τους.

Τα χαρακτηριστικά της κάθε ομάδας παίζουν καθοριστικό ρόλο στην αποτελεσματικότητά της: [7]

Το μέγεθος της ομάδας επιδρά στην απόδοσή της καθώς και στο βαθμό συμμετοχής των μελών της ομάδας στο έργο. Γενικά η απόδοση μειώνεται όσο αυξάνει ο αριθμός των μελών μιας ομάδας. Αυτό όμως μπορεί να αναιρεθεί αν υπάρχει μεγάλη συνοχή μεταξύ των μελών.

Ο βαθμός συνοχής μιας ομάδας εξαρτάται από το βαθμό αλληλεπίδρασης μεταξύ των μελών της ομάδας, από τις προηγούμενες επιτυχίες της ομάδας, από το βαθμό που τα μέλη της ομάδας συμμερίζονται κάποιους κοινούς στόχους και τέλος από το βαθμό που τα μέλη της ομάδας έχουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά. Η υψηλή συνοχή της ομάδας μπορεί να οδηγήσει σε υψηλές

αποδόσεις, λόγω της καλύτερης επικοινωνίας και αλληλεπιδράσεων μεταξύ των μελών της. Όμως, η υψηλή συνοχή μπορεί να οδηγήσει επίσης και σε χαμηλές αποδόσεις, ανάλογα με τους κοινωνικούς κανόνες, που έχει διαμορφώσει η ομάδα.

Κοινωνικοί κανόνες (norms) της ομάδας είναι οι συμπεριφορές, οι στάσεις και οι αντιλήψεις που είναι αποδεκτές από την ομάδα και αναμένονται (και στην πραγματικότητα πολλές φορές απαιτούνται) από τα μέλη της. Οι κοινωνικοί κανόνες έχουν συνήθως σημαντική επίδραση στις σκέψεις και τις πράξεις των μελών της ομάδας. Κάθε ομάδα θα πρέπει να εντοπίζει και να θέτει σε εφαρμογή εκείνους τους κανόνες και τις διαδικασίες, που δεδομένων των χαρακτηριστικών της εκάστοτε περίπτωσης (μέγεθος ομάδας, έργο, χαρακτηριστικά μελών, κλπ.), θα οδηγούν στα καλύτερα αποτελέσματα.

Η συμμετοχή στην ομάδα εξασφαλίζει υψηλότερες επιδόσεις και αποτελέσματα καθώς και καλύτερες αποφάσεις και αποτελεσματικότερη υλοποίησή τους. Η ομάδα ως ολότητα είναι μεγαλύτερη από το άθροισμα των μελών της. Στην ομάδα το «ένα συν ένα» δεν κάνει δύο, αλλά περισσότερα. «Η ισχύς εν τη ενώσει», διακήρυτταν οι πρόγονοί μας. Αυτά συμβαίνουν γιατί υπάρχει πλήθος ιδεών, αλληλοκάλυψη, αλληλοϋποστήριξη, αλληλεγγύη, εμπιστοσύνη, άμιλλα, αρμονική συνεργασία και αμοιβαία προσαρμογή. Υπάρχει συντονισμός και συγχρονισμός των εργαζομένων χωρίς να χρειάζονται γραφειοκρατικές διαδικασίες και συνεχής επίβλεψη και παρεμβάσεις της διοίκησης.

Επιπρόσθετα, η συμμετοχή στην ομάδα κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση, αφού μέσω της ομάδας ικανοποιούν καλύτερα

ορισμένες ατομικές τους ανάγκες, με συνέπεια να οδηγούνται σε καλύτερα αποτελέσματα. Χάρη στην ομάδα οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν εταιρική αναγνώριση και γνωρίζουν διακρίσεις. Είναι σε θέση να επιτελέσουν τα καθήκοντά τους με αρτιότερο τρόπο, καθώς ανακαλύπτουν νέες διαδικασίες και ανταλλάσσουν ιδέες, αναφορικά με την βελτίωση της παραγωγικότητάς τους. Αισθάνονται ότι εξασκούν περισσότερο έλεγχο στο εργασιακό τους περιβάλλον. Αναπτύσσεται ένα έντονο αίσθημα συνοχής, που ανυψώνει το ηθικό τους, τους χαρίζει σιγουριά, τους οδηγεί στο να αναπτύξουν κοινές απόψεις για ορισμένα ζητήματα που τους αφορούν, ενώ παράλληλα είναι δυνατόν να εμφανιστούν και φαινόμενα κοινής συμπεριφοράς, γεγονός που καταδεικνύει ότι η ομάδα λειτουργεί ως μια ενιαία μονάδα στα πλαίσια της επιχείρησης. Με λίγα λόγια, οι εργαζόμενοι επιζητούν την αναγνώριση και την αίσθηση σπουδαιότητας εντός μιας ομάδας, όπου μέσω των κοινών αξιών προσανατολίζονται προς την επίτευξη κοινών στόχων. Με τον τρόπο αυτό παρακινούνται να εργαστούν με μεγαλύτερη προσήλωση, προκειμένου να παράγουν σημαντικό έργο. [8]

Εδώ πρέπει να επισημάνουμε ότι η μεγάλη απόδοση εκ μέρους ενός εργαζομένου ή μίας ομάδας εργαζομένων μπορεί να λειτουργήσει σαν υπόδειγμα για τους υπόλοιπους. Μπορεί να χρησιμεύσει σαν προηγούμενο (antecedent) και να το υιοθετήσει η ομάδα. Έτσι οι υψηλές αποδόσεις του παρελθόντος αποτελούν ένα αποτελεσματικό κίνητρο για σημερινούς εργαζομένους. Είναι θετικό να υπάρχει ένα σαφές και μετρήσιμο πλαίσιο δράσης και ένα καθορισμένο υπόδειγμα. Με τον τρόπο αυτό, τα εν λόγω κίνητρα λειτουργούν με την σειρά τους και αυτά σαν δευτερογενή κίνητρα, που αναμένεται να προσελκύσουν περισσότερους εργαζομένους και κυρίως νέους

σε ηλικία, οι οποίοι γνωρίζουν πλέον ότι μπορούν να επιτύχουν μεγαλύτερη ανταμοιβή βάσει των επιδόσεων που θα επιδείξουν στο μέλλον. [9]

4.3.2 Κίνητρα σε Ομάδες και Άτομα.

Η παροχή κινήτρων ανά ομάδες θεωρείται ως μία από τις πλέον υποσχόμενες πρακτικές αφού έχει το επιπλέον πλεονέκτημα να συμβάλλει στην δημιουργία δεσμών ανάμεσα στα μέλη της ομάδας και να ενισχύει το πνεύμα συνεργασίας ανάμεσά τους. Υπάρχουν όμως σοβαρές αντιρρήσεις πάνω στο θέμα αυτό: [10]

- Δεν είναι σίγουρο ότι μια ομάδα αποδίδει καλύτερα από ένα άτομο: Όταν το άτομο γνωρίζει καλά το έργο, τότε θα αποδώσει καλύτερα από την ομάδα. Η ομάδα αποδίδει καλύτερα όσον αφορά την ποικιλία των προτεινομένων λύσεων.
- Όταν δεν μπορεί να διαπιστωθεί και να αξιολογηθεί η συνεισφορά του κάθε ατόμου στο έργο, η απόδοση των ατόμων και κατ' επέκταση της ομάδας θα είναι μειωμένη.
- Όταν το άτομο εργάζεται παρουσία άλλων και κάνει κάτι που γνωρίζει καλά και συγχρόνως πιστεύει ότι αξιολογείται, τότε πιθανότατα θα έχει αυξημένη απόδοση. Το αντίθετο όμως συμβαίνει όταν το έργο που επιτελεί είναι δύσκολο ή άγνωστο σ' αυτό.
- Σε μια ομάδα εργασίας τα άτομα αξιολογούν συνεχώς το ένα τη συνεισφορά του άλλου. Αν όμως ένα άτομο νοιώσει ότι κάποιος άλλος κάνουν τη δουλειά του, ή ότι κάποιος άλλος προσπαθούν να επωφεληθούν από αυτήν, μπορεί να μειώσει την απόδοσή του.

Τα προβλήματα που αναφέραμε προηγουμένως δεν είναι εύκολο να λυθούν. Ίσως η λύση θα είναι να δοθεί περισσότερη έμφαση στα διακριτά ερεθίσματα (εξατομικευμένες αμοιβές), τα οποία ερεθίσματα όμως πρέπει να προέρχονται μέσα από την ίδια την ομάδα. Το να επιβραβεύσει η ηγεσία ένα άτομο χωριστά από την υπόλοιπη ομάδα, θα προκαλούσε αντιπαλότητα και καχυποψία. Με λίγα λόγια πρέπει να υπάρξει ένας συνδυασμός της ομαδικής εργασίας με την ατομική ανταμοιβή, ειδικά όταν υπάρχουν συγκεκριμένα και αντικειμενικά κριτήρια για την ανταμοιβή των ατόμων. Δηλαδή μέσα στην ομάδα, το κάθε μέλος θα εκτιμηθεί χωριστά για το έργο του, καθώς επίσης και θα εκτιμηθούν από την διοίκηση όλοι μαζί για το έργο, που προσφέρουν σαν ομάδα, αλλά και για την συμπεριφορά τους μέσα σε αυτήν (ομαδικό πνεύμα, συνεργατικότητα, πρωτοβουλίες, κλπ). [11]

Αυτή η πολλαπλή διάσταση της παροχής κινήτρων και σε ομάδες και στα μεμονωμένα άτομα, που τις συναποτελούν, αναδεικνύεται με το μοντέλο της Team Reward Attitude (TRA), που επιδιώκει να συνδυάσει την απόδοση του ατόμου μέσα σε μία ομάδα (ή καλύτερα την ανταπόκριση του ατόμου όταν συμμετέχει σε μία ομάδα), η οποία επιβραβεύεται για την καλή της παρουσία με την απόδοση της ομάδας. Το TRA στο ένα άκρο του έχει την θετική αξιολόγηση των αμοιβών βασισμένες στην αρχή της ισότητας και στο άλλο άκρο του, την αξιολόγηση των αμοιβών βασισμένες στις ατομικές επιδόσεις. Τα άτομα με χαμηλό TRA αξιολογούν θετικά τις αμοιβές μέσα στην ομάδα, βασισμένες όμως στο άτομο. Το σύστημα ανταμοιβών βασισμένο στο άτομο, δίνει έμφαση στις διαφορές της απόδοσης των ατόμων μέσα στις ομάδες και συνεπώς τα μέλη μιας ομάδας ανταμείβονται με διαφορετικό τρόπο. Τα άτομα με υψηλό TRA,

πιστεύουν ότι τα μέλη μιας ομάδας είναι “all in this together”, και προτιμούν αμοιβές, που βασίζονται στη συνολική απόδοση της ομάδας. Τονίζουν ακόμα οι εισηγητές του μοντέλου αυτού την τριπλή διάσταση των ανταμοιβών, που αφορά ταυτόχρονα την συναισθηματική διάσταση (δυσαρέσκεια και ευαρέσκεια του ατόμου), την νοητική (αντίληψη για την ομάδα) και την διάσταση της συμπεριφοράς. [12]

4.3.3 Ο Ανταγωνισμός και η αντιπαράθεση μεταξύ των ομάδων.

Πολύ συχνά μέσα στις επιχειρήσεις οι ομάδες έρχονται σε σύγκρουση με άλλες ομάδες, οι οποίες έχουν παραπλήσια συμφέροντα, επιδιώξεις ή προτιμήσεις. Θα μπορούσαμε να πούμε, ότι η σύγκρουση είναι το σχεδόν αναπόφευκτο αποτέλεσμα, όταν η ικανοποίηση των επιθυμιών της μίας πλευράς μπορεί να γίνει εις βάρος της άλλης γιατί το αγαθό, που πρόκειται να αποκομίσουν οι «κερδισμένοι», δεν επαρκεί για όλους. Το ενδιαφέρον στρέφεται ωστόσο όχι μόνο στην δυναμική των συγκρούσεων, αλλά και στην εικόνα, που έχουν τα μέλη της μίας ομάδας για την άλλη και την εκτίμηση, που έχουν για τις δυνατότητες ή τις ικανότητές τους.

Είναι εύκολο να αντιληφθούμε ότι τα μέλη μίας ομάδας, που για ένα οποιοδήποτε λόγο βρίσκεται σε κατάσταση αντιπαράθεσης με μία άλλη, τείνουν να έχουν μία αρνητική εικόνα για τους «αντιπάλους». Αυτήν την εικόνα τροφοδοτεί το γεγονός ότι υπάρχουν διαφορετικοί στόχοι και η γνώση του ότι μόνο μία ομάδα θα φτάσει πρώτη στην επίτευξη των στόχων, αποκλείοντας την άλλη. Η διαμόρφωση της εικόνας και η διάδοσή της στο εσωτερικό του συνόλου

γίνεται με ποικίλους τρόπους, η ρητορική των οποίων έχει και αυτή ενδιαφέρον και συντελεί στην ανατροφοδότηση των ανταγωνιστικών συναισθημάτων.

Η άποψη ότι η σύγκρουση μειώνει πάντα την απόδοση της ομάδας ή του οργανισμού δεν είναι σωστή. Σε πολλές περιπτώσεις οι διάφορες μορφές σύγκρουσης έχουν θετική αξία για τους εμπλεκόμενους και συνεισφέρουν στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Έτσι, ένα μέτριο επίπεδο σύγκρουσης είναι δυνατόν να έχει τις ακόλουθες εποικοδομητικές συνέπειες:

- Είναι δυνατό να αυξήσει τα κίνητρα και την ενεργητικότητα για έργα που απαιτούνται από την ομάδα.
- Είναι δυνατό να αυξήσει τον καινοτομικό προσανατολισμό των ατόμων και της ομάδας, λόγω μεγαλύτερης ποικιλίας των απόψεων και αυξημένης αίσθησης της ανάγκης.
- Είναι δυνατό κάθε άτομο να φτάσει σε αυξημένη κατανόηση της θέσης του, γιατί λόγω της σύγκρουσης υποχρεώνεται να διατυπώνει με σαφήνεια τις απόψεις του και να προβάλλει όλα τα υποστηρικτικά επιχειρήματα που έχει.
- Κάθε μέλος, που εμπλέκεται στη σύγκρουση, μπορεί να πετύχει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση της ταυτότητάς του.
- Η διαπροσωπική σύγκρουση μπορεί να αποτελέσει μέσο διαχείρισης των εσωτερικών συγκρούσεων των εμπλεκόμενων μελών.

Στο σημείο αυτό παίζει σημαντικό ρόλο η καθοδήγηση. Είναι καθήκον του σωστού manager να προσπαθήσει να μεταστρέψει τα αρνητικά συναισθήματα, που δημιουργούνται από την αντιπαράθεση και τον ανταγωνισμό των ομάδων, σε παρακίνηση, ώστε με την παροχή κατάλληλων κινήτρων να αυξηθεί η

απόδοση των εργαζομένων. Δηλαδή να κάνει το κατά κανόνα αρνητικό αίσθημα στο εσωτερικό της ομάδας να λειτουργήσει σαν παράγοντας αλληλεγγύης και σαν συνεκτικός δεσμός ανάμεσα στα μέλη της και μάλιστα με τον τρόπο μίας θετικής ανάδρασης, που θα κλιμακωθεί με την πάροδο του χρόνου. [13],[14]

4.4 Διακρίσεις Κινήτρων

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

4.4.1 Εσωτερικά- Εξωτερικά Κίνητρα

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

1962). Ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι αυτές οι δύο κατηγορίες κινήτρων αλληλοεπηρεάζονται (Sokolowski, et al.,2000; King,, 1995) ενώ άλλοι ότι έχουν διακριτή και ανεξάρτητη επίδραση στην ανθρώπινη συμπεριφορά (Spangler, 1992; Lock and Latham, 1990; Tubbs and Ekeberg, 1991). Σύμφωνα με τον Kehr (2004) τα εσωτερικά κίνητρα «πιέζουν» ενώ τα εξωτερικά κίνητρα «ωθούν» σε δράση.» [15]

Ένα ζήτημα που απασχολεί έντονα τους ερευνητές είναι η σύγκρουση των εσωτερικών και των εξωτερικών κινήτρων στο επίπεδο του ατόμου. [16] Το δίλημμα για τον εργαζόμενο είναι προφανές, αλλά η απάντηση δεν είναι καθόλου σαφής και συγκεκριμένη: πρέπει να ακολουθήσει τις επιταγές του οργανισμού όπου βρίσκεται ή να θέσει τους δικούς του στόχους με τα δικά του κίνητρα και να βρει τρόπο ώστε να τα εφαρμόσει προς το δικό του όφελος; Μπορούμε να φανταστούμε έναν μεγάλο αριθμό εργαζομένων οι οποίοι θέτουν τον εαυτό τους σε αυτό το δίλημμα.

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

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

ομάδας, αρνητικό κλίμα από τους συμπαίκτες τους και δυσμένεια από τον προπονητή).

Οι πολιτικοί σπάνια δρουν ανεξάρτητα αλλά εντάσσονται σχεδόν πάντα σε οργανισμούς, τα κόμματα. Ένα κόμμα, του οποίου τα μέλη επιδιώκουν διαφορετικές στρατηγικές, ενδεχομένως να μην έχει πολύ μεγάλο μέλλον, εκτός αν κάνει μία προσεκτική σύνθεση των επιδιώξεων των στελεχών του και βρει μία μέση λύση συνθέτοντας απόψεις. Η εφαρμογή εκ μέρους της ηγεσίας του κόμματος μίας στρατηγικής κινήτρων, αφενός για την ελεύθερη έκφραση των απόψεων και αφετέρου για την απάντηση στις φωνές που δεν προωθούν την ενότητα, γίνεται κεντρικό μέλημα.

4.4.2 Χρηματικά και Μη-χρηματικά Κίνητρα

Μια γενικότερη διάκριση των κινήτρων είναι σε *χρηματικά* (οικονομικά) και *μη-χρηματικά* (μη οικονομικά) κίνητρα, ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι. Τα χρηματικά κίνητρα με τη σειρά τους, διακρίνονται σε ατομικά κίνητρα επιδόσεων και σε συμμετοχές στο αποτέλεσμα (κέρδη, παραγωγικότητα, κλπ). [17] Τα μη χρηματικά κίνητρα, λόγω της καθοριστικής επίδρασής τους στην παρακίνηση των εργαζομένων, θα αναπτυχθούν σε ξεχωριστό κεφάλαιο.

Μια σημαντικό θέμα που αντιμετωπίζουν οι μάνατζερ- επιχειρηματίες σήμερα είναι ο καθορισμός των ανταμοιβών για την αυξημένη απόδοση των υπαλλήλων. Δεδομένου ότι οι διευθυντές καταπιάνονται με ζητήματα σχετικά με τα κίνητρα απόδοσης, το θέμα αποκτά μεγαλύτερη σημαντικότητα λόγω της

στενότητας των πόρων, του άγριου ανταγωνισμού και της εισόδου στις ξένες αγορές. Οι ανωτέρω πιέσεις, σε συνδυασμό με το ότι στην επιχειρηματική πραγματικότητα οι ανταγωνιστές μπορούν και συχνά μιμούνται τα προϊόντα της επιχείρησης ουσιαστικά σε μια νύχτα, οδηγούν στο να αποτελεί το ιδιαίτερα παρακινημένο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό, πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

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

Εδώ η δύναμη του κινήτρου συνήθως καθορίζεται από χρηματικούς όρους (όπως η αναλογία ενδεχόμενης απόδοσης και σταθερής πληρωμής), όπου η ισχυρή σύνδεση μεταξύ της απόδοσης και της συνολικής αποζημίωσης θεωρείται ότι παράγει ένα μεγαλύτερο κίνητρο για τον εργαζόμενο να εργαστεί σκληρά. Τα κίνητρα μεγάλης ισχύος, που προέρχονται από τη συμβολική αξία της δημόσιας αναγνώρισης για επιτεύγματα, αναμένεται να προσελκύσουν τα πιο ταλαντούχα και παραγωγικά άτομα, τα οποία ξέρουν ότι μπορούν να επιτύχουν τις μεγαλύτερες ανταμοιβές κάτω από το πρίσμα απόδοσης-

ανταμοιβής. Τα κίνητρα αυτά θα είναι χαμηλής ισχύος εάν τα επιδόματα ή η αναγνώριση δίνονται σε πολλούς υπαλλήλους και ακόμα περισσότερο, εάν η μεμονωμένη απόδοση ενός εργαζόμενου δεν έχει σχέση με το μερίδιο των ανταμοιβών του.

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

Συγκεκριμένα τα χρηματικά κίνητρα θεωρούνται από πολλούς ανήθικα. Έχει διαπιστωθεί ότι η αυξανόμενη χρήση της σχέσης «απόδοσης- ανταμοιβής», και η έμφαση στην προσήλωση της ανάπτυξης της καριέρας και στα χρηματικά επιδόματα πέρα από κάθε ιδεαλισμό, συμβάλουν στην δημιουργία προβλημάτων για την ανάπτυξη κινήτρων. Επίσης, μια σημαντική επίπτωση της διαπίστωσης αυτής για τη δύναμη κινήτρου είναι ότι οι υπάλληλοι των οργανώσεων, οι οποίοι παρακινούνται από την ηθική και τους κανόνες της

οργάνωσης, μπορούν να ανταποκριθούν λιγότερο στα χρηματικά επιδόματα ή σε άλλες μη χρηματικές μορφές ατομικής αναγνώρισης για την επίτευξη της υψηλής απόδοσης.

Για να εξασφαλιστεί η ταύτιση ανάμεσα στις ανάγκες της επιχείρησης ως συνόλου και στις ανάγκες των εργαζομένων ως ατόμων πρέπει η διοίκηση της επιχείρησης να αναπτύξει ένα σύστημα κινήτρων, που να επιβραβεύει την επιθυμητή απόδοση και όπου τα σχέδια των συστημάτων αυτών, θα συνδέονται με τη στρατηγική και τη διεύθυνση της εταιρείας. Η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων για την αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από τα μέτρα απόδοσης που χρησιμοποιούνται, τα οποία πρέπει να μετρούν όχι μόνον την απόδοση αλλά και την προσπάθεια των εργαζομένων. Υπάρχει δε η διαμορφωμένη αντίληψη ότι, τα κίνητρα είναι αποτελεσματικά μόνον όταν η απόδοση μετριέται με απλούς και εύκολους τρόπους. Η αποτελεσματικότητα αυτή δύναται να μειωθεί όταν η ανταμοιβή ή η αναγνώριση δεν είναι ισοδύναμη με την προσπάθεια και την συνεπαγόμενη απόδοση, κάτι που καταστρέφει την παρακίνηση. Επίσης, λαμβάνοντας υπόψιν ότι οι ανάγκες, οι αξίες και οι προτιμήσεις των εργαζομένων δεν είναι ομοιογενείς, η αποτελεσματικότητα ενός συστήματος κινήτρων εξαρτάται πάρα πολύ από την αξία και τη σημαντικότητα, που έχουν τα κίνητρα αυτά για τους παραλήπτες και από τον τρόπο, που γίνονται αντιληπτά. Κατά συνέπεια, έχουν τη δυνατότητα να επηρεάσουν τη συμπεριφορά και την τοποθέτηση υπαλλήλων με ποικίλους τρόπους και σε διαφορετικό βαθμό. [18], [19]

4.5 Χρηματικά κίνητρα

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

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

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

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

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

Τα συστήματα πληρωμής με βάση την απόδοση υιοθετούνται εύκολα από τους διευθυντές των επιχειρήσεων, ενδεχομένως επειδή μπορούν ευκολότερα να τα επηρεάσουν προς το δικό τους όφελος. Επίσης πολύ σημαντική είναι η συμμετοχή υπαλλήλων στον προγραμματισμό συστημάτων αυτών. Εάν ο εργοδότης αποφασίζει μονομερώς σχετικά με το σύστημα πληρωμών, είναι πολύ πιθανόν το σύστημα αυτό να μην οδηγήσει σε παρακίνηση τους εργαζόμενους. [20]

4.5.1. Ατομικά κίνητρα επιδόσεων.

Όταν η παραγωγικότητα των ατόμων είναι μετρήσιμη, τα ατομικά κίνητρα είναι περισσότερο επιτυχημένα στο να αυξάνουν την απόδοση μέσω μιας ευθείας και δίκαιης σύνδεσης μεταξύ απόδοσης και απολαβών. Η σύνδεση αυτή (απόδοσης - ανταμοιβής) συντελεί σημαντικά στην παρακίνηση του εργαζομένου. Τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα κατωτέρω: [21]

- *Κίνητρα παραγωγικότητας ή επίτευξης στόχων:*

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

- *Κίνητρα Ποιότητας*

Για τις επιχειρήσεις, όπου η ποιότητα έχει μεγάλη σημασία, εφαρμόζεται η τεχνική των κινήτρων ποιότητας. Αυτή έχει σαν σκοπό να αυξήσει τη διάθεση του εργαζόμενου να καταβάλλει προσπάθειες για περισσότερο ποιοτική εργασία και προσοχή.

- *Κίνητρα Παρουσίας*

Η εφαρμογή των κινήτρων αυτών έχει σαν σκοπό την αντιμετώπιση του προβλήματος απουσιών και ροής προσωπικού των επιχειρήσεων. Πρόκειται

ουσιαστικά για ένα χρηματικό ποσό που λαμβάνει ο εργαζόμενος όταν δεν πραγματοποιεί περισσότερες απουσίες από ένα καθοριζόμενο χρονικό διάστημα.

- *Κίνητρα Βελτιώσεων*

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

- *Κίνητρα Συμπεριφοράς*

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

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

4.5.2 Χρηματικά Ομαδικά Κίνητρα - Συμμετοχές στα αποτελέσματα.

Τα κίνητρα αυτά, όπως τα ατομικά κίνητρα επιδόσεων, συνδέουν τις αμοιβές με την απόδοση. Αλλά εδώ, η απόδοση μετράται με βάση την αποτελεσματικότητα μιας ομάδας και θεωρείται αποτέλεσμα συνδυαζόμενων προσπαθειών όλων των μελών της και όχι αποτέλεσμα ατομικής προσπάθειας. Τα πιο σημαντικά από τα κίνητρα που εφαρμόζονται στην πράξη είναι τα κατωτέρω: [22]

- *Διανομή Κερδών*

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

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

- *Σύστημα συμμετοχής στα Οφέλη (gain sharing)*

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

Τα σχέδια gain sharing συνήθως εφαρμόζονται πιο αποτελεσματικά στις μικρότερες επιχειρήσεις, όπου υπάρχει μια σύνδεση της ατομικής απόδοσης με τη βελτίωση της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι μπορούν να δουν τη διαφορά που προκύπτει από τις προσπάθειές τους. Επίσης εφαρμόζονται σε μονάδες που υπάρχουν καλές εργασιακές σχέσεις και μια κουλτούρα, που δίνει έμφαση στη συμμετοχή των εργαζομένων.

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

Σε πολλές εταιρείες οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα κατέχουν μετοχές του οργανισμού στον οποίο δουλεύουν. Με τον τρόπο αυτό εξασφαλίζεται η συμμετοχή του εργαζομένου στην διοίκηση της εταιρείας και η σύνδεσή του με το μέλλον και τη δραστηριότητά της. Είναι προφανές ότι η κατοχή μετοχών

συνεπάγεται και την απαίτηση εκ μέρους του κατόχου διανομής μερίσματος, το οποίο με τη σειρά του εξαρτάται από την γενικότερη απόδοση της εταιρείας. Σε περιόδους οικονομικής ανάπτυξης η διανομή μετοχών στους εργαζόμενους αυξάνει την δέσμευση, την πίστη και την παρακίνηση των εργαζομένων καθώς τα οφέλη είναι σημαντικά. Ωστόσο, οι έρευνες δείχνουν ότι δεν είναι σαφής η αποτελεσματικότητα του μέτρου και αν όντως έχει απτά και θετικά αποτελέσματα. Πολύ πιθανόν είναι να έχει βραχυπρόθεσμη θετική επίδραση στην επιχείρηση, μάλλον μικρού μεγέθους, η οποία κάλλιστα θα μπορούσε να «εξαφανιστεί» και να υποσκελιστεί από άλλους ισχυρούς εξωγενείς παράγοντες όπως είναι μία ύφεση στην τοπική ή την παγκόσμια οικονομία ή, αντίθετα, μία ανάκαμψη στον κλάδο δραστηριότητας της εταιρείας.

«Αν αποτύχουν όλα τα άλλα, δώστε στους εργαζόμενους μετοχές. Αυτή, τουλάχιστον, μοιάζει να είναι η νέα φιλοσοφία των αμερικανικών εταιρειών επένδυσης ιδιωτικών κεφαλαίων. Σε γενικές γραμμές, τα προγράμματα αγοράς μετοχών από εργαζόμενους (ESOP - Employee Stock Ownership Programs) φαίνονται να βελτιώνουν τις επιδόσεις των εταιρειών που τα διαθέτουν, κάτι που ίσως εξηγεί γιατί είναι τόσο δημοφιλή. Περί τα 10 εκατομμύρια Αμερικανών εργαζομένων είναι μέλη κάποιου από αυτά τα προγράμματα, που από κοινού ελέγχουν περιουσιακά στοιχεία αξίας 600 εκατ. δολαρίων. Ωστόσο, είναι λιγότερο σαφές αν βοηθούν τις εταιρείες σε περιόδους αναταραχής ή για να αντιμετωπίσουν πιθανή πτώχευση.

Τα ESOP “δεν είναι μαγικά”, όπως παραδέχονται οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Σύμφωνα με τον επικεφαλής του Εθνικού Κέντρου Υπαλληλικής Συμμετοχής, Κόρι Ρόζεν, “το μόνο που κάνουν είναι να δημιουργούν μια κουλτούρα

ανάμειξης του προσωπικού με πλειάδα ευκαιριών, ώστε οι εργαζόμενοι να συμμετάσχουν στις μεγάλες αποφάσεις της εταιρείας”». [23]

Από την ανωτέρω ανάλυση διαπιστώσαμε ότι, πολύ συχνά στους εργαζόμενους δίνονται διάφορες μορφές χρηματικές ανταμοιβές για την καλή απόδοσή τους. Ακόμη δίνονται και έμμεσα ενισχύσεις με την μορφή προαγωγής, που επίσης συνδέεται με ένα υψηλότερο μισθό. Με αυτό το σκεπτικό μπορούμε να φανταστούμε ότι τα μη-χρηματικά κίνητρα λειτουργούν σαν ένα κίνητρο για την απόκτηση χρημάτων. Το αντίθετο ενδεχόμενο όμως, παροχή χρηματικών κινήτρων για καλύτερη απόδοση στον οργανισμό, δεν έχει καθόλου διασφαλισμένα αποτελέσματα. Όπως παρατηρούσε ο Locke [24] τα χρηματικά κίνητρα είναι ευπρόσδεκτα και αποτελεσματικά, αρκεί να δημιουργούν μη χρηματικούς στόχους, θα προσθέταμε επίσης ότι αυτοί οι μη χρηματικοί στόχοι, έχουν ανάγκη από μη χρηματικά κίνητρα για την εκπλήρωσή τους.

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

ανάγκες, διαφορετικές αξίες και πεποιθήσεις και χρειάζονται διαφορετικούς τρόπους για να μείνουν παρακινημένοι. [25]

Υποσημειώσεις

1. Patrick Low Kim Cheng & Robert W. Robertson, “Not for Bread Alone- Motivation Among Hospital Employees in Singapore”, Public Organization Review, 6, 2006, 155–166, p.155
2. Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, “Keys to motivating tomorrow's workforce”, Human Resource Management Review, 16, 2006, 181–198, pp.185-188
3. Flora F.T. Chiang, Thomas A. Birtch, “A taxonomy of reward preference: Examining country differences”, Journal of International Management, 11, 2005, 357– 375, pp. 358-361
4. Patrick Low Kim Cheng & Robert W. Robertson, op.cit., p. 165
5. Mark C. Bolino And William H. Turnley, “Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts”, Journal of Organizational Behavior, 29, 2008, 29–50, p. 46
6. Λεωνίδας Χυτήρης, Οργανωσιακή Συμπεριφορά, Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001, σελ.183-185
7. Αριστοτέλης Καντάς, Οργανωτική Βιομηχανική ψυχολογία, Μέρος 3^ο, Διεργασίες Ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και Αλλαγή - Κουλτούρα-Επαγγελματικό Άγχος, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995, σελ. 34-35
8. Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.306-308

9. Van Yperen, Nico W. and L.J. Renkema, "Performing great and the purpose of performing better than others: On the recursiveness of the achievement goal adoption process", European Journal of Social Psychology, In Press, Published online in Wiley InterScience 2007, p.8
10. Αριστοτέλης Καντάς, op.cit., σελ.21-25
11. J.D. Shaw, M.K. Duffy, E.M. Stark, "Team Reward Attitude: Construct Development and Initial Validation", Journal of Organizational Behavior, 22, 8, Dec. 2001, 903-917., p., 906
12. J.D. Shaw, M.K. Duffy, E.M. Stark, ibid., pp.903-904
13. Αριστοτέλης Καντάς, op.cit., σελ.33
14. Λεωνίδας Χυτήρης, op.cit., σελ.216-219
15. Λεωνίδας Χυτήρης, Μάνατζμεντ Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006, σελ.190-191
16. Roland Bénabou, Jean Tirole, "Intrinsic and Extrinsic Motivation", The Review of Economic Studies, Vol. 70, No. 3., Jul. 2003, 489-520, p.510
17. Δημήτρης Μπουραντάς, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2002, σελ.483-484
18. Carolyn J. Heinrich, "False or Fitting Recognition? The Use of High Performance Bonuses in Motivating Organizational Achievements", Journal of Policy Analysis and Management, Vol. 26, No. 2, 2007, 281-304, pp. 283–284
19. Flora F.T. Chiang, Thomas A. Birtch, op.cit., p. 360
20. Antti Kauhanen and Hannu Piekkola, "What Makes Performance-Related Pay Schemes Work? Finnish Evidence", Journal of Management Governance, 10, 2006, 149–177, p.173

21. Δημήτρης Μπουραντάς, *op.cit.*, σελ.284-285
22. Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα 2003, σελ.415-419
23. Άρθρο του Economist αναδημοσιευμένο στην Καθημερινή: “ESOP- Employee Stock Ownership Programs”, http://www.news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyagor_9_21/04/2007_224137
24. Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, *op.cit.*, p.183
25. Patrick Low Kim Cheng & Robert W. Robertson, *op.cit.* p.155-156.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΑΝΑΛΥΣΗ ΜΗ ΧΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ

Όπως έχουμε ήδη προαναφέρει, μια γενική διάκριση των κινήτρων είναι σε χρηματικά (οικονομικά) και μη-χρηματικά (μη οικονομικά) κίνητρα, ανάλογα με το αν ενέχουν την παροχή χρημάτων ή όχι. Η σημασία των χρηματικών αλλά και των μη χρηματικών κινήτρων στην παρακίνηση των εργαζομένων αναπτύχθηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο. Στο κεφάλαιο αυτό, θα αναφερθούμε εκτενώς στα σπουδαιότερα από τα μη χρηματικά κίνητρα.

5.1 Γενικές Παρατηρήσεις

Πριν αρχίσουμε την ανάλυση των μη χρηματικών κινήτρων στον εργασιακό χώρο είναι σκόπιμο να γίνουν ορισμένες παρατηρήσεις, που αφορούν κυρίως την θέση του ατόμου στον χώρο εργασίας και το πώς αυτή επηρεάζει το αν θα γίνει δεκτικός στην παροχή μη χρηματικών κινήτρων για εργασία ή όχι.

Μια πρώτη παρατήρηση είναι ότι, υπάρχει άμεση σύνδεση της εργασίας με τις υλικές ανάγκες του ανθρώπου. Όταν οι άνθρωποι δεν έχουν ικανοποιήσει ουσιαστικές υλικές ανάγκες τους, είναι σχεδόν αδύνατον να παρακινηθούν από μη χρηματικά κίνητρα. Για παράδειγμα οι μετανάστες είναι μία κατηγορία ανθρώπων, που συνήθως εργάζονται κάτω από άθλιες συνθήκες. Δύσκολα θα εκτιμούσαμε γι' αυτούς ότι θα μπορούσαν να αυξήσουν την απόδοσή τους με μη χρηματικά κίνητρα. Επιπροσθέτως, μεταξύ τους έχει μικρή εφαρμογή η

κοινωνικοποίηση από την εργασία και η συνεχής σύγκριση με τους συναδέλφους, που παρατηρούμε σε εργασίες του τριτογενούς τομέα. [1]

Η δεύτερη παρατήρηση αναφέρεται στο ότι για την εφαρμογή κινήτρων σε έναν εργαζόμενο, παίζει σημαντικό ρόλο και η φυσική παρουσία άλλων εργαζομένων, ενδεχομένως με διαφορετικούς στόχους, αλλά πάντως ανθρώπων οι οποίοι θα υποβάλλουν το άτομο σε κριτική και θα αποτελέσουν ένα μέτρο σύγκρισης και ένα οδηγό για τις ενέργειες του. Όμως, τα τελευταία χρόνια υπάρχει η τάση, κυρίως σε οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, οι εργαζόμενοι να έχουν ο καθένας του γραφείο του και να εργάζονται σε κατάσταση ημι-απομόνωσης από τους υπόλοιπους. Αυτό ενδέχεται να ενισχυθεί ακόμη περισσότερο στο μέλλον, όταν η τηλεεργασία και η εργασία από το σπίτι αντικαταστήσουν πλήρως την ανάγκη εργασίας σε έναν κοινό χώρο, αυτό των γραφείων της εταιρείας. Σε μία τέτοια περίπτωση δυσχεραίνεται η κοινωνική επαφή με τους συναδέλφους και κατά συνέπεια η αλληλεπίδρασή τους με σκοπό την αύξηση της απόδοσης από άμιλλα· ταυτόχρονα, απομακρύνεται και η φυσική παρουσία των ανθρώπων που θα τηρήσουν αλλά και θα εκτιμήσουν την πορεία μίας πολιτικής παροχής κινήτρων. [2] Όσο λοιπόν απουσιάζει το μέτρο σύγκρισης και όσο η αξιολόγηση δεν προκύπτει και από τη συνεχή σύγκριση με τις δραστηριότητες του περιγύρου, μία πολιτική παροχής κινήτρων θα έχει πολύ λίγα αποτελέσματα. Οι σχετικά περιορισμένοι χώροι του σήμερα και οι απολύτως διαχωρισμένοι χώροι του κοντινού μέλλοντος προσφέρουν σημαντικά αντικίνητρα αύξησης της απόδοσης.

Σε ένα διαφορετικό επίπεδο, οι θεωρίες για τα κίνητρα εξετάζουν τους εργαζόμενους σαν μονάδες που κινούνται ο καθένας τους από

εγωιστικά/ορθολογιστικά κίνητρα (rational cheaters): αν τα οφέλη είναι αρκετά θα πράξουν αυτό που τους ζητείται, σε διαφορετική περίπτωση θα βρουν τρόπους να υποχωρήσουν και δεν θα πράξουν αυτό που τους ζητήθηκε. [3] Βέβαια και οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους προσπαθούν να βρουν τρόπους για να ελαχιστοποιήσουν το ενδεχόμενο να πέσουν θύματα αυτού του είδους της οπορτουριστικής συμπεριφοράς, κυρίως όμως με δελεαστικά χρηματικά κίνητρα.

Η τελευταία παρατήρηση αναφέρεται στο ότι, τα μη χρηματικά κίνητρα (πολύ περισσότερο βέβαια τα χρηματικά) έχουν περιορισμένη χρησιμότητα σε ομάδες εργαζομένων, που η απόδοσή τους δεν εξαρτάται από κανενός είδους κίνητρο. [4] Σε αυτούς κατατάσσονται όσοι εκτελούν εργασίες επικίνδυνες για την υγεία και την σωματική τους ακεραιότητα. Οι άνθρωποι αυτοί ενδιαφέρονται πρωτίστως για την ασφάλεια τους και πολύ δύσκολα θα τους έπειθε οποιοδήποτε κίνητρο να εντείνουν την εργασία τους πέρα από κάποιο όριο και πάνω από έναν ορισμένο όγκο εργασίας. Επίσης, οι ηθοποιοί, οι αθλητές, οι καλλιτέχνες και οι συγγραφείς είναι μία άλλη σχετική ομάδα για την οποία η απόδοση δεν συνδέεται με οποιοδήποτε κίνητρο, καθώς εξαρτάται από εσωτερικούς παράγοντες (ψυχολογική διάθεση, έμπνευση, ταλέντο).

Τέλος, υπάρχουν εργαζόμενοι, που ασκούν επαγγέλματα τα οποία έχουν περιβληθεί με τον χαρακτηρισμό του λειτουργήματος. Οι εργαζόμενοι αυτοί, είναι αδύνατον να αυξήσουν την απόδοσή τους με κανενός είδους κίνητρο, γιατί λόγω της φύσης του επαγγέλματος που εκτελούν (λειτουργήματος), θεωρητικά αποδίδουν ήδη τα μέγιστα. Σε αυτούς συμπεριλαμβάνονται οι στρατιωτικοί και γενικά οι ένστολοι, οι δημοσιογράφοι, οι ιερείς και άλλοι. Κοινό χαρακτηριστικό

τους είναι το ότι συνήθως δεν αποτελούν στελέχη ενός οργανισμού μέσα στον οποίο θα ανιχνεύαμε δομές τέτοιες ώστε να δικαιολογείται η παροχή κινήτρων και η επαγγελματική ανέλιξη η οποία με τη σειρά της τροφοδοτεί τον εργαζόμενο με αφορμές για να αυξήσει την απόδοσή του. Από μια άλλη άποψη όμως, θα μπορούσαμε να κατατάξουμε την περηφάνια και τον σεβασμό, που μπορούν να αναπτυχθούν στους εν λόγω λειτουργούς- εργαζόμενους, ως τρόπους δέσμευσης με τον οργανισμό και κατ'επέκταση ως μη χρηματικά κίνητρα παρακίνησής τους. [5]

5.2 Μη χρηματικά κίνητρα

5.2.1 Ιδιοσυγκρασία

Ιδιοσυγκρασία είναι το σύνολο των αποκρυσταλλωμένων αποτελεσμάτων όλων των επιδράσεων που έχει δεχτεί το άτομο μέχρι την ημέρα της γέννησής του. Γεννιόμαστε μ' αυτή και είναι εκείνη που επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την εξέλιξη της προσωπικότητάς μας. Οι περισσότεροι ψυχολόγοι συνηγορούν στο ότι δύο από τα συστατικά μέρη της, η συναισθηματική σταθερότητα και η εξωστρέφεια (ή εσωστρέφεια), καθορίζονται πριν ακόμα γεννηθούμε. Καθορίζεται αφ' ενός από τις ιδιαίτερες επιδράσεις που "κληρονομούνται" και από τους δύο γονείς και αφ' ετέρου από τον συνδυασμό των διαμορφωτικών δυνάμεων όπως το κλίμα, η εποχή, το κοινωνικό περιβάλλον, κλπ.

Είναι εύκολο να καταλάβει κανείς ότι δύο άτομα δεν είναι δυνατόν να είναι πανομοιότυπα σε όλες τις απόψεις. Για το λόγο αυτό δεν υπάρχουν, ούτε πρόκειται να υπάρξουν ποτέ δύο απόλυτα ίδιες ιδιοσυγκρασίες. Η ιδιοσυγκρασία του κάθε ατόμου είναι μοναδική και ανεπανάληπτη. Στον εργασιακό χώρο, η ιδιοσυγκρασία του κάθε εργαζόμενου, αποτελεί ένα σημαντικό παράγοντα προδιάθεσης σχετικά με το αν θα ακολουθήσει μία συγκεκριμένη πολιτική παροχής κινήτρων.

Υπάρχει μια ποικιλία αιτιών εξαιτίας των οποίων το άτομο μπορεί να προδιατεθεί θετικά ή αρνητικά απέναντι στην εργασία και για τον λόγο αυτό είτε να προσπαθήσει μέσω μη χρηματικών κινήτρων να μεγιστοποιήσει την απόδοσή του είτε να επιδιώξει να βρει κίνητρα που θα του επιτρέψουν να διατηρήσει μία κάποια απόσταση από αυτήν, αρκετή ώστε να μην απολυθεί, αλλά όχι τόσο ώστε να διακριθεί εντός αυτής. Στην περίπτωση της θετικής προδιάθεσης για την εργασία και των θετικών προσδοκιών από αυτήν, τα μη-χρηματικά κίνητρα για τον εργαζόμενο είναι ένα είδος αυτοεκπλήρωσης. [6]

Μία από τις διαστάσεις του θέματος της ιδιοσυγκρασίας είναι η αισιοδοξία. Συχνά οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν εμπόδια κατά την προσπάθεια να ολοκληρώσουν τα καθήκοντα και τις υποχρεώσεις τους. Μερικοί αποθαρρύνονται, χάνουν το κίνητρο και σταματούν, άλλοι παραμένουν αισιόδοξοι, δημιουργούν εναλλακτικά σχέδια και εμμένουν. Οι μάνατζερ, των οποίων συχνά στόχος είναι η μέσω της παρακίνησης αύξηση της απόδοσης των υπαλλήλων τους, είναι πολύ πιθανόν να εντοπίσουν ποιοι υπάλληλοι θα αγωνιστούν για το καθήκον τους και θα ολοκληρώσουν το στόχο τους και ποιοι θα καθηλωθούν μπροστά στις αντιξοότητες.

Η αισιοδοξία παίζει έναν σημαντικό ρόλο στην απόδοση εργασίας. Υπό την ευρεία έννοια, η αισιοδοξία είναι ένας σημαντικός καθοριστικός παράγοντας απόδοσης εργασίας επειδή είναι αυτή, που οδηγεί στον στόχο και στην δυνατότητα επίτευξής του. Δηλαδή υπάρχει μια θετική συσχέτιση μεταξύ αισιοδοξίας και απόδοσης εργασίας. Τα περισσότερα αισιόδοξα άτομα σκέφτονται και συμπεριφέρονται διαφορετικά από τα λιγότερο αισιόδοξα. Αυτά θα εξετάσουν περισσότερες πιθανές λύσεις όταν βρίσκονται αντιμέτωποι με ένα νέο και δύσκολο πρόβλημα. Η αισιοδοξία τους κάνει να σκεφτούν εναλλακτικές στρατηγικές για να επιτύχουν έναν δεδομένο στόχο και να ακολουθήσουν μια εναλλακτική στρατηγική, όταν η συγκεκριμένη αποδεικνύεται δύσκολη. Επίσης, η αισιοδοξία παρέχει το κίνητρο για να ακολουθηθεί εκείνη η στρατηγική, που θα οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου. Με τον τρόπο αυτό επιτυγχάνονται μεγαλύτερες επιτεύξεις. [7]

Οι περισσότεροι αισιόδοξοι υπάλληλοι ερμηνεύουν την επιτυχία και την αποτυχία διαφορετικά από ότι οι λιγότερο αισιόδοξοι. Συγκεκριμένα, τα πολύ αισιόδοξα άτομα είναι σε θέση να επινοήσουν εναλλακτικές στρατηγικές για να επιτύχουν τους στόχους τους και έχουν έτοιμα σχέδια εκτάκτου ανάγκης, σε περίπτωση που βρίσκονται αντιμέτωποι με εμπόδια. Αντίθετα, τα λιγότερο αισιόδοξα άτομα, όταν έρχονται αντιμέτωπα με δυσκολίες, έχουν λιγότερες πιθανότητες να βρουν εναλλακτικές στρατηγικές ενώ είναι πιθανότερο να παραιτηθούν από τους στόχους τους λόγω των αποτυχημένων αποδόσεών τους και του χαμηλού κινήτρου τους να ακολουθήσουν πιθανές εναλλακτικές στρατηγικές.

Οι αισιόδοξοι άνθρωποι ερμηνεύουν την αποτυχία διαφορετικά από τους λιγότερο αισιόδοξους: βλέπουν τα εμπόδια ως προκλήσεις. Επίσης χρησιμοποιούν την αρνητική ανατροφοδότηση για να αυξήσουν τη μελλοντική τους πιθανότητα επίτευξης στόχου με την εφαρμογή εναλλακτικών στρατηγικών. Σε αντίθεση, οι απαισιόδοξοι είναι πιθανόν να αντιδράσουν στην αρνητική ανατροφοδότηση με μηρυκασμούς και αυτο-αμφισβητήσεις.

Συνοψίζοντας, η αισιοδοξία οδηγεί σε υψηλές αποδόσεις, ενώ η απαισιοδοξία οδηγεί σε και σε χαμηλές αποδόσεις και σε αναπόφευκτές οπισθοδρομήσεις. Οι πιο αισιόδοξοι εργαζόμενοι πιθανώς θα έχουν εξετάσει περισσότερες λύσεις κατά επίλυση ενός προβλήματος. Η εξέταση περισσότερων λύσεων, οδηγεί συνήθως και στην ανάπτυξη πιο ποιοτικών λύσεων. Επίσης οι εργαζόμενοι αυτοί, θα ξεπεράσουν σε επιδόσεις τους άλλους εργαζόμενους, γιατί θα έχουν περισσότερες και καλύτερες στρατηγικές για να επιτύχουν τους στόχους τους. [8]

Επίσης θα πρέπει να επισημάνουμε ότι ειδικά για τους μάνατζερ, η αισιοδοξία είναι ένα από τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους, που οδηγεί στη δημιουργία θετικού κλίματος στο περιβάλλον εργασίας, σε αντίθεση με την απαισιοδοξία, που σχετίζεται αρνητικά με το εργασιακό περιβάλλον. Επιπρόσθετα, το μέγεθος της εμπειρίας των μάνατζερ στον εργασιακό χώρο μπορεί να επηρεάσει το επίπεδο αισιοδοξίας τους, καθώς τους οδηγεί στις απαραίτητες αλλαγές για προσαρμογή στους ποικίλους εργασιακούς όρους και τους βοηθά να υπερνικήσουν τα εμπόδια και τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν. Τέλος έχει παρατηρηθεί ότι η αισιοδοξία είναι μια δυναμική που μπορεί να διδαχθεί, ακόμη και σε μη αγαπητά εργασιακά περιβάλλοντα, δίνοντας έτσι το έναυσμα για περαιτέρω εκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη των μάνατζερ με

σκοπό την καλύτερη αντιμετώπιση του εργασιακού περιβάλλοντος και την αποτελεσματικότερη απόδοση. [9]

5.2.2 Δίκαιη Μεταχείριση

«ΕΝ ΔΕ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗ ΣΥΛΛΗΒΔΗΝ ΠΑΣΑ ΑΡΕΤΗ ΕΣΤΙ»: Να είμαστε δίκαιοι γιατί η δικαιοσύνη και η αξιοκρατία θέτουν τις βάσεις για μια σωστή κοινωνία και έτσι δεν προσβάλλεται το «ΠΕΡΙ ΔΙΚΑΙΟΥ ΑΙΣΘΗΜΑ» (Αριστοτέλης από Στάγειρα, 384 - 322 π.χ.) .

Η ύπαρξη του αισθήματος αδικίας σε κάθε ανθρώπινη σχέση, όχι μόνο στην εργασιακή, δημιουργεί δυσαρέσκεια που ασφαλώς δεν επιτρέπει την παρακίνηση. Σημαντική λοιπόν προϋπόθεση για την παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί η αίσθηση της δικαιοσύνης ή της δίκαιης μεταχείρισης. Ο εργαζόμενος σε κάθε σχέση του (ακόμη και προσωπική), σταθμίζει αυτά που παίρνει με αυτά που δίνει. Αν αντιληφθεί ότι η προσφορά του είναι περισσότερη, αισθάνεται αδικία. Στην περίπτωση αυτή ή προσπαθεί να μειώσει αυτά που δίνει, ή προσπαθεί να αυξήσει αυτά που παίρνει, ή διακόπτει τη σχέση. Ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται, τί δίνει ο ίδιος και τί παίρνει στη σχέση του με την επιχείρηση, αντιλαμβάνεται όμως και τί δίνουν οι άλλοι εργαζόμενοι στην ίδια επιχείρηση ή και σε άλλες επιχειρήσεις. Αν αντιληφθεί λοιπόν ότι οι δικές του παροχές είναι χειρότερες των άλλων, αισθάνεται αδικία. Αποτελεί δηλαδή η αντιλαμβανόμενη αδικία κύριο αίτιο μη παρακίνησής του για εργασία.

Οι διαπολιτισμικές αξίες μεταξύ των εργαζομένων μπορεί να έχουν επιπτώσεις και να επηρεάζουν σημαντικά τον τρόπον με τον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται την προσφορά τους στον εργασιακό χώρο και την αναφορά τους στους άλλους, καθώς και τον τρόπο που αντιλαμβάνονται και αντιδρούν στην αδικία. Όλη αυτή η προαναφερόμενη διαδικασία της «στάθμισης» διέπεται από μια υποκειμενικότητα και για το λόγο αυτό το αίσθημα της δικαιοσύνης και δίκαιης μεταχείρισης στην πράξη πρέπει να εξασφαλίζεται με διαφανείς κανόνες, σαφή κριτήρια και αποτελεσματικά συστήματα Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού. [10],[11]

Σύμφωνα με τους Allen και van den Velden, οι ικανότητες των εργαζομένων, όταν αξιοποιούνται σωστά, παίζουν σπουδαίο ρόλο και αποφέρουν σημαντικά αποτελέσματα και για τους ίδιους, αλλά και για την επιχείρηση. Μία αρκετά συχνή πηγή δυσαρέσκειας, εξαιτίας της οποίας η απόδοση του εργαζόμενου είναι πιθανόν να παραμένει χαμηλότερη του αναμενόμενου, είναι η κακή χρήση των ικανοτήτων και των δεξιοτήτων του από πλευράς των εργοδοτών του. Ο εργαζόμενος, ο οποίος βλέπει ότι στην πράξη οι εργοδότες του δεν τον αξιοποιούν στο μέτρο των δυνατοτήτων του, διακατέχεται από αίσθημα αδικίας, με αποτέλεσμα να έχει περιορισμένη διάθεση να χρησιμοποιήσει τα προσόντα του και κατά συνέπεια να προσπαθήσει για την αύξηση της απόδοσής του. Δηλαδή υπάρχει ένας στενός και αδιάσπαστος κύκλος: η αδυναμία του εργοδότη να κάνει χρήση των ικανοτήτων του υπαλλήλου προκαλεί λόγω του αισθήματος αδικίας την αδυναμία ή και αδιαφορία του υπαλλήλου να προβάλλει τα προσόντα του και να τα αξιοποιήσει προς δικό του όφελος και προς όφελος της επιχείρησης. [12]

5.2.3 Αυτοσεβασμός

Ο αυτοσεβασμός του ατόμου, ο οποίος διαμορφώνεται από τις πολυάριθμες εργασιακές και οργανωσιακές εμπειρίες του, αποτελεί ένα σημαντικό κίνητρο παρακίνησης των εργαζομένων και παίζει έναν καθοριστικό ρόλο στις στάσεις και συμπεριφορές του γύρω από την εργασία. Ο αυτοσεβασμός δημιουργεί εργασιακή ικανοποίηση, οργανωσιακή δέσμευση, αύξηση του κινήτρου εργασίας και κατά συνέπεια οδηγεί σε αυξημένη απόδοση.

Ο αυτοσεβασμός που διαμορφώνεται από την εργασία και την οργανωσιακή εμπειρία επηρεάζεται από τους εξής καθοριστικούς παράγοντες:

- Τα σιωπηρά σήματα, που στέλνονται από τις οργανωτικές δομές στις οποίες εκτίθεται ο εργαζόμενος,
- Τα μηνύματα, που στέλνονται από σημαίνοντα πρόσωπα του εργασιακού περιβάλλοντος και
- Τα συναισθήματα του εργαζομένου για την αποτελεσματικότητα και την ικανότητά του, που προκύπτουν από την άμεση και προσωπική εμπειρία του.

Σχετικά με το ρόλο των δομών του εργασιακού περιβάλλοντος, έχει αποδειχθεί ότι στα μηχανιστικά (mechanistically) σχεδιασμένα κοινωνικά συστήματα οι άνθρωποι τείνουν να αναπτύσσουν χαμηλά επίπεδα αυτοσεβασμού. Οι μηχανιστικές (mechanistic) οργανώσεις επιτυγχάνουν ένα υψηλό επίπεδο συστήματος- ελέγχου μέσω του καταμερισμού της εργασίας, της άκαμπτης

ιεραρχίας, της συγκέντρωσης, της τυποποίησης και της διαμόρφωσης. Τέτοιες δομές κοινωνικών συστημάτων ευνοούν την ανάπτυξη μιας έμφυτης δυσπιστίας στις δυνατότητες και την προθυμία των ανθρώπων να αυτορυθμιστούν. Επίσης, οποιαδήποτε μορφή συστήματος- ελέγχου συμπεριφοράς, ή εξωτερικό σύστημα ελέγχου, ενέχει την υπόθεση της ανικανότητας των ατόμων για αυτοκατεύθυνση και αυτορύθμιση. Ένα ιδιαίτερα δομημένο και ελεγχόμενο σύστημα είναι πιθανό να θεωρεί ότι οι υπάλληλοι δεν είναι επαρκείς εντός του οργανισμού. Σε αντιδιαστολή, τα σύνθετα σχέδια εργασίας, οι μη στερεότυπες τεχνολογίες, τα οργανικά σχεδιασμένα και υψηλής συμμετοχής κοινωνικά συστήματα οδηγούν στα πιο υψηλά επίπεδα αυτοσεβασμού, επειδή είναι λιγότερο δομημένα, τείνουν να δουν τους ανθρώπους ως πολύτιμο οργανωτικό πόρο και τους παρέχουν μεγαλύτερες ευκαιρίες για αυτορύθμιση και έκφραση του εαυτού τους μέσα στους οργανωτικούς ρόλους.

Δεδομένου ότι οι άνθρωποι προσπαθούν να επιτύχουν όσο το δυνατόν υψηλότερα επίπεδα αυτοέκφρασης και προσωπικού ελέγχου, υπάρχει μια αυξανόμενη πιθανότητα να αποδώσουν τα θετικά γεγονότα στους εαυτούς τους, έχοντας έτσι επιπτώσεις στο επίπεδο αυτοσεβασμού τους. Θα μπορούσε να υποστηριχτεί ότι καθώς η δομή του εργασιακού περιβάλλοντος μειώνεται και ο προσωπικός έλεγχος αυξάνεται, οι άνθρωποι θα δουν τους εαυτούς τους ως ικανούς για ανεξάρτητη δράση και με αυτόν τον τρόπο θα αναπτύξουν μια αίσθηση της αυτο-αξίας.

Μια δεύτερη σημαντική πηγή, από την οποία προκύπτει ο αυτοσεβασμός, είναι τα κοινωνικά μηνύματα που λαμβάνονται και προέρχονται από σπουδαία και σημαντικά πρόσωπα του εργασιακού περιβάλλοντος. Όταν τα πρόσωπα αυτά

σκέφτονται και διαδίδουν ότι ο εργαζόμενος είναι άξιος και ικανός, ο εργαζόμενος θα υιοθετήσει αυτήν την πεποίθηση. Δηλαδή στη συγκεκριμένη περίπτωση ο αυτοσεβασμός του ατόμου προέρχεται από αυτούς που αξιολογούν την εργασία του.

Τέλος, ο αυτοσεβασμός πηγάζει και από την άμεση και προσωπική εμπειρία. Τα άτομα που αισθάνονται αποτελεσματικά και ικανά, έχοντας σημείο αναφοράς τις εμπειρίες τους (πχ επιτυχής ολοκλήρωση ενός προγράμματος), έρχονται να κρατήσουν τις θετικές εικόνες τους. Γενικά, η εμπειρία της επιτυχίας σε μια οργάνωση θα υποστηρίξει τον αυτοσεβασμό ενός ατόμου, ενώ η εμπειρία της αποτυχίας θα έχει την αντίθετη επίδραση. Ο Bandura (1997) προτείνει ότι ο αντίκτυπος της προηγούμενης απόδοσης (π.χ. επιτυχία ή/και αποτυχία) στις πεποιθήσεις κάποιου για τον εαυτό του, εξαρτάται από την ερμηνεία που έδωσε σε εκείνη την απόδοση. Στα άτομα που έχουν εμπειρίες από επιτυχίες και που αποδίδουν την επιτυχία τους στους εαυτούς τους, είναι πιθανόν να αυξηθεί η αυτοαποτελεσματικότητά τους και κατά συνέπεια ο αυτοσεβασμός τους. Ομοίως, ένα άτομο που δοκιμάζει την αποτυχία και την αποδίδει στον εαυτό του θα οδηγηθεί τελικά σε μείωση του αυτοσεβασμού του.

[13]

5.2.4 Αίσθημα επιτυχίας

Επιτυχία σημαίνει να φτάσει κανείς σε μια επίδοση, η οποία σε σχέση με τα δικά του πρότυπα, ή αυτά των άλλων είναι υψηλή και δύσκολα επιτεύξιμη. Η πρόκληση της επιτυχίας αποτελεί για πολλούς ανθρώπους ισχυρό κίνητρο, το οποίο συχνά έχει την έννοια της αυτοπραγμάτωσης. Οι άνθρωποι όταν επιτυγχάνουν, αισθάνονται υψηλή ικανοποίηση, πράγμα που τους ωθεί στην επιδίωξη νέων ακόμη μεγαλύτερων επιτυχιών. Η επίτευξη και δυνατότητα να γίνουν ότι είναι σε θέση να γίνουν ή και να ξεπεράσουν τους άλλους, είναι καθοριστικός παράγοντας παρακίνησης.

Συνεπώς η πρόκληση της επιτυχίας πρέπει να αποτελεί βασικό στοιχείο ενός επιχειρησιακού περιβάλλοντος, που επιδιώκει την κινητοποίηση- ενεργοποίηση των ανθρώπων. Κύριες πρακτικές και μέθοδοι της πρόκλησης της επιτυχίας είναι:

Η στοχοθεσία: Οι άνθρωποι τείνουν να κάνουν αυτό που τους αρέσει, ή αυτό που τους διασκεδάζει. Οι προκλήσεις της εργασίας αυξάνουν την εργασιακή ικανοποίηση, δίνοντας έναυσμα για παρακίνηση. Οι στόχοι όταν είναι προκλητικοί- δύσκολοι και ταυτόχρονα υλοποιήσιμοι, συγκεκριμένοι και μετρήσιμοι, κινητοποιούν-ενεργοποιούν, αν όχι όλους, αρκετούς εργαζόμενους.

Το θετικό feedback: Οι εργαζόμενοι θέλουν να παίρνουν μια αναπληροφόρηση για να ξέρουν πού «στέκονται» στις εργασίες τους. Γενικά, πρέπει να υπάρχει μία συνεχής αναπληροφόρηση στους εργαζόμενους σχετικά με τις επιδόσεις τους. Τα σωστά συστήματα στοχοθεσίας και μέτρησης των επιδόσεων (Key

performance indicators- balanced scorecard), τα συστήματα benchmarking (σύγκριση με τις επιδόσεις των καλύτερων ανταγωνιστών), οι εσωτερικοί διαγωνισμοί, τα σωστά συστήματα αξιολόγησης των εργαζομένων, εξασφαλίζουν την αναπληροφόρηση για τις επιδόσεις τους και όταν αυτές είναι θετικές, δημιουργούν μεγάλη ευχαρίστηση και κίνητρο για επανάληψή τους, ενώ όταν είναι μέτριες δημιουργούν προβληματισμό για βελτίωση και μη επανάληψη.

Η επιβράβευση- αναγνώριση: Οι εργαζόμενοι θέλουν να τους σέβονται, να τους εκτιμούν ή να τους εγκωμιάζουν. Επιζητούν τις θετικές ενισχυτικές και αποφεύγουν τις αρνητικές (θετική ενισχυτική: «μία ευχαρίστηση ή ανταμοιβή, που είναι συνέπεια μιας συμπεριφοράς»). Η αναγνώριση από τους άλλους των προσπαθειών, των ικανοτήτων, των επιδόσεων και γενικώς των όσων προσφέρει ο εργαζόμενος, ενισχύει το αίσθημα επιτυχίας και κατά συνέπεια αποτελεί κίνητρο παρακίνησης. Στο σημείο αυτό πρέπει να υπογραμμιστεί ότι αυτές οι επιβραβεύσεις- αναγνωρίσεις δεν πρέπει να δίνονται σε υπερβολική «δόση», γιατί αλλιώς θα εκληφθούν ως ψέματα και υποκρισία από τους εργαζόμενους και θα τους οδηγήσουν στην αποστροφή. [14], [15]

5.2.5 Πρωτοβουλίες

Η ελευθερία πρωτοβουλιών, η συμμετοχή και η αίσθηση του εργαζομένου ότι αυτός είναι υπεύθυνος για τα αποτελέσματα της εργασίας του, αποτελεί παράγοντα δημιουργίας ευχαρίστησης και παρακίνησης. Και αυτό γιατί ο εργαζόμενος αισθάνεται δημιουργικός όταν με δική του σκέψη και δράση βρίσκονται λύσεις και επιτυγχάνονται αποτελέσματα.

Με την έννοια ελευθερία πρωτοβουλιών εννοούμε ότι οι εργαζόμενοι έχουν τη δυνατότητα να χειρίζονται τα εργασιακά θέματα με επιτυχία από μόνοι τους, χωρίς στενούς ελέγχους από την ιεραρχία, που συνήθως βρίσκεται μακριά από αυτά, έχοντας παράλληλα την ευθύνη για τα αποτελέσματα των ενεργειών τους. Ακόμη εννοούμε τη συμμετοχή, με ελευθερία έκφρασης ιδεών και προτάσεων, σε πράγματα που αφορούν τόσο το στενό εργασιακό τους χώρο, όσο και την επιχείρηση γενικότερα. Επίσης, η συμμετοχή και ανάληψη πρωτοβουλιών συχνά εκλαμβάνεται από τους εργαζόμενους ως έκφραση εμπιστοσύνης, εκτίμησης και σεβασμού της επιχείρησης σε αυτούς. Έτσι δημιουργείται στους εργαζόμενους μια σχέση ευθύνης και δέσμευσης στους στόχους του οργανισμού και αναπτύσσονται αισθήματα ικανοποίησης και ευχαρίστησης. [16]

Παρατηρείται όμως συχνά το φαινόμενο οι πρωτοβουλίες στο εργασιακό περιβάλλον να αδυνατούν να φέρουν θετικά αποτελέσματα στον εργαζόμενο. Ένα τυπικό παράδειγμα είναι η αυτόβουλη ανάληψη περισσότερων ευθυνών από όσες προβλέπονται, ιδίως μάλιστα όταν κάποιοι ανώτερα ιεραρχικά εργαζόμενοι δεν είναι σε θέση να τις φέρουν σε πέρας. Σε αυτήν την περίπτωση

πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο οι σχετικές πρωτοβουλίες να έχουν ένα σημαντικό κόστος στον εργαζόμενο, κόστος που πάντα πρέπει να λαμβάνει υπόψη γιατί είναι πιθανό να επιβαρύνει την θέση του μέσα στον οργανισμό (μείωση του status). Τα κρυμμένα κόστη για τον εργαζόμενο είναι γενικά παραδεκτό από τους μελετητές ότι αποτελούν αρνητικούς παράγοντες στην ανάπτυξη εσωτερικών κινήτρων παρακίνησης, ιδίως μάλιστα όταν ο σκοπός είναι η επικράτηση στον χώρο εργασίας με την μορφή ενός power game. [17]

5.2.6 Ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων

Ισχυρά κίνητρα για τους περισσότερους τουλάχιστον εργαζόμενους είναι η ανάπτυξη των γνώσεων και ικανοτήτων τους μέσω της εργασίας. Η ανάπτυξη του ανθρώπου έχει αξία αυτή καθαυτή, αφού κάνει το άτομο να αισθάνεται πιο ικανό, να νοιώθει μεγαλύτερη αυτοπεποίθηση και σιγουριά, υψηλότερη αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό. Εκτός αυτού, συνδέεται με την επαγγελματική του εξέλιξη (προοπτικές προαγωγών), που επίσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο. Συνεπώς οι πολιτικές και τα συστήματα ανάπτυξης και εξέλιξης, καθώς και το περιβάλλον συνεχούς μάθησης και ανάπτυξης αποτελούν σημαντικά στοιχεία για την παρακίνηση.[18] Ο Paul Kerns, ιδρυτής και διευθυντής της συμβουλευτικής εταιρείας “Personel Works”, υποστήριξε πως η γνώση έχει μετρήσιμη αξία και μάλιστα οικονομική και ότι η μάθηση δεν πρέπει να εκλαμβάνεται από την επιχείρηση ως κόστος, αλλά ως επένδυση. Οι περισσότερες επιχειρήσεις θεωρούν ότι το ζήτημα αυτό είναι στρατηγικής

σημασίας και επενδύουν σημαντικά στην ανάπτυξη των ανθρώπων τους, ακόμη και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

5.2.6.1 Το κίνητρο της εκπαίδευσης

«Χρειάζεται να συνεχίσουμε την προσπάθεια της βαθύτερης κατανόησης του κινήτρου εκπαίδευσης, γιατί είναι ζωτικής σημασίας για τη μάθηση και έχει άμεσο αντίκτυπο για το σχεδιασμό και την παροχή της κατάρτισης. . . .

Διαχρονικές μελέτες είναι επίσης αναγκαίες» [19]

Το περιβάλλον εργασίας τα τελευταία χρόνια, λόγω των δημογραφικών, τεχνολογικών, κοινωνικοπολιτιστικών και οικονομικών εξελίξεων χαρακτηρίζεται από γρήγορη αλλαγή και αυξανόμενη πολυπλοκότητα. Δεδομένου ότι η μεταβαλλόμενη φύση της εργασίας απαιτεί από τους υπαλλήλους τη συνεχή ανάπτυξη και αλλαγή, πολλοί οργανισμοί έχουν αναγνωρίσει την δυνατότητα για μάθηση και συνεχή βελτίωση, ως πηγή συνεχούς ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, η εκπαίδευση είναι μια από τις πιο κυρίαρχες και ενδεχομένως ισχυρές μεθόδους ενίσχυσης της παραγωγικότητας του ατόμου και της αποτελεσματικότητας του οργανισμού.

«Εκπαίδευση ανθρωπίνου δυναμικού είναι η διαδικασία μάθησης που αποσκοπεί στη βελτίωση της απόδοσης των εργαζομένων. Πρόκειται για μία προγραμματισμένη διαδικασία η οποία σκοπεύει στην απόκτηση και βελτίωση των γνώσεων, στην ανάπτυξη ικανοτήτων και επαγγελματικών δεξιοτήτων και στην τροποποίηση της στάσης και της συμπεριφοράς των εργαζομένων. Ως

μέσα χρησιμοποιεί τη διδασκαλία και την προγραμματισμένη εμπειρία για την επίτευξη αποτελεσματικής απόδοσης σε μία δραστηριότητα ή σε μία σειρά δραστηριοτήτων που εκτελούνται στα πλαίσια της επιχείρησης. Ο σκοπός της στο εργασιακό περιβάλλον είναι να βελτιώσει την απόδοση των εργαζομένων ώστε να ικανοποιήσει τις τρέχουσες και μελλοντικές ανάγκες του οργανισμού για ανθρώπινο προσωπικό». [20]

Ένα εκπαιδευτικό πρόγραμμα, μπορεί να πάρει συνήθως μια από τις κατωτέρω μορφές:

- Εναλλαγή στις θέσεις εργασίας (job rotation): ο εργαζόμενος μετακινείται οριζόντια αναλαμβάνοντας μία διοικητική θέση για διάστημα 3-6 μηνών. Έτσι αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα, έχοντας καλύτερη εικόνα και αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση.
- Προσωπική καθοδήγηση (coaching): ο άμεσος προϊστάμενος του εργαζόμενου, του δίνει οδηγίες θεωρητικού ή πρακτικού χαρακτήρα, σχολιάζει τη συμπεριφορά του και τον ενημερώνει για την πρόοδό του.
- Καθοδήγηση ή κηδεμονία (mentoring): πρόκειται για οικιοθελή διδασκαλία, καθοδήγηση, υποστήριξη και ενθάρρυνση ενός εργαζομένου από ένα έμπειρο ανώτερο στέλεχος.
- Μελέτη περιπτώσεων (case studies): οι εκπαιδευόμενοι χωρισμένοι σε μικρές ομάδες μελετούν ένα οργανωσιακό πρόβλημα, που τους δίνεται γραπτώς, πραγματικό ή όχι, με στόχο την κατανόηση των επιπλοκών, το πλήθος των παραγόντων που θα επηρεάσουν τη λήψη αποφάσεων και κυρίως τις προτάσεις λύσεων.
- Σεμινάρια ή πανεπιστημιακά μαθήματα/ προγράμματα

Οι τομείς οι οποίοι με την εκπαίδευση μπορούν να βελτιωθούν ανάλογα με τα ήδη υπάρχοντα έμφυτα ή επίκτητα προσόντα κάθε στελέχους είναι οι γνώσεις (Knowledge), οι ικανότητες (Skills), οι στάσεις (attitudes) και οι επαγγελματικές δεξιότητες (competencies).

Σε έρευνα που διεξάχθηκε από τον Jens Rowold, αποδείχτηκε ότι η υψηλή παρακίνηση για μάθηση οδηγεί σε υψηλή μεταφορά παρακίνησης (transfer motivation). Έτσι προσπάθειες για να αναπτυχθεί η παρακίνηση των εκπαιδευόμενων είναι απαραίτητες όχι μόνο για τη συμμετοχή στην εκπαίδευση, αλλά και για την συνεπαγόμενη μεταφορά της μάθησης (Learning transfer). Επίσης αποδείχτηκε ότι αρκετές από τις μεταβλητές της προσωπικότητας του ατόμου (εξωστρέφεια, συναισθηματική σταθερότητα και προθυμία), παίζουν θεμελιώδη ρόλο στην παρακίνηση της εκπαιδευτικής διαδικασίας. [21]

Στην αξιολόγηση των εκπαιδευτικών αναγκών πρέπει να λαμβάνονται υπόψιν οι γνώσεις των εκπαιδευόμενων, οι δυνατότητές τους και οι παρακινητικές τους ανάγκες. Σε περιπτώσεις χαμηλής παρακίνησης πρέπει να χρησιμοποιούνται παρεμβάσεις που ωθούν το κίνητρο της μάθησης. Ιδιαίτερα προκειμένου να αυξηθεί η παρακίνηση για μάθηση, οι μάνατζερ θα μπορούσαν να παρέχουν πληροφορίες συνδεδεμένες με την εκπαίδευση, όπως τα χαρακτηριστικά της εκπαίδευσης, οι στόχοι της και η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και αντίστοιχης σταδιοδρομίας.

Επίσης πρέπει να λαμβάνεται υπόψιν η προσωπικότητα των εκπαιδευόμενων. Αν οι διαφορετικές προσωπικότητες των εκπαιδευόμενων είναι γνωστές εκ των

προτέρων, τότε το περιεχόμενο και οι μέθοδοι της εκπαίδευσης μπορούν να σχεδιαστούν με τρόπο που να είναι σχετικές με την προσωπικότητα. Για παράδειγμα αν οι εκπαιδευόμενοι χαρακτηρίζονται ως εξωστρεφείς, τότε μπορούν να εφαρμοστούν μέθοδοι όπως τα παιχνίδια ρόλων ή συζητήσεις μεταξύ των ομάδων. Αντίθετα, στην περίπτωση των εσωστρεφών εκπαιδευόμενων πρέπει να εφαρμόζονται μέθοδοι που βασίζονται στην μοναχική μελέτη, όπως διάβασμα. Όσον αφορά την αστάθεια, παρεμβάσεις πριν και μετά την εκπαίδευση, όπως το coaching ή το mentoring, θα μπορούσαν να βοηθήσουν τους συναισθηματικά ασταθείς εκπαιδευόμενους να χειριστούν την εκπαίδευση και τις προκλήσεις. Από τα παραδείγματα αυτά φαίνεται ότι πρέπει να χρησιμοποιούνται εκπαιδευτικές μέθοδοι και παρεμβάσεις ώστε η εκπαίδευση να είναι συμβατή με τις διαφορετικές προσωπικότητες των εκπαιδευόμενων. Τα μέτρα αυτά, μπορεί τελικά να οδηγήσουν σε υψηλά επίπεδα παρακίνησης για εκπαίδευση. Επιπλέον από την πλευρά του εκπαιδευτή, είναι σημαντική η ενεργός δράση του με τους εσωστρεφείς, συναισθηματικά ασταθείς ή και δυσάρεστους εκπαιδευόμενους. Για παράδειγμα, μέσω ομαδικών συζητήσεων, οι εκπαιδευτές μπορούν να ενθαρρύνουν τους εσωστρεφείς εκπαιδευόμενους να συμμετέχουν και να συνεισφέρουν στη συζήτηση. Δηλαδή δαπανώντας περισσότερο χρόνο με αυτούς τους εκπαιδευόμενους και κατευθύνοντας τα εκπαιδευτικά τους ενδιαφέροντα συντελούμε στην αύξηση του κινήτρου της εκπαίδευσης. [22]

5.2.6.2 Το Κίνητρο της ικανοποίησης από τη συμμετοχή στα εκπαιδευτικά προγράμματα.

Παρατηρείται ότι, οι εργαζόμενοι σήμερα παρουσιάζουν μια μεγαλύτερη κινητικότητα στον εργασιακό χώρο, από ότι παλιότερα: Έχουμε αλλαγές εργοδοτών, εργασιών ακόμη και καριερών. Είναι γεγονός πλέον ότι, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας κάνει τη διαρκή εκπαίδευση κατά τη διάρκεια της σταδιοδρομίας των υπαλλήλων πολύ σημαντική. Ως προϋπόθεση συνεχούς απασχόλησης, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται συνεχώς. Οι προσπάθειες κατάρτισης μιας οργάνωσης έχουν ευρεία αποτελέσματα και στους υπαλλήλους και στην οργάνωση. Συμπεριφορές γύρω από την εκπαίδευση και ανάπτυξη δεν περιορίζονται μόνο στην κατάσταση της κατάρτισης, αλλά παίζουν σημαντικό ρόλο και στα συναισθήματα του υπαλλήλου για την εργασία και την οργάνωση. Επειδή η εκπαίδευση γίνεται όλο και περισσότερο μέρος της ζωής των εργαζομένων, η σχέση μεταξύ εκπαίδευσης και ικανοποίησης από την εργασία γίνεται προεξέχουσα. Και επειδή ο εργασιακός χώρος συνεχίζει να εξελίσσεται, η ικανοποίηση των υπαλλήλων από την εργασιακή εκπαίδευση, διαπερνά σε όλες τις πτυχές της γενικής ικανοποίησης από την εργασία. [23]

Σε έρευνα που διεξήγαγε ο Steven W. Schmidt διαπιστώθηκε ότι υπάρχει υψηλός συσχετισμός μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασιακή εκπαίδευση και της συνολικής ικανοποίησης από την εργασία, προτείνοντας μάλιστα ότι η σχέση αυτή είναι παρόμοια για υπαλλήλους σε διάφορες επαγγελματικές

κατηγορίες. Επίσης προσδιόρισε τρεις παράγοντες, που επιδρούν στην ικανοποίηση από την εργασιακή εκπαίδευση: την μεθοδολογία, τον τύπο κατάρτισης και το χρονικό διάστημα, που διαρκεί η κατάρτιση. [24]

Η ικανοποίηση από την επαγγελματική εκπαίδευση πρέπει να θεωρηθεί στοιχείο της γενικότερης ικανοποίησης από την εργασία και επομένως, τα αρμόδια στελέχη για την ανάπτυξη και εκτέλεση επιμορφωτικών προγραμμάτων πρέπει να εξετάσουν την ικανοποίηση, που προέρχεται από την επαγγελματική εκπαίδευση, από τη σκοπιά του υπαλλήλου. Τα εν λόγω στελέχη, μέσω των ευκαιριών κατάρτισης και ανάπτυξης που προσφέρουν, επηρεάζουν τη γενικότερη εργασιακή ικανοποίηση όλων των υπαλλήλων του οργανισμού. Επηρεάζουν επίσης τη διαμόρφωση εργασιακών συμπεριφορών και οργανωσιακής δέσμευσης, τα οποία είναι πολύ σημαντικά για ολόκληρο τον οργανισμό.

Οι εργαζόμενοι αντιδρούν διαφορετικά στις διάφορες πτυχές της εκπαίδευσης. Τα στελέχη πρέπει να ενδιαφερθούν να αυξήσουν την ικανοποίηση από την επαγγελματική εκπαίδευση, επικεντρώνοντας την προσοχή τους στις ατομικές πλευρές της εκπαίδευσης, όπως στο χρόνο που ξοδεύεται, στη μεθοδολογία και το περιεχόμενο. Αναφορικά με τη μεθοδολογία για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι είναι περισσότερο ευχαριστημένοι όταν η εκπαίδευση τους προσφέρεται με τον τρόπο, που αυτοί πιστεύουν ως πιο αποδοτικό.

Τα στελέχη πρέπει να διεξάγουν μια λεπτομερή έρευνα πριν λάβουν μια απόφαση σχετικά με τις πρωτοβουλίες κατάρτισης στον εργασιακό χώρο. Πρέπει να θεωρήσουν τις ανάγκες και τις προτεραιότητες όλων των

συμμετεχόντων, συμπεριλαμβανομένων και των υπαλλήλων που θα εκπαιδευτούν. Η προσεκτική μελέτη όλων των πλευρών ενός εκπαιδευτικού προγράμματος είναι σημαντική στον καθορισμό του τι ταιριάζει καλύτερα στους εργαζόμενους και στον οργανισμό. [25]

5.2.6.3 Η Παραγωγή γνώσης ως Κίνητρο αύξησης της απόδοσης.

Σε επιχειρηματικό πλαίσιο, η γνώση συνδέεται με την πληροφορία ή με τα δεδομένα. Οι μάνατζερ συχνά δεν κάνουν καμία αυστηρή διάκριση ανάμεσα στα δεδομένα, τη πληροφορία και τη γνώση. Ωστόσο η διάκριση είναι σαφέστατη καθώς η γνώση σε αντίθεση με τη πληροφορία αφορά πεποιθήσεις και δέσμευση, δράση και έννοιες. Η πληροφορία είναι μία ροή μηνυμάτων ενώ η γνώση δημιουργείται από αυτήν ακριβώς τη πληροφορία, βασιζόμενη στις πεποιθήσεις και τη δέσμευση του κατόχου της.

Η γνώση συγκαταλέγεται μεταξύ εκείνων των ικανοτήτων μίας επιχείρησης οι οποίες χαρακτηρίζονται ως πρωταρχικής σημασίας για τη θεμελίωση των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων. Ο ρόλος που διαδραματίζει είναι εξαιρετικά σημαντικός και πιθανώς καταλυτικός στη διαδικασία του εντοπισμού, της ανάπτυξης και της εσωτερικής διάδοσης των θεμελιωδών ικανοτήτων μίας επιχείρησης.

Ένας οργανισμός παροχής υπηρεσιών συχνά ενσωματώνει στο εσωτερικό του και, πολλές φορές μακριά από το βλέμμα και την προσοχή των ανθρώπων που συναλλάσσονται μαζί του, μηχανισμούς παραγωγής γνώσης και πληροφορίας.

Το ίδιο συμβαίνει (με διαφορετικούς τρόπους βέβαια) και στην μεταποίηση και στον πρωτογενή τομέα της οικονομίας. Η γνώση αυτή, διαχέεται σε όλα τα επίπεδα του οργανισμού, ενσωματώνεται στον τρόπο και την μεθοδολογία εργασίας του υπαλλήλου και με τη σειρά της γίνεται το έναυσμα για την παραγωγή περισσότερης γνώσης. (Πριν από την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης γνώσης, η διάχυση της γνώσης σε επίπεδο οργανισμού δεν ήταν εύκολη υπόθεση. Όποτε γίνονταν, μάλλον αποτελούσε την εξαίρεση παρά τον κανόνα).

Η συμμετοχή του εργαζομένου στην παραγωγή της γνώσης είναι καθοριστικής σημασίας. Προϋποθέτει όμως ένα θετικό από πολλές απόψεις περιβάλλον εργασίας, όπου ο εργαζόμενος δεν αισθάνεται κανενός είδους καταπίεση, δυσκολία να εκφράσει τα αισθήματα και τις σκέψεις του, αλλά και καμία αναστολή όταν επιθυμεί να δημιουργήσει και να παράξει κάτι περισσότερο από αυτό, που ήδη είναι υποχρεωμένος από την θέση του να παράξει. Ενεργώντας από την προσωπική του βούληση και επιθυμία γίνεται όχι μόνο παραγωγός αλλά και φορέας της γνώσης την οποία, αυτοεφευρίσκει. Σχηματίζει με τον τρόπο αυτό και γίνεται ο ίδιος μέλος, ένα δίκτυο γνώσης. [26]

5.2.7 Το ενδιαφέρον περιεχόμενο της εργασίας

Όσο περισσότερο ενδιαφέρον βρίσκει ο εργαζόμενος το περιεχόμενο της εργασίας, αυτό καθαυτό, τόσο παρακινείται για μεγαλύτερες επιδόσεις. Το πόσο ενδιαφέρουσα είναι μια εργασία εξαρτάται από την προσωπικότητα του ατόμου, τις κλίσεις του, τη λειτουργία του εγκεφάλου του, κλπ. Πέρα από αυτά όμως, συχνά η επανάληψη της εργασίας, η ρουτίνα δηλαδή, κάνει συχνά την εργασία ανιαρή και μη ενδιαφέρουσα. Επίσης από έρευνες έχει διαπιστωθεί ότι εργασίες δομημένες με ρουτίνα, μπορεί να έχουν δυσμενείς επιπτώσεις πάνω στην υγεία των εργαζομένων, για παράδειγμα μπορεί να οδηγήσουν σε κατάθλιψη ή καρδιακά επεισόδια. Έτσι, προκειμένου να αυξηθεί η παρακίνηση, πρέπει να μειωθεί η επανάληψη των εργασιών. Αυτό μπορεί να συμβεί ή με την εναλλαγή των θέσεων εργασίας ή με τον εμπλουτισμό της εργασίας.

Εναλλαγή των θέσεων εργασίας σημαίνει αλλαγή της θέσης εργασίας ενός εργαζόμενου σε τακτά ή μη χρονικά διαστήματα. Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος αποκτά εμπειρίες σε διαφορετικές λειτουργίες και τμήματα έχοντας έτσι καλύτερη εικόνα και αντίληψη για ολόκληρη την επιχείρηση. Επιπλέον αποκτά νέες εμπειρίες και γνώσεις, οι οποίες συντελούν στη μείωση της ανίας από την καθημερινή ρουτίνα και στην αύξηση του ενδιαφέροντος για προσφορά νέων και διαφορετικών ιδεών. Το σημαντικότερο όφελος για τον εργαζόμενο είναι ότι μέσα από αυτή τη διαδικασία ανάληψης διαφορετικών έργων διαπιστώνει τα δυνατά και αδύνατα σημεία του, γεγονός που θα τον καθοδηγήσει στον καλύτερο δυνατό σχεδιασμό της καριέρας του. [27]

Εμπλουτισμός της θέσης εργασίας σημαίνει να δοθούν στον εργαζόμενο όσο γίνεται μεγαλύτερη ποικιλία διαφορετικών εργασιών καθκόντων ώστε να χρησιμοποιεί περισσότερες γνώσεις και ικανότητές του. Με αυτόν τον τρόπο νοιώθει πιο δημιουργικός. Επίσης όσο πιο ολοκληρωμένες εργασίες αναθέτονται στους εργαζόμενους, τόσο πιο ενδιαφέρουσες είναι γι' αυτούς, διότι κάνουν κάτι ολοκληρωμένο και αισθάνονται έτσι την ικανοποίηση της δημιουργίας.

Μια άλλη διάσταση του θέματος είναι η σημαντικότητα της εργασίας, όπως γίνεται αντιληπτή από τον εργαζόμενο. Όσο πιο σημαντική βρίσκει την εργασία του ο εργαζόμενος, τόσο περισσότερο ικανοποιείται η ανάγκη του για αυτοεκτίμηση με αποτέλεσμα τη δημιουργία θετικών στάσεων γι' αυτή. Αντίθετα, μια εργασία που κατανοείται ως ασήμαντη, μειώνει την αυτοεκτίμηση. Συνεπώς, οι μάνατζερ πρέπει να κάνουν τους εργαζόμενους να κατανοούν τη σημαντικότητα της δουλειάς τους, επισημαίνοντας με ειλικρίνεια και εντιμότητα τις συνέπειες που έχει στις τελικές επιδόσεις της μονάδας τους και της επιχείρησης συνολικά. [28]

Ένας άλλος παράγοντας που συντελεί στο να βρίσκει ο εργαζόμενος ενδιαφέρον το περιεχόμενο της εργασίας του, είναι η δυνατότητα που του παρέχεται να δει άμεσα τις συνέπειες της δουλειάς του σε άλλους ανθρώπους. Όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι σήμερα καθορίζουν το σκοπό της εργασίας τους γύρω από το πρίσμα να ασκήσουν θετική επίδραση στους δικαιούχους των προσπαθειών τους. Η δόμηση των εργασιών και των στόχων με τέτοιο τρόπο ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι να έρχονται σε επαφή με τους δικαιούχους της εργασίας τους, ενισχύει την αντιληπτή σημασία του στόχου, με

αποτέλεσμα να οδηγούνται σε παρακίνηση, επενδύοντας πρόσθετο χρόνο και ενέργεια στην εργασία τους.

Όταν λέμε «επαφή με τους δικαιούχους» εννοούμε το βαθμό στον οποίο οι εργασίες και οι στόχοι είναι δομημένοι με τέτοιο τρόπο, ώστε να παρέχουν στους υπαλλήλους τις ευκαιρίες για επαφή και αλληλεπίδραση με τους ανθρώπους που επηρεάζονται από την εργασία τους. Σε πολλά επαγγελματικά και οργανωτικά πλαίσια, οι υπάλληλοι στερούνται τις ευκαιρίες για επαφή με τους δικαιούχους των εργασιών τους. Παραδείγματος χάριν, οι μηχανικοί συναντούν σπάνια τους ανθρώπους που οδηγούν τα αυτοκίνητα που επισκευάζουν και οι συντάκτες εγχειριδίων συναντούν σπάνια τους ανθρώπους που διαβάζουν τα βιβλία τους. Όταν οι εργασίες είναι σχεδιασμένες με τέτοιο τρόπο ώστε να παρέχουν ευκαιρίες στους υπαλλήλους για επαφή με τους δικαιούχους, αυτοί μπορούν να γίνουν ενήμεροι για τη σημασία των στόχων τους και έτσι να αυξήσουν αλλά και το σπουδαιότερο να διατηρήσουν τα κίνητρα παρακίνησής τους προκειμένου να ασκηθεί θετική επίδραση στους δικαιούχους.

Επειδή δικαιούχοι υπάρχουν σε όλες τις εργασίες, οι μάνατζερ έχουν την ευκαιρία να ενισχύσουν τα κίνητρα των υπαλλήλων μέσω της δόμησης σχέσεων αλληλεπίδρασης με τους δικαιούχους σε ποικίλες οργανωτικές και επαγγελματικές τοποθετήσεις. Φανταστείτε έναν υπάλληλο λογιστηρίου, που δεν συναντά ποτέ τους πελάτες που ωφελούνται από την εργασία του. Μόνο αν έρθει σε επαφή με αυτούς τους πελάτες μπορεί να αντιληφθεί τον αντίκτυπο της εργασίας του και αισθανθεί δέσμευση μαζί τους και, με αυτόν τον τρόπο να ενισχύσει και να διατηρήσει τα κίνητρα για εργασία. [29]

5.2.8 Το εργασιακό περιβάλλον

«Για την παραμονή ενός υπαλλήλου στην εταιρεία, ο χώρος εργασίας κάνει τη διαφορά». Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και η ανάπτυξη του ηλεκτρονικού εμπορίου οδήγησαν τα στελέχη να εργάζονται πολλές ώρες και οι εργασιακές απαιτήσεις να επηρεάζουν συχνά την προσωπική τους ζωή. Η πιο απαιτητική εργασία συνεπάγεται μεγαλύτερο στρες για τον υπάλληλο, λιγότερο ικανοποιημένους υπαλλήλους, μικρότερη παραγωγικότητα και μεγαλύτερη κίνηση προσωπικού - στοιχεία πολυδάπανα για τις εταιρείες. Πολλές εταιρείες καταβάλλουν προσπάθειες για ελαστικά ωράρια εργασίας, προστασία του ελεύθερου χρόνου των υπαλλήλων και πιο παραγωγική χρήση του χρόνου εργασίας των υπαλλήλων. Η ανάπτυξη πολιτικών, που επιτρέπουν την εναρμόνιση του εργασιακού και οικογενειακού περιβάλλοντος και τη δημιουργία μιας ισορροπημένης ζωής στους εργαζόμενους, αποτελούν κύριο μέλημα των επιχειρήσεων σήμερα. [30], [31]

Το εργασιακό περιβάλλον θεωρείται σημαντικό κίνητρο για την αύξηση της απόδοσης γιατί αφενός προδιαθέτει θετικά τον υπάλληλο να εργαστεί περισσότερο και αφετέρου προσφέρει τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη του «εγώ» και των χαρισμάτων του, που με τη σειρά τους συνιστούν επιπλέον κίνητρα για εργασία.

Όλοι οι εργαζόμενοι, προτιμούν να εργάζονται σε ένα ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον παρά ένα δυσάρεστο. Καθώς οι σύγχρονες εργασιακές απαιτήσεις οδηγούν στο να δαπανάται ο περισσότερος χρόνος της ημέρας στη δουλειά, η

ποιότητα του εργασιακού χώρου έχει πολύ μεγάλη σημασία. Και όλοι επίσης είναι εξοικειωμένοι με τα συμπτώματα που επιφέρει ένα κακό εργασιακό περιβάλλον-άγχος, σωματική και πνευματική φθορά, χαμηλή παραγωγικότητα.

Το ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον κάνει τους εργαζόμενους να εμπιστεύονται τους διοικούντες, να είναι υπερήφανοι για τη δουλειά τους και να απολαμβάνουν τη συνεργασία με τους συναδέλφους τους. Είναι δε συνάρτηση τριών αλληλένδετων σχέσεων: της σχέσης μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης, της σχέσης που έχουν οι εργαζόμενοι με τη δουλειά τους και της σχέσης ανάμεσα στους εργαζόμενους και τους συναδέλφους τους.

Τα συναισθήματα των εργαζομένων, μπορεί να μοιάζουν ασήμαντα σε μια επιχείρηση, αποτελούν όμως ουσιαστικούς συντελεστές στη δημιουργία ευχάριστου ή μη εργασιακού περιβάλλοντος. [32] Και αυτό γιατί τα συναισθήματα στην εργασία είναι έντονα, δυναμικά και μερικές φορές διασπαστικά. Ένα συναισθηματικό επεισόδιο αφήνει συνήθως τη δράση του στη διάθεση των εργαζομένων για αρκετό χρονικό διάστημα. Παραδείγματος χάριν μια παρατεταμένη νευρικότητα μπορεί να δυναμιτίσει τις σχέσεις των εργαζομένων και επιπλέον να μειώσει τη γενική αποδοτικότητα, όπως επίσης το αυξημένο άγχος και η ανησυχία μπορούν να διαβρώσουν τις νοητικές ικανότητες.

Όταν οι εργαζόμενοι «αισθάνονται καλά», αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους. Τα καλά συναισθήματα ενεργοποιούν τη νοητική αποτελεσματικότητα, προσφέροντας έτσι στους εργαζόμενους τη δυνατότητα για καλύτερη κατανόηση πληροφοριών και λήψη σύνθετων αποφάσεων, όπως επίσης και ευελιξία στη σκέψη. Η «ανεβασμένη διάθεση» κάνει τους εργαζόμενους να

αντιμετωπίζουν τους συναδέλφους τους και τα ζητήματα της επιχείρησης με θετική ματιά. Αυτό με τη σειρά του, τους καθιστά περισσότερο αισιόδοξους όσον αφορά την επίτευξη των στόχων τους, αυξάνει τη δημιουργικότητά τους και την ικανότητα λήψης αποφάσεων και κατά συνέπεια την αποδοτικότητά τους.

Επίσης οι καλές διαθέσεις αποδεικνύονται ιδιαίτερα σημαντικές όταν υπάρχουν ομάδες. Ο ενθουσιασμός και η διάθεση συνεργασίας είναι δυνατόν να προκαθορίσει την επιτυχία της ομάδας. Από την άλλη, όποτε οι συναισθηματικές συγκρούσεις αποδυναμώνουν την προσοχή και την ενέργεια από το κοινό έργο, η απόδοση της ομάδας μειώνεται.

Επιπροσθέτως, έρευνες για το χιούμορ στην εργασία αποκαλύπτουν ότι το αστείο, που έρχεται την κατάλληλη στιγμή, ή το κέφι και το γέλιο αφυπνίζουν τη δημιουργικότητα, ανοίγουν δίαυλους επικοινωνίας, ενισχύουν την αίσθηση των δεσμών και της εμπιστοσύνης και αναμφίβολα κάνουν τη δουλειά πιο διασκεδαστική. Ο Lyttle, ενώ υπερθεματίζει τον ρόλο του χιούμορ στη δημιουργία ευχάριστου εργασιακού περιβάλλοντος και τη συμβολή του στην παρακίνηση των εργαζομένων, επισημαίνει ωστόσο ότι χρειάζεται προσοχή στην ορθή χρήση του, κυρίως από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη. Η κατάχρηση της εύθυμης ατμόσφαιρας κινδυνεύει να έχει αντίθετα αποτελέσματα και να υποσκάψει το κλίμα ενότητας. Επίσης μπορεί να υπονομεύσει το κύρος της ηγεσίας και να προκαλέσει προβλήματα στις σχέσεις της με τους εργαζόμενους. Ένα άκαιρο αστείο ή ένα αστείο που κρίνει ειρωνικά και άδικα έναν συνάδελφο, από όπου και αν προέρχεται, μπορεί να μεταδώσει μία αρνητική εικόνα και να προσφέρει αρνητικά κίνητρα (αντικίνητρα) στο άτομο αυτό. [33]

Είναι ενθαρρυντικό για την ελληνική πραγματικότητα, ότι πολλές ελληνικές επιχειρήσεις έχουν καταλάβει τη μεγάλη συμβολή του εργασιακού περιβάλλοντος στη δημιουργία θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα η εταιρεία η GENESIS Pharma SA, αναγνωρίζοντας τη συμβολή των ανθρώπων της στην επιτυχία της εταιρείας, παρέχει ένα ιδανικό περιβάλλον εργασίας και κατατάσσεται κάθε χρόνο από το 2003 ανάμεσα στις 10 επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ελλάδα στο διαγωνισμό Best Workplaces®. Το 2007 κατέκτησε την 4η θέση, παραμένοντας σταθερά στις πρώτες θέσεις της κατάταξης. Επίσης διακρίνεται για τρία συνεχόμενα έτη (2005 - 2007) ανάμεσα στις 100 επιχειρήσεις με το καλύτερο εργασιακό περιβάλλον στην Ευρώπη.

5.2.9 Η δύναμη του Οράματος και η συμβολή του Ηγέτη.

Το όραμα αποτελεί μια περιγραφή αυτού που η εταιρεία είναι ικανή να κάνει και αποτελεί πηγή κινητοποίησης, ενδυνάμωσης, ικανοποίησης και δέσμευσης. Το όραμα είναι ένα όνειρο, μια προσδοκία, μια ελπίδα για ένα καλύτερο μέλλον. Αποτελεί τον πιο ισχυρό παράγοντα που θα οδηγήσει την επιχείρηση στην επιτυχία γιατί εμπνέει και κινητοποιεί τους ανθρώπους να σκέφτονται και να προσπαθούν όσο γίνεται περισσότερο για ό,τι οδηγεί στην υλοποίησή του, αφού συνδέεται άμεσα με την ικανοποίηση των προσωπικών τους ανώτερων αναγκών, όπως η αυτοεκτίμηση, η περηφάνια, η πρόκληση επιτυχίας, η αναγνώριση και η ολοκλήρωση.

Η παρακίνηση μέσω του οράματος, απαιτεί τρία πράγματα:

- Τη σύλληψη ενός ελκυστικού, προκλητικού και ρεαλιστικού οράματος. Το περιεχόμενο του οράματος πρέπει να δημιουργεί ελπίδα στους εργαζόμενους για μια δική τους καλύτερη θέση στο προσδοκώμενο καλύτερο μέλλον της επιχείρησης και να εκφράζει ατομικά ιδανικά, αξίες, φιλοδοξίες και ανάγκες τους. Επίσης να κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται περήφανοι όταν οδεύουν προς την υλοποίησή του και να τους ενισχύει την αυτοεκτίμηση.
- Την επικοινωνία του οράματος, ώστε να γίνει κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω της διαπροσωπικής επικοινωνίας ώστε οι εργαζόμενοι, εκτός της κατανόησης του οράματος, να πειστούν για την ειλικρίνεια, τη δέσμευση, το πάθος της ανώτερης διοίκησης σε αυτό.
- Τη σύνδεση του οράματος με την καθημερινότητα των εργαζομένων. Για το λόγο αυτό είναι πολύ σημαντικό να συνδέεται με τους στόχους, τις αποφάσεις, τις επιδόσεις, τα συστήματα ανταμοιβών, κλπ., με τρόπο ώστε οι εργαζόμενοι να αντιλαμβάνονται την πρόοδο προς την κατάκτησή του. Η σύνδεση της καθημερινότητας με το όραμα, γίνεται μέσω του ηγέτη. [34]

Ένα χαρακτηριστικό του ηγέτη, το οποίο έχει άμεση σχέση με την επιρροή και την παρακίνηση των εργαζομένων, είναι η αυτοθυσία. Η κατοχή αυτού του εξαιρετικού χαρακτηριστικού έχει κυρίως διαγνωστεί στη χαρισματική και στη μεταλλακτική (transformational) ηγεσία. Σύμφωνα με τους Yorges, Weiss, & Strickland (1999) η αυτοθυσία ορίζεται ως η «προθυμία ενός προσώπου να

υφίσταται απώλειες πραγμάτων προκειμένου να προασπιστεί τις προσωπικές του πεποιθήσεις και αξίες». Η συμπεριφορά αυτή είναι χαρακτηριστική των μεγάλων ηγετών και έχει προσδιοριστεί ως μία πτυχή του πυρήνα της χαρισματικής ηγεσίας. Σύμφωνα με τους Avolio & Locke (2002), οι κοινοί στόχοι συνήθως επιτυγχάνονται μόνον εάν μερικοί άνθρωποι πράγματι θυσιάζονται για την ευημερία των άλλων.

Η αυτοθυσία των ηγετών ανυψώνει τα πνεύματα και τις ελπίδες των εργαζομένων μέσω της εξαιρετικής και εμπνευσμένης φύσης της, η οποία απεικονίζεται ιδιαίτερα στην επιρροή που έχει στα συναισθήματα και την παρακίνησή τους. Οι De Cremer & Van Knippenberg (2004) έδειξαν ότι ο ηγέτης που έχει αυτοθυσία παρακινεί, καθιστώντας σαφές ότι οι συλλογικοί στόχοι και το όραμα της εταιρείας είναι αντάξια να τους αφιερωθεί κανείς, αφυπνίζοντας έτσι συναισθηματικά τους εργαζόμενους, οι οποίοι αποκτούν ισχυρά κίνητρα να εργαστούν και να συνδεθούν με τον ηγέτη. Κατά συνέπεια, τα κίνητρα των εργαζομένων επηρεάζονται έντονα από τους έχοντες αυτοθυσία ηγέτες, οι οποίοι υπογραμμίζουν την αξία των στόχων και του οράματος. Επιπλέον εάν ένας ηγέτης θεωρηθεί ότι έχει αυτοθυσία, οι εργαζόμενοι παρακινούνται για να συνεργαστούν και με την ομάδα, επειδή εκτιμούν περισσότερο έτσι το συλλογικό συμφέρον. Τέλος, ηγέτες που έχουν αυτοθυσία είναι σε θέση να επηρεάζουν τα συναισθήματα του «εγώ» και της ικανότητας των εργαζομένων, ενισχύοντας συνεπώς τα εγγενή κίνητρα. Συνοψίζοντας καταλήγουμε ότι οι ηγέτες με υψηλή αυτοθυσία έχουν ισχυρά θετικά αποτελέσματα στα συναισθήματα και στα κίνητρα των εργαζομένων. [35]

Εν τούτοις, τα ανωτέρω θετικά αποτελέσματα δεν ισχύουν σε όλες τις περιπτώσεις. Η αυταρχική συμπεριφορά ενός ηγέτη αποτελεί κριτήριο της αποτελεσματικότητας της αυτοθυσιαστικής συμπεριφορά. Σε έρευνα που διεξήγαγε ο David De Cremer (2007) αποδείχτηκε ότι η αυτοθυσία είχε σημαντικότερα αποτελέσματα στα κίνητρα και τα συναισθήματα των εργαζομένων όταν ο ηγέτης δεν ήταν αυταρχικός. Οι αυταρχικές μορφές ηγεσίας επηρεάζουν αρνητικά τα συναισθήματα και τις σχέσεις μέσα στις ομάδες, ιδιαίτερα επειδή οι ομάδες συνδέουν τον αυταρχισμό αρνητικά με τον τρόπο που αυτός περιορίζει και ελέγχει τους άλλους κατά την διάρκεια της διαδικασίας λήψης αποφάσεων ενώ παράλληλα δείχνει χαμηλό σεβασμό προς τους άλλους. Επομένως οι εργαζόμενοι δεν συνδέονται με τον ηγέτη και δεν παρακινούνται από αυτόν να ανταποκριθούν σε επόμενες ενέργειες, κάνοντας έτσι την αυτοθυσία του ηγέτη να παρέχει μικρότερη επιρροή. [36]

5.2.10 Πολιτική Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης (CSR)

Η πολιτική εταιρικής κοινωνικής ευθύνης της επιχείρησης (corporate social responsibility - CSR), αποτελεί επίσης πηγή μη χρηματικών κινήτρων. Η πολιτική αυτή εξειδικεύεται σε πρακτικές που αφορούν το κάθε άτομο χωριστά αλλά και σε πρακτικές που αφορούν την πολιτική της επιχείρησης εν γένει. [37] Η εταιρική δέσμευση με την κοινωνία, που ονομάζεται συνήθως εταιρική κοινωνική ευθύνη (CSR), αναφέρεται σαν τη διαδικασία σύμφωνα με την οποία, μια οργάνωση εκφράζει και αναπτύσσει την εταιρική της κουλτούρα και την κοινωνική της συνείδηση. Οι μεμονωμένοι υπάλληλοι, ως μέλη της οργάνωσης, ενδιαφέρονται για, συμβάλλουν, και αντιδρούν στην εξελισσόμενη κοινωνική

συνείδηση μιας οργάνωσης. Οι υπάλληλοι κρίνουν και σχηματίζουν αντίληψη για τις προσπάθειες του οργανισμού τους για CSR. Αυτές οι αντιλήψεις στη συνέχεια, τους παρέχουν στοιχεία σχετικά με την κάλυψη των ψυχολογικών αναγκών τους καθώς και των πράξεων της κοινωνικής ευθύνης ή ανευθυνότητας από την πλευρά του οργανισμού και επηρεάζουν σταδιακά τις επόμενες στάσεις και συμπεριφορές τους. [38]

Οι αντιλήψεις των εργαζομένων για CSR έχουν θετικές επιδράσεις σε αυτές τις εκφάνσεις της εργασίας, που σχετίζονται με τον εργαζόμενο ως άτομο, όπως, η ελκυστικότητα του οργανισμού, η ικανοποίηση από την εργασία, η οργανωσιακή δέσμευση και η απόδοση εργασίας. Είναι σημαντικό να σημειωθεί εδώ ότι, υπάρχουν εγγενή κίνητρα που οδηγούν τη συμπεριφορά υπαλλήλων. Καθώς οι οργανισμοί παρουσιάζουν ολοένα και αυξανόμενο (ή μειούμενο) ενδιαφέρον για τον ευρύτερο κοινωνικό αντίκτυπό τους και δεδομένου ότι αυτό το ενδιαφέρον τους είναι εμφανές στους υπαλλήλους, οι συστηματικές αλλαγές μπορούν να ανιχνευθούν στην ευημερία των υπαλλήλων, στις στάσεις τους απέναντι στην εργασία, στη συναισθηματική δέσμευση, και ακόμη και την προθυμία τους να κάνουν θυσίες προκειμένου να επιτευχθεί ένα ευρύτερο όραμα. [39], [40]

Η σύνδεση της πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης μιας επιχείρησης με τα μη χρηματικά κίνητρα παρακίνησης, έχει να κάνει με το ότι αυτή, συνδέεται άμεσα με το «περί δικαίου αίσθημα» του κάθε ατόμου. Η οργανωτική δικαιοσύνη αναφέρεται στους κανόνες που διέπουν τη μεταχείριση των ατόμων και των ομάδων μέσα στην οργάνωση. Η CSR, εκτός από τα προηγούμενα, αναφέρεται και στους κανόνες που διέπουν τη μεταχείριση των ατόμων, των ομάδων ατόμων και των περιβαλλόντων, εξωτερικά του οργανισμού. Οι στάσεις

και οι συμπεριφορές των εργαζομένων επηρεάζονται πολύ από το πόσο δίκαιες πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι είναι οι ενέργειες της οργάνωσής τους. Οι εργαζόμενοι στηρίζονται συχνά στις αντιλήψεις περί δικαιοσύνης για να αποφασίσουν εάν το μάλιστα είναι αξιόπιστο, αμερόληπτο και τους μεταχειρίζεται ως νόμιμα (γνήσια) μέλη της οργάνωσης. Όλα αυτά βέβαια, εξαρτώνται από τον τρόπο με τον οποίο αισθάνονται ότι οι ίδιοι αντιμετωπίζονται. Η σύγχρονη έρευνα περί δικαιοσύνης διαπιστώνει ότι η δικαιοσύνη είναι ένας καθολικός κανόνας της διαπροσωπικής συμπεριφοράς και ότι οι άνθρωποι έχουν μια αυτόματα ηθικά-οδηγημένη ανταπόκριση επάνω στη διαπίστωση μιας αδικίας, ακόμα και όταν δεν είναι οι ίδιοι το θύμα της άδικης πράξης. Πράγματι, τα άτομα αντιδρούν συναισθηματικά και συμπεριφοριστικά όταν μάθουν ότι έγινε μια αδικία, ακόμα και όταν δεν ταυτίζονται με τα θύματα. Επίσης, αυτές οι αντιδράσεις είναι συχνά αυτόματες και μπορεί να είναι θετικές, στην αντίδραση στη δικαιοσύνη και ανταποδοτικές ή εκδικητικές, στην αντίδραση στην αδικία. Φαίνεται λοιπόν ότι τα άτομα αντιδρούν δεοντολογικά και ότι, αυτές οι τοποθετήσεις τους μπορεί να ξεπερνούν το οικονομικό συμφέρον.

Από τα παραπάνω συμπεραίνουμε ότι οι εργαζόμενοι θα αντιδράσουν στις πράξεις της εταιρικής κοινωνικής υπευθυνότητας (ή ανευθυνότητας) με τον ίδιο τρόπο, που θα αντιδρούσαν στα συσχετιζόμενα με την δικαιοσύνη γεγονότα, που συμβαίνουν εντός της εταιρείας. [41]

Αφού οι κανόνες περί δικαιοσύνης είναι καθολικοί και μπορούν να ξεπεράσουν το προσωπικό συμφέρον, είναι λογική η επέκταση των ανησυχιών περί δικαιοσύνης στις εξωτερικές κοινωνικές ομάδες και περιβάλλοντα. Και επειδή οι

αντιλήψεις των υπαλλήλων για την CSR επηρεάζονται θετικά από τα συναισθήματα, στάσεις και συμπεριφορές τους σχετικά με το «περί δικαίου αίσθημα», καταλαβαίνουμε γιατί η CSR είναι σημαντική στους υπαλλήλους. Η παρακίνηση των υπαλλήλων μέσω των πολιτικών εταιρικής και κοινωνικής ευθύνης προέρχεται από εγγενή και ηθικά-βασισμένα κίνητρα τα οποία στηρίζονται στις τρεις βασικές ανάγκες: έλεγχο, belongingness και meaningful existence.

(1) Κίνητρα και έλεγχος

Ο έλεγχος είναι σημαντικός στα άτομα επειδή η κατοχή του ελέγχου των καταστάσεων μπορεί να βοηθήσει στη μεγιστοποίηση των ευνοϊκών εκβάσεων των αποτελεσμάτων. Οι με συνέπεια δίκαιες διαδικασίες, επιτρέπουν στους υπαλλήλους να προβλέψουν ακριβέστερα τις ενέργειες μιας οργάνωσης, δίνοντας τους ως εκ τούτου την αίσθηση του ελέγχου. Εφαρμόζοντας το CSR, οι υπάλληλοι μπορούν να έχουν παρακινητικά κίνητρα σκεπτόμενοι ότι, αφού μια οργάνωση ανησυχεί για την επίδραση των δραστηριοτήτων της σε ανθρώπους και κοινότητες έξω από την οργάνωση και έχει καθιερώσει τους μηχανισμούς για την αντιμετώπισή τους, ενδιαφέρεται επίσης και για τους ίδιους τους υπαλλήλους της, επομένως αυτοί (οι υπάλληλοι) είναι σε θέση να ικανοποιήσουν τα συμφέροντά τους και κατά συνέπεια την ανάγκη του ελέγχου.

(2) Κίνητρα και belongingness

Οι ανάγκες για τη δικαιοσύνη συνδέονται περίπλοκα με την ψυχολογική ανάγκη του «ανήκειν» (belongingness). Η δικαιοσύνη είναι μια πολύτιμη πηγή πληροφοριών για την ποιότητα της σχέσης ενός υπαλλήλου με την οργάνωσή του. Η σχέση αυτή ενσωματώνει την ιδέα του status, της στάσης, και της

ενσωμάτωσης ενός ατόμου μέσα στην οργάνωση. Η ανάγκη του «ανήκειν» (belongingness), στη συνέχεια, μπορεί να επηρεάσει το ζήτημα της αυτοαναγνώρισης- αυτοπροσδιορισμού μεταξύ των υπαλλήλων.

Παράγοντες όπως η εμπιστοσύνη και η αντιληπτή οργανωτική υποστήριξη μεσολαβούν στα αποτελέσματα δικαιοσύνης. Με άλλα λόγια, οι αντιλήψεις για τη δικαιοσύνη βελτιώνουν την ποιότητα των κοινωνικών συναλλακτικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και των οργανώσεων, οδηγώντας ενδεχομένως σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Συνδέοντας αυτό με το CSR, θα λέγαμε ότι το CSR συχνά ενθαρρύνει την δημιουργία θετικών κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των οργανώσεων και των κοινοτήτων. Οι υπάλληλοι θα αναφερθούν στο CSR για να αξιολογήσουν το βαθμό στον οποίο η οργάνωσή τους αξιολογεί τέτοιες σχέσεις. Η αντίληψη των υψηλών επιπέδων του CSR μπορεί να οδηγήσει στην ικανοποίηση της ανάγκης του «ανήκειν» των υπαλλήλων. Οποιαδήποτε προσπάθεια CSR ενθαρρύνει τη δημιουργία ουσιαστικών σχέσεων μεταξύ της επιχείρησης, των υπαλλήλων της και των διαφόρων μελών της κοινότητας, ενώ η ποιότητα εκείνων των σχέσεων θα εξαρτηθεί από πόσο καλά οι εργαζόμενοι κατανοούν και συμφωνούν με τη λογική πίσω από τις CSR σχετικές αποφάσεις της οργάνωσής τους.

(3) *Κίνητρα και meaningful existence*

Η άποψη που βασίζεται στην ηθική υποστηρίζει ότι, είναι ο σεβασμός της ανθρώπινης αξιοπρέπειας και αξίας, που επηρεάζει τις περί δικαιοσύνης ανάγκες ενός ατόμου. Η εργασία για έναν οργανισμό, όπως έγινε αντιληπτή από τις αλληλεπιδράσεις της με τις ανάγκες του κοινωνικού περιβάλλοντος, ικανοποιεί τις ανάγκες των ατόμων για τη σημαντικότητα της ύπαρξής τους

(meaningful existence). Πράγματι, οι υπάλληλοι κρατούν την οργάνωση υπεύθυνη για τις ενέργειές τους, επειδή χρειάζονται να ξέρουν ότι είναι με μια οντότητα, η οποία “does the right thing”, ηθικά. Εδώ, η εστίαση είναι πρώτιστα σε αυτό που οι άλλοι βλέπουν ως ηθικά κατάλληλο.

Συμπερασματικά μπορούμε να πούμε ότι τα αποτελέσματα από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για το CSR θα λειτουργήσουν ως κίνητρα παρακίνησής τους, για το λόγο ότι αυτές οι αντιλήψεις ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες τους για έλεγχο, belongingness και meaningful existence. [41]

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις, ακόμη και στον ελληνικό χώρο, έχουν κατανοήσει τη συμβολή της πολιτικής εταιρικής κοινωνικής ευθύνης στην παρακίνηση των εργαζομένων τους. Για παράδειγμα η WIND Ελλάς έχει σχεδιάσει και υλοποιεί προγράμματα Εταιρικής και Κοινωνικής Ευθύνης, στα οποία αποτυπώνει και τους βασικούς στόχους της συνεισφοράς της στην κοινωνία:

- Συμβάλλει στην προστασία του περιβάλλοντος (π.χ. συστηματικό πρόγραμμα ανακύκλωσης)
- Στηρίζει ευαίσθητες κοινωνικές ομάδες (στηρίζει την ΕΛΕΠΑΠ, τους γιατρούς χωρίς σύνορα, Το Χαμόγελο του Παιδιού)
- Επενδύει στην εκπαίδευση («Ημέρα καριέρας της WIND»)
- Συμμετέχει στην καταπολέμηση των κοινωνικών αποκλεισμών
- Προωθεί τον πολιτισμό (στηρίζει θεατρικές παραστάσεις, φεστιβάλ κινηματογράφου, εκδηλώσεις μουσικής)
- Χορηγεί τον αθλητισμό για άτομα με αναπηρία και μη.

Ομοίως ο όμιλος ΟΤΕ ενσωματώνει τις αξίες της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης τόσο στον επιχειρηματικό σχεδιασμό, όσο και στον καθημερινό τρόπο λειτουργίας του, έχοντας θεσπίσει το Πρόγραμμα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης με τίτλο «Σχέση ευθύνης» με βασικές προτεραιότητες την κοινωνία, τους ανθρώπους του, το περιβάλλον και την αγορά. Συγκεκριμένα η στήριξη των ευπαθών κοινωνικών ομάδων, η προώθηση της τεχνολογίας στην υπηρεσία της κοινωνίας και η διατήρηση της πολιτιστικής κληρονομιάς, είναι μερικές από τις βασικές του προτεραιότητες.

Αναφέρουμε μερικά παραδείγματα από τη δράση του:

- Είναι κοντά στα παιδιά (Στηρίζει υλικοτεχνικά και οικονομικά, τη Γραμμή Υποστήριξης για τα Παιδιά «SOS-1056» του συλλόγου «Το Χαμόγελο του Παιδιού», ενισχύει το έργο φιλανθρωπικών φορέων για τα παιδιά).
- Ενισχύει τις ευπαθείς κοινωνικές ομάδες (Βρίσκεται κοντά στα άτομα που χρειάζονται σωματική και ψυχική υποστήριξη ή αντιμετωπίζουν προβλήματα επιβίωσης και επανένταξης στο κοινωνικό σύνολο).
- Στηρίζει τον εθελοντισμό (Συμμετέχει σε εθελοντικές αιμοδοσίες).
- Ανταποκρίνεται άμεσα σε έκτακτες ανάγκες (στις καταστροφικές πυρκαγιές του 2007, ο Όμιλος ΟΤΕ πρόσφερε συνολικό ποσό ύψους 6 εκατ. Ευρώ και παρείχε διευκολύνσεις στους πληγέντες συνδρομητές του ΟΤΕ και των θυγατρικών του Ομίλου).
- Στηρίζει τους νέους στην προσπάθειά τους να δημιουργήσουν το μέλλον τους (Πρόσβαση φοιτητών στο γρήγορο Internet, βράβευση των αριστούχων φοιτητών).

- Προωθεί το ενδιαφέρον για την Έρευνα και την Τεχνολογία (Συμμετοχή σε ερευνητικά προγράμματα και συνέδρια).

5.2.11 Δέσμευση (commitment).

Δέσμευση (commitment) είναι ο βαθμός αφοσίωσης (loyalty) σε μια κοινωνική μονάδα. Η δέσμευση συνδέεται με τον οργανισμό και αναφέρεται στο ατομικό ψυχολογικό δέσιμο με τον οργανισμό συμπεριλαμβανομένης μίας αίσθησης εμπλοκής, αφοσίωσης και πίστης στις αξίες του οργανισμού. Πρόκειται για μία ιδέα, η οποία δεν είναι ορατή σε εξωτερικούς παρατηρητές, αλλά μόνο στους ίδιους τους εργαζομένους.

Η δέσμευση μπορεί να είναι μια ισχυρή δύναμη προς την κατεύθυνση της αλλαγής σε μία επιχείρηση και μπορεί να παράσχει στα άτομα τα κίνητρα και την ενέργεια που απαιτείται για να θυσιάσουν άλλες προσωπικές επιθυμίες για ένα ευρύτερο καλό.

5.2.11.1 Είδη Δέσμευσης

Ανάλογα με το πού αναφέρεται, η δέσμευση μπορεί να διακριθεί σε: [42], [43]

- δέσμευση σχετικά με τον οργανισμό (organizational commitment),
- δέσμευση σχετικά αντικείμενο της δουλειάς (work commitment) και
- δέσμευση σχετικά με την καριέρα ή την απασχόληση (career commitment - occupational commitment) .

Μια άλλη κατηγοριοποίηση της δέσμευσης είναι ανάλογα με το τί διερευνούμε για να βρούμε το βαθμό της δέσμευσης. Έτσι μπορούμε να διακρίνουμε:

(1) *Δέσμευση που σχετίζεται με την στάση και τα πιστεύω του εργαζομένου (attitudinal commitment)*: Αυτή ορίζεται ως η δύναμη της “ταυτότητας” του εργαζομένου και ο βαθμός της εμπλοκής του σε ένα χαρακτηριστικό του οργανισμού. Που σημαίνει τη πίστη και την αποδοχή των στόχων και των αξιών του οργανισμού, τη θέληση για καταβολή σημαντικής προσπάθειας (go the extra mile) για τον οργανισμό και τέλος τη δυνατή επιθυμία του να παραμείνει μέλος του οργανισμού. Προτείνονται μάλιστα τα τρία στοιχεία που προσδιορίζουν την συγκεκριμένη δέσμευση. Αυτά είναι:

- η δέσμευση της στοργής (affective commitment), όπου ο εργαζόμενος θέλει να μείνει στην επιχείρηση λόγω των θετικών του εμπειριών από τον οργανισμό,
- η συνεχόμενη δέσμευση (continuance commitment), όπου ο εργαζόμενος πρέπει να μείνει στην επιχείρηση λόγω έλλειψης επιλογών και ασφάλειας,
- η πρότυπη δέσμευση (normative commitment), που είναι ο πιο επιθυμητός τύπος στους εργοδότες διότι σχετίζεται θετικά με τον μικρό βαθμό εναλλαγής προσωπικού, τη σκληρή δουλειά καθώς και με τον πολύ μικρό δείκτη αδικαιολόγητης απουσίας από τη εργασία. Εδώ ο εργαζόμενος συνδέει τον εαυτό του με έναν οργανισμό καθώς πιστεύει ότι αυτός είναι ο σωστός τρόπος να συμπεριφερθεί στη δουλειά του. Πιο συγκεκριμένα, ο εργαζόμενος πιέζεται από εσωτερικές πρότυπες δυνάμεις για να λειτουργήσει σύμφωνα με τους στόχους ενός

οργανισμού και αναπτύσσει συγκεκριμένες συμπεριφορές γιατί πιστεύει ότι αυτός είναι ο σωστός και ηθικός τρόπος να λειτουργήσει μέσα στον οργανισμό. Ο πιστός εργαζόμενος είναι λοιπόν αυτός, που αναγνωρίζει ότι είναι συσχετισμένος απόλυτα σε μία κοινωνική μονάδα (οργανισμό ή υποσύστημά του, κλάδο ή επάγγελμα).

(2) *Δέσμευση που προσδιορίζεται μέσω της συμπεριφοράς του εργαζομένου (Behavioural Commitment)*: Εδώ ο εργαζόμενος ταυτίζει την στάση του απέναντι στον οργανισμό ανάλογα με το πως ο οργανισμός έχει συμπεριφερθεί μέχρι τώρα στην καριέρα του και τί αποτελέσματα έχουν στον ίδιο οι συμπεριφορές του. Η διαφορά της attitudinal από την Behavioural δέσμευση είναι ότι ενώ στη μία (attitudinal), ο εργαζόμενος ανταλλάσσει στον οργανισμό τα οφέλη που έχει από αυτόν, στην άλλη (Behavioural), ο εργαζόμενος εκτιμά το κόστος που θα έχει μία αποχώρηση από τον οργανισμό. [44]

5.2.11.2 Η Δέσμευση ως κίνητρο παρακίνησης εργαζομένων.

Σημαντική πηγή δέσμευσης στο εσωτερικό του οργανισμού αποτελούν οι κοινές αξίες και ταυτότητες, οι αξίες της επιχείρησης, οι οποίες λειτουργούν παρακινητικά για τους εργαζόμενους. Είναι αποτελεσματικότερο για τους manager να διερευνήσουν το εσωτερικό της επιχείρησης και να ανακαλύψουν εκεί τρόπους για την βελτίωση της απόδοσης και της καλύτερης λειτουργίας της, παρά να αντιγράψουν τις ήδη υπάρχουσες δομές άλλων επιχειρήσεων. Έτσι, η δέσμευση προς την επιχείρηση, εκτός από σημαντικό παράγοντα παροχής κινήτρων γίνεται και εστία που παράγει συνεχώς θετικά αποτελέσματα. [45]

Μια σημαντική εφαρμογή της δέσμευσης είναι η εσωτερίκευση των αξιών της καριέρας του εργαζόμενου, η οποία καθιστά την επιχείρηση περισσότερο αποτελεσματική, πράγμα που ενδιαφέρει τα διευθυντικά στελέχη λόγω της στενής σύνδεσης με αυξημένη απόδοση και τα κίνητρα που παρέχονται για τον σκοπό αυτό. Η έγχυση της ιδεολογίας των εργαζομένων στην ιδεολογική δομή μίας επιχείρησης μπορεί να αλλάξει προς το καλύτερο και την πιο γραφειοκρατική δομή. [46]

Μια άλλη σημαντική εφαρμογή τίθεται από τη χρήση της ιδεολογίας για να επιλύσει αντιφατικές ανταγωνιστικές αξιώσεις που ανακύπτουν μεταξύ των υπαλλήλων και των τμημάτων του οργανισμού. Η δέσμευση βοηθά τις αντίρροπες και πολλές φορές συγκρουόμενες δυνάμεις στο εσωτερικό να συνεργαστούν για την επίλυση των διαφορών.

Ενδιαφέρον έχει όμως να δούμε τα στάδια και τις φάσεις της δέσμευσης: [46]

Οι προσδοκίες των εργαζομένων συνδέονται με την ταυτότητά τους, την αφοσίωση στην οικογένεια, την κοινωνία και το κράτος εν γένει όπου ανήκουν, οπότε δεν μπορούμε να τις διαχωρίσουμε σε βαθμό τέτοιο ώστε να τις μελετήσουμε αυτόνομα και εντελώς ανεξάρτητα. Η έκταση, στην οποία ο οργανισμός πληροί αυτές τις προσδοκίες, προσδιορίζει τα επίπεδα της ικανοποίησης του εργαζόμενου, αλλά και το πόσο θα επηρεαστεί η σταδιοδρομία του εργαζόμενου από μια πολιτική παροχής κινήτρων.

Οι δεσμεύσεις που αναλαμβάνει ο εργαζόμενος σε βάθος χρόνου ή για μεγάλα χρονικά διαστήματα, θεωρούνται προσφορότερες από όσες αναλαμβάνει για

βραχεία διαστήματα. Η σύγχρονη εταιρική φιλοσοφία (όπως αυτής της ολικής ποιότητας), θέλει τα άτομα ανοιχτά στην αλλαγή, αποφασισμένα να πραγματοποιήσουν ένα καθήκον αλλά και να αναλαμβάνουν την ευθύνη των ενεργειών τους. Επίσης θέλει τα άτομα να έχουν καλές δεξιότητες στην ακρόαση και την παρακολούθηση, μία συνεχή πηγή ενέργειας για την εργασία και να παίρνουν εύκολα αποφάσεις. Οι ίδιοι να αισθάνονται ότι έχουν τον έλεγχο του περιβάλλοντός τους, να εργάζονται έξυπνα, να κατευθύνονται από τους κινδύνους και τις προκλήσεις, διαθέτοντας μία εσωτερική ηρεμία. Να προσανατολίζονται στο παρόν αλλά και στο μέλλον, να μαθαίνουν να ενισχύονται από τα λάθη τους, να έχουν υψηλή αυτοπεποίθηση και να πράττουν πάντα τα σωστά και ηθικά πράγματα στο πλαίσιο μίας ολοκληρωτικής αφοσίωσης στην επιχείρηση.

Το πρώτο βήμα για ένα άτομο ή μια μικρή ομάδα ατόμων είναι να αναζητήσουν και να συστήσουν αν χρειαστεί συμμαχίες και ενώσεις μέσα στον χώρο της εργασίας τους. Οι δεσμοί, που συνέχουν τα μέλη ενός έστω και μικρού σε μέγεθος δικτυωμένου κοινωνικού συνόλου, αναπτύσσονται κατά την οριζόντια διεύθυνση και είναι σε ένα σημαντικό μέρος τους περιστασιακοί και ισότιμοι ανάμεσα στα άτομα που τους συνάπτουν. Οι κοινές εμπειρίες, ή όπως ονομάζονται καλύτερα, το «κοινωνικό κεφάλαιο», συγκροτούν έναν δεσμό που συνενώνει τους ανθρώπους σε μία ιδεατή κοινότητα μέσα στην οποία εκπληρώνουν τις επιδιώξεις τους και βρίσκουν ανθρώπους με κοινά ενδιαφέροντα. Η κοινότητα, τους δίνει την δυνατότητα να αντιμετωπίσουν καλύτερα τα προβλήματά τους.

Η διαμόρφωση του «κοινωνικού κεφαλαίου» είναι μία δραστηριότητα, που ξεπερνά κατά πολύ την δυνατότητα ενός ατόμου. Προφανώς πρόκειται για εξ' ορισμού ομαδική δραστηριότητα, η οποία μάλιστα συντελείται πολλές φορές χωρίς τη συνειδητή προσπάθεια του μελών των κοινοτήτων. Το άτομο φυσικά, ενδέχεται να εντάσσεται σε μία ομάδα και να παράγει κοινωνικό κεφάλαιο, έχοντας λάβει μία ατομική και ορθολογιστική απόφαση η οποία αποσκοπεί στην μεγιστοποίηση των πόρων, που είναι διαθέσιμοι στο άτομο με τη μορφή της πληροφορίας.

Το «κοινωνικό κεφάλαιο» είναι ουδέτερο και κενό νοημάτων και μόνο σε συνάρτηση με την ομάδα, που το παράγει και το διατηρεί παρουσιάζει όψεις και ποιότητες, είτε θετικές είτε αρνητικές για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Από την άλλη πλευρά, η δράση του «κοινωνικού κεφαλαίου» στην κοινωνία έχει έναν ισχυρά συνδετικό χαρακτήρα: ενώνει τους ανθρώπους που ήδη έχουν κοινές απόψεις ή πεποιθήσεις αλλά επίσης ρίχνει γέφυρες σε όσους επιθυμούν να συμμετάσχουν.

Οι υπάλληλοι επιδιώκουν να αυξήσουν την επίδραση των κοινών αξιών και, μέσω αυτών των δεσμεύσεων, με τη βοήθεια άτυπων μηχανισμών κοινωνικής υποστήριξης και κοινωνικών δικτύων, για την αναζήτηση συμμαχιών και κύκλων ομοϊδεατών. Γενικά, η αύξηση του αριθμού των ατόμων που μοιράζονται κοινές εμπειρίες και γνώσεις, θεωρείται από τους εργαζομένους ότι θα ενισχύσει την θετική στάση και συμπεριφορά τους ως προς τους άλλους και ως προς τον εαυτό τους (self-identity value).

Όταν, για κάθε άτομο χωριστά, η συνολική «ποσότητα» της δέσμευσης και του βάρους των αξιών φτάσει σε ένα «κρίσιμο επίπεδο», οι εργαζόμενοι επιδιώκουν να σχηματίσουν ομάδες, που θα επιδιώξουν να έχουν κοινή δράση ώστε να αποσπάσουν όλοι το μέγιστο δυνατό όφελος. Οι εργαζόμενοι σταθμίζουν τα πλεονεκτήματα, που θα αποκτηθούν μέσω της δέσμευσης, αλλά και τα μειονεκτήματα της. Όταν το εκτιμώμενο κέρδος υπερβαίνει το κόστος, οι εργαζόμενοι θα αναζητήσουν τρόπους για να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη μέσα από διαφορετικούς τρόπους, ακόμα και μέσα από έναν άλλο οργανισμό, που θα τους παράσχει ενδεχομένως διαφορετικά κίνητρα και διαφορετικές μεθόδους για την εκπλήρωση των στόχων τους.

5.3 Αντικίνητρα

Ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στον εργασιακό χώρο παίζουν τα αντικίνητρα, τα οποία αποτρέπουν τους εργαζόμενους να αυξήσουν την απόδοσή τους ή να αναζητήσουν μέσα στο περιβάλλον εργασίας κίνητρα που θα τους οδηγούσαν σε αυξημένη απόδοση. Συνήθη αντικίνητρα για τους εργαζόμενους είναι: [47]

(1) *Αίσθηση αδικίας*: Αυτή μπορεί να προέρχεται από τη μη αντικειμενική αξιολόγηση, τη μη σύνδεση της αμοιβής με τις επιδόσεις, την έλλειψη αξιοκρατίας, την ύπαρξη «ευνοιοκρατίας», την άνιση μεταχείριση κλπ.

(2) *Κακές σχέσεις και κλίμα*: Κακές σχέσεις μεταξύ των συνεργατών, γκρίνια, κλίμα έντασης, «παιχνίδια εξουσίας», κλπ. Επίσης η κακή συμπεριφορά του προϊσταμένου, η οποία δημιουργεί οδηγεί σε ενόχληση, δυσαρέσκεια, αρνητικό κλίμα και έλλειψη επικοινωνίας.

(3) *Κακές συνθήκες εργασίας και ανισορροπία επαγγελματικής και προσωπικής ζωής:* εξαντλητικά ωράρια, κακές συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας, φυσικό περιβάλλον εργασίας. Επίσης ο φόβος των πειθαρχικών ποινών, που αποτελεί πηγή εργασιακής πίεσης, συμβάλει έντονα στη δημιουργία στρεσογόνων καταστάσεων και κατά συνέπεια στη δημιουργία δυσμενών συνθηκών εργασίας. [48]

(4) *Μη αποτελεσματική και γραφειοκρατική οργάνωση και πολιτικές:* Οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι οι προσπάθειές τους δεν θα αποδώσουν λόγω έλλειψης αποτελεσματικής οργάνωσης, ύπαρξης γραφειοκρατίας, έλλειψης συντονισμού, στενών ελέγχων, κλπ.

Ως αντικίνητρα μπορούμε να χαρακτηρίσουμε επίσης και τα λεγόμενα «*κρυφά κόστη*» των ανταμοιβών και των τιμωριών: [49]

Οι Βέναβου και Τιρόλε τονίζουν ιδιαίτερα το κόστος που έχουν για τον εργαζόμενο τα κίνητρα και πολύ περισσότερο το «κρυφό κόστος» από την υλοποίηση των όσων συνεπάγονται τα κίνητρα αυτά. Για παράδειγμα στο ζήτημα της πληροφόρησης και γενικά των γνώσεων γύρω από ένα θέμα, που ενδέχεται να είναι μονόπλευρα τοποθετημένο υπέρ του εργοδότη: Ο εργαζόμενος θα αναλάμβανε να επιτελέσει μια αποστολή μόνον όταν, είχε εμπιστοσύνη στην ικανότητά του να πετύχει και στη βεβαιότητα ότι θα του αποδώσει κάποιο όφελος. Είναι πολύ πιθανόν ο εργοδότης όχι μόνο να γνωρίζει περισσότερα για την φύση της εργασίας (π.χ. ελκυστικότητα, δυσκολία), αλλά και να αποκρύπτει από τον εργαζόμενο λεπτομέρειες, που ενδεχομένως θα τον απέτρεπαν από το να αναλάβει το εν λόγω εγχείρημα.

Επίσης οι ανταμοιβές κρύβουν κινδύνους, με την έννοια ότι και αυτές επιφέρουν κρυφό κόστος. Συχνά αποσπούν την προσοχή από την διαδικασία υλοποίησης του μελλοντικού στόχου, της εξέλιξης του προϊόντος ή της επιχείρησης, δίνοντας βαρύτητα στο να πάρουν μια αμοιβή. Οι τρέχουσες ανταμοιβές δηλαδή, μπορούν να μειώσουν την προθυμία του ατόμου να εμείνει, επειδή προσανατολίζουν την δραστηριότητα προς την απόδοση, παρά την πρόοδο. Το άτομο οδηγείται από τις βραχυπρόθεσμες ανταμοιβές στη θυσία μακροπρόθεσμων ωφελειών.

5.4 Ο χαρακτήρας των εργαζομένων

Όλα όσα προηγήθηκαν για κίνητρα και αντικίνητρα ισχύουν γενικά για όλους τους ανθρώπους. Όμως ο κάθε άνθρωπος, είναι ξεχωριστός και ανάλογα με το χαρακτήρα του δίνει διαφορετική σημασία ή αξία στο καθένα από αυτά. Το κλειδί για στην παρακίνηση των εργαζομένων είναι η κατανόηση του τι παρακινεί τον καθένα από αυτούς. Συνεπώς η κατανόηση του χαρακτήρα των εργαζομένων από τον μάνατζερ-εργοδότη για παροχή κινήτρων προσαρμοσμένων στο χαρακτήρα τους, παίζει πολύ σημαντικό ρόλο για μια επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Karl Jung [50] ο χαρακτήρας του ατόμου εκφράζεται μέσω της συμπεριφοράς του. Κεντρικό στοιχείο του χαρακτήρα και κατά συνέπεια της συμπεριφοράς του ατόμου είναι οι ανάγκες του. Ο Jung στηρίζει την τυπολογία των χαρακτήρων του σε δύο διαστάσεις:

Η πρώτη διάσταση αφορά την «εκφραστικότητα», δηλαδή το βαθμό στον οποίο ένα άτομο είναι εκδηλωτικό. Σύμφωνα με τη διάσταση αυτή, υπάρχουν άτομα περισσότερο ή λιγότερο «ανοιχτά ή κλειστά», «εκφραστικά ή ανέκφραστα». Η δεύτερη διάσταση αφορά τον βαθμό στον οποίο τα άτομα εκδηλώνουν «κυριαρχική» (επιβλητική) ή «μη κυριαρχική» (συγκαταβατική) συμπεριφορά πάνω στους άλλους. Έτσι υπάρχουν άτομα με λιγότερο ή περισσότερο κυριαρχική συμπεριφορά. Συνδυάζοντας αυτές τις δύο διαστάσεις διαμορφώνεται ένα πλαίσιο- χώρος που ορίζει τους χαρακτήρες, οι οποίοι μπορούν ομαδοποιηθούν σε τέσσερις μεγάλες ομάδες:

(1) *«Πρωθητικοί»*: Άτομα που χαρακτηρίζονται από ανοιχτή και ταυτόχρονα κυριαρχική συμπεριφορά. Τα άτομα αυτά διακρίνονται από υψηλή ανάγκη για αναγνώριση. Είναι εγκάρδια, ενθουσιώδη, παρορμητικά, διαισθητικά με φαντασία και οράματα, ομιλητικά και κυριαρχικά πάνω στους άλλους. Ένα άτομο πρωθητικό παρακινείται περισσότερο μέσω της αναγνώρισης, του θετικού feedback, της ενίσχυσης της αυτοεκτίμησης και των συμβόλων κύρους.

(2) *«Διευκολυντές»*: Άτομα που χαρακτηρίζονται από ανοιχτή και ταυτόχρονα μη κυριαρχική συμπεριφορά. Βασικό διακριτό στοιχείο των ατόμων αυτών είναι η ανάγκη για ανθρώπινες σχέσεις και αποδοχή. Είναι άτομα φιλικά, ζεστά, δεκτικά, εύκολα συνεργάσιμα, υπομονετικά και εξυπηρετικά προς τους άλλους. Ένα άτομο διευκολυντής παρακινείται περισσότερο μέσω του καλού κλίματος και των ανθρωπίνων σχέσεων.

(3) *«Κυριαρχικοί»*: Άτομα που χαρακτηρίζονται από κλειστή και ταυτόχρονα κυριαρχική συμπεριφορά. Τα άτομα αυτά διακρίνονται για την έντονη ανάγκη

τους για επιτεύγματα- αποτελέσματα. Είναι απαιτητικά προς τον εαυτό τους και τους άλλους, με αυτοπεποίθηση, ικανά, δραστήρια, ρεαλιστές, ενδιαφέρονται για την ουσία και όχι για τις λεπτομέρειες των πραγμάτων. Ένα άτομο κυριαρχικό παρακινείται περισσότερο από την δυνατότητα επίτευξης αξιόλογων αποτελεσμάτων.

(4) «Αναλυτικοί»: Άτομα που χαρακτηρίζονται από κλειστή και ταυτόχρονα μη κυριαρχική συμπεριφορά. Τα άτομα αυτά έχουν έντονη την ανάγκη για σιγουριά. Είναι κλειστά άτομα, με προτίμηση στην ακρίβεια, στις λεπτομέρειες, στην τάξη, στην ανάλυση, στις αποδείξεις και στις εγγυήσεις. Ένα άτομο αναλυτικό παρακινείται περισσότερο από ενέργειες, πράγματα ή καταστάσεις που το κάνουν να αισθάνεται σιγουριά.

Η παραπάνω τυπολογία των χαρακτήρων επιτρέπει σχετικά εύκολα τη διάγνωση του χαρακτήρα των εργαζομένων και την προσαρμογή των κινήτρων στο χαρακτήρα τους, ενώ παράλληλα συντελεί και στην καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία της διοίκησης μαζί τους.

5.5 Μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί

Πολλοί ερευνητές έχουν υπογραμμίσει ότι οι μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις είναι οργανωμένες σε διαφορετικές δομές και αρχές και ως εκ τούτου παρέχουν διαφορετικά κίνητρα από τους κερδοσκοπικούς οργανισμούς. [51] Οι περισσότεροι μη-κερδοσκοπικοί οργανισμοί σχηματίζονται για δυο λόγους: για την παραγωγή ενός ορισμένου επιπέδου ποιότητας, ιδίως όταν ο καταναλωτής παρατηρεί ότι υπάρχει μέτρια ποιότητα σε ό,τι αφορά συγκεκριμένα αγαθά ή υπηρεσίες, ή, για την παραγωγή αγαθών και υπηρεσιών, τηρώντας συγχρόνως ορισμένες ηθικές, πνευματικές, αισθητικές και θρησκευτικές αρχές. Υπό αυτές τις συνθήκες, η αποδοτικότητα επιτυγχάνεται καλύτερα από εργαζόμενους που έχουν παρακινηθεί στο να εργαστούν ταυτισμένοι με τους στόχους του οργανισμού. Υπάρχουν, φυσικά, πολλές μέθοδοι για την ενθάρρυνση και την συμμόρφωση των εργαζομένων με τους συγκεκριμένους κάθε φορά στόχους και τις αρχές της επιχείρησης· όμως, τα εσωτερικά κίνητρα είναι αυτά που επιτυγχάνουν τα καλύτερα αποτελέσματα σχετικά με το ζήτημα που εξετάζουμε.

Στους μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς παρατηρούμε ότι υφίσταται μία εικόνα διαφορετική από εκείνη, που υφίσταται μέσα σε έναν κερδοσκοπικό οργανισμό. [52] Εδώ απουσιάζουν σχεδόν τα χρηματικά κίνητρα και κυριαρχούν, σχεδόν ολοκληρωτικά, τα μη χρηματικά κίνητρα για την απόδοση της εργασίας. Η δέσμευση στον οργανισμό είναι μεν έντονη, πρέπει όμως οι προϊστάμενοι να επινοούν τρόπους για διατηρούν κοντά τους εθελοντές που εργάζονται σε αυτούς και να τους πείθουν (αλλά όχι και να τους πιέζουν) να εργάζονται συστηματικά και σταθερά προς την κατεύθυνση που έχει προδιαγράψει ο

οργανισμός. Η ικανοποίηση που εισπράττει το άτομο είναι ένα ισχυρό κίνητρο για την ανάπτυξη θετικών και μη-συγκρουσιακών διομαδικών σχέσεων.

Επίσης η δημιουργία και η ενίσχυση αισθημάτων υπερηφάνειας και σεβασμού στο έργο που συντελείται είναι δύο βασικοί δρόμοι που μπορούν να ακολουθήσουν οι υπεύθυνοι. Αλλά και αντίστροφα, οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από ανάλογα αισθήματα αποδίδουν περισσότερο και εμφανίζουν μεγαλύτερο βαθμό δέσμευσης με την οργάνωση όπου συμμετέχουν.

Υποσημειώσεις

1. Gary P. Latham, Christopher T. Ernst, “Keys to motivating tomorrow's workforce”, Human Resource Management Review, 16, 2006, 181–198, p.182
2. R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, 4^η Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006, σελ.203
3. Daniel S. Nagin, James B. Rebitzer, Seth Sanders, Lowell J. Taylor, “Monitoring, Motivation, and Management: The Determinants of Opportunistic Behavior in a Field Experiment”, The American Economic Review, Vol. 92, No. 4. ,Sep. 2002, 850-873, p.870
4. Latham, G. P., C. T. Ernst, op.cit., p.181
5. Bozeman E. J., N. Ellemers, “Pride and respect in volunteers' organizational commitment”, European Journal of Social Psychology, in press. (www.interscience.wiley.com)
6. Patrick Low Kim Cheng & Robert W. Robertson, “Not for Bread Alone- Motivation Among Hospital Employees in Singapore”, Public Organization Review, 6, 2006, 155–166, p. 156
7. Suzanne J. Peterson and Kristin Byron, “ Exploring the role of hope in job performance: results from four studies”, Journal of Organizational Behavior, 2007, p.11 (DOI: 10.1002/job.492)
8. Suzanne J. Peterson and Kristin Byron, *ibid.*, pp.5,6

9. Jason Dol., Edwin J. Andrews, “The subliminal characteristics of project managers: An exploratory study of optimism overcoming challenge in the project management work environment”, International Journal of Project Management, 25, 2007, 674–682, p.681
10. Δημήτρης Μπουραντάς, ΗΓΕΣΙΑ, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, σελ.80
11. Mark C. Bolino And William H. Turnley, “Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts”, Journal of Organizational Behavior, 29, 2008, 29–50, pp. 31, 46
12. Jim Allen and Rolf van der Velden, “Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search”, Oxford Economic Papers, 3, 2002, 434-452, p.449
13. Jon L. Pierce, Donald G. Gardner, “Self-Esteem Within the Work and Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-Esteem Literature”, Journal of Management, 30(5), 2004, 591–622, pp. 593-594
14. Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.75
15. Patrick Low Kim Cheng & Robert W. Robertson, op.cit., pp.155-156
16. Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.79
17. Roland Bénabou, Jean Tirole, “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, The Review of Economic Studies, Vol. 70, No. 3., Jul. 2003, 489-520, pp.490, 492-493
18. Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.78-80

19. Jens Rowold, “The Impact of Personality on Training-Related Aspects of Motivation: Test of a Longitudinal Model”, Human Resource Development Quarterly, vol. 18, no. 1, Spring 2007,9-31, p. 10
20. Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003, σελ.266
21. Jens Rowold, op.cit., p. 11
22. Jens Rowold, op.cit., pp. 27-28
23. Steven W. Schmidt, “The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction”, Human Resource Development Quarterly, vol. 18, no. 4, Winter 2007, 481-498, p. 484
24. Steven W. Schmidt, ibid., pp. 492-493
25. Steven W. Schmidt, op.cit., pp.495-496
26. Milijic, V., “Motivational Factors for bringing in and demanding contents from knowledge management systems”, Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, 2002
27. Jaime Ortega, “Job Rotation as a Learning Mechanism”, Management Science, 47(10), October 2001, 1361-1370 pp.1361-1362
28. Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.77-78
29. Adam M. Grant ,Elizabeth M. Campbell, Grace Chen, Keenan Cottone, David Lapedis, Karen Lee, “Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behaviour”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103, 2007, 53–67 , pp. 53-55, 65
30. R. Noe, J. Hollenbeck, B. Gerhart, P. Wright, op.cit., σελ. 27-28,38

31. Sonya F. Premeaux, Cheryl L. Adkins And Kevin W. Mossholder, “Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role work-family conflict”, Journal of Organizational Behavior, 28, 2007, 705–727, pp. 720-723
32. Daniel Goleman, Richard Boyatzis, Annie McKee, Ο Νέος Ηγέτης, Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, Β΄ Έκδοση, Ελληνικά Γράμματα 2002, σελ.30-35
33. Jim Lyttle, “The judicious use and management of humor in the workplace”, Business Horizons, 50, 2007, 239–245, pp.239-241
34. Δημήτρης Μπουραντάς, *op.cit.*, σελ. 88-90
35. David De Cremer, “Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership”, The Leadership Quarterly, 17, 2006, 79– 93, pp. 79-80
36. David De Cremer, *ibid.*, p.σελ.89-91
37. Dick de Gilder, Theo N. M. Schuyt , Melissa Breedijk, “Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case”, Journal of Business Ethics, 61, 2005, 143–152, pp.143-144
38. Deborah E. Rupp, Jyoti Ganapathi, Ruth V. Aguilera and Cynthia A. Williams, “Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework”, Journal of Organizational Behaviour, 27, 2006, 537–543 , p.537
39. Deborah E. Rupp, Jyoti Ganapathi, Ruth V. Aguilera and Cynthia A. Williams, *ibid.*, p.539

40. Manuel Castelo Branco, Lucia Lima Rodrigues, “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives”, Journal of Business Ethics, 69, 2006, 111–132 , p.127
41. Deborah E. Rupp, Jyoti Ganapathi, Ruth V. Aguilera and Cynthia A. Williams, op.cit., pp. 540-541
42. A. E. Reichers, “A review and reconceptualization of organizational commitment”. Academy of Management Review, 10, 1985, pp.465–476.
43. N. Ellemers, D. De Gilder, & S. A. Haslam, “Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance”. Academy of Management Review, 29, 2004, pp.459–478.
44. David D. Dawley, Robert D. Stephens, David B., Stephens “Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfilment”, Journal of Vocational Behavior, 67, 2005, 511–525, p.513
45. Albert S. King, “Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity, Insight, and Resilience”, International Journal of Value-Based Management , 12, 1999, 29–49, p.30
46. Albert S. King, ibid., pp.29–49
47. Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.301-302
48. Dimitri Van Der Linden, Debby G. J. Beckers and Toon W. Taris, “Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a Dispositional Source of Job-related Stress”, European Journal of Personality, 21, 2007, 889–909, pp.904-905
49. Roland Bénabou, Jean Tirole, op.cit., p.491.
50. Νάνσυ Παπαλεξανδρή - Δημήτρης Μπουραντάς, op.cit., σελ.299-302

51. Laura Leete, "Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations", Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 43, 2000, pp.423–446
52. Boezeman, E., N. Ellemers, op.cit., In Press.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ανοιχτά συστήματα υπό την έννοια ότι ζουν από το περιβάλλον για το περιβάλλον. Ο λόγος ύπαρξής τους είναι η δημιουργία αξίας για να ικανοποιούν αποτελεσματικά τις ομάδες ενδιαφερομένων, όπως μέτοχοι, πελάτες, εργαζόμενοι, καθώς και της κοινωνίας γενικότερα. Συνεπώς λειτουργούν και αναπτύσσονται μέσα σε ένα περιβάλλον με το οποίο βρίσκονται σε συνεχή αλληλεπίδραση. Βασική προϋπόθεση επιβίωσής τους είναι η παρακολούθηση, η κατανόηση και η προσαρμογή τους στις εξελίξεις και τις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον αυτό. Η εποχή μας χαρακτηρίζεται από συνεχείς ταχύτατες, μη γραμμικές και σημαντικές αλλαγές. Τα ηγετικά στελέχη είναι υποχρεωμένα να τις παρακολουθούν και να τις λαμβάνουν σοβαρά υπόψιν τους κατά τη λήψη αποφάσεων και την άσκηση της διοίκησης. Αυτές αποτελούν κινητήρια δύναμη οργανωσιακών αλλαγών, βελτιώσεων και προόδου. Οι επιχειρήσεις κατανοούν πρώτα τις εκάστοτε προκλήσεις του περιβάλλοντος και στη συνέχεια απαντούν σε αυτές με νέες λογικές και προσεγγίσεις. Για το λόγο αυτό, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν ξεκάθαρα στο μυαλό τους τις στρατηγικές παραμέτρους που θα πρέπει να διαμορφώσουν και να διαχειριστούν.

Ένα στρατηγικά κρίσιμο, άυλο στοιχείο της επιχείρησης αποτελεί η εταιρική κουλτούρα. Με τον όρο εταιρική κουλτούρα εννοούμε ένα σύστημα κοινώς αποδεκτών αξιών, πιστεύω, αρχών, σημασιών που προσδιορίζουν το πώς οι άνθρωποι σκέφτονται και συμπεριφέρονται. Η εταιρική κουλτούρα όταν είναι

εναρμονισμένη στα θεμελιώδη δεδομένα μιας επιχείρησης (όπως φύση δραστηριοτήτων, μέγεθος, στρατηγική, περιβάλλον, κλπ), αποτελεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γι' αυτήν. Η κατανόηση και ο χειρισμός της διαφορετικότητας της κουλτούρας αποτελεί βασική προϋπόθεση επιτυχίας των σύγχρονων επιχειρήσεων.

Η επιχείρηση πάνω απ' όλα αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι, που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Οι άνθρωποι, αν είναι οι κατάλληλοι-σωστοί, αποτελούν τη βασική πηγή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων για την επιχείρηση. Στις σημερινές συνθήκες, ο σπάνιος πόρος για τη δημιουργία πλούτου είναι οι σωστοί άνθρωποι. Είναι οι ιδέες οι γνώσεις και οι προσπάθειες αυτών, και όχι το κεφάλαιο. Η κρίσιμη αγορά είναι αυτή των ιδεών, της γνώσης, της δημιουργικότητας και των καινοτομιών και όχι η αγορά του κεφαλαίου και των προϊόντων. Η στρατηγική σημασία των ανθρώπων για την επιτυχία της επιχείρησης συνίσταται και στο γεγονός ότι μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητες όπως καινοτομιών, συνεχούς μάθησης και αλλαγών, επιχειρηματικότητας, κλπ, που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό, όπως μπορούν αν αντιγραφούν οι στρατηγικές, οι δομές, τα συστήματα και η τεχνολογία.

Η ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει, να διατηρεί, να αναπτύσσει και να αξιοποιεί πλήρως τους σωστούς ανθρώπους αποτελεί μια «κρυφή αξία», η οποία δεν αντιγράφεται και δεν μεταφέρεται στον ανταγωνισμό. Επομένως τα ανώτατα διοικητικά στελέχη, πρέπει να έχουν ως στρατηγική προτεραιότητα τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων.

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο βασικά ζητήματα της Διοίκησης ανθρωπίνων πόρων, αφού είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση στο χώρο της οργάνωσης. Προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων ως προς την εργασία και τη δέσμευση στον οργανισμό (commitment).

Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα γύρω από το τί κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τί προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και την οργάνωση και ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο.

Η απάντηση όμως έχει να κάνει με την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, που είναι θέμα περίπλοκο λόγω του επηρεασμού της από μεταβλητές όπως οι φιλοδοξίες, η παιδεία, τα προσωπικά βιώματα, το κοινωνικό περιβάλλον, η ένταση και ο αριθμός των προσωπικών αναγκών. Το άτομο συμπεριφέρεται κατά τον έναν ή τον άλλο τρόπο επειδή ανταποκρίνεται σε δυνάμεις/ανάγκες που το παρακινούν να συμπεριφερθεί τοιουτοτρόπως. Αφού επί σειρά ετών οι ερευνητές προσπαθούσαν να βρουν τη λυδία λίθο της μιας και μοναδικής θεωρίας παρακίνησης, που θα ερμήνευε τη συμπεριφορά των εργαζομένων, σήμερα όλο και περισσότερο γίνεται συνείδηση ότι αυτό είναι ανέφικτο και μόνο συνδυασμοί των θεωριών αυτών μπορούν να έχουν πρακτική εφαρμογή στον εργασιακό χώρο.

Τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης. Οι σύγχρονοι ψυχολόγοι θεωρούν πλέον τις ανάγκες και τα κίνητρα σαν την «καρδιά» της παρακίνησης, που εξηγούν ένα σημαντικό μέρος της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα κίνητρα είναι μια εσωτερική νοητική και συναισθηματική διεργασία, που έχει σχέση με τις αξίες και τις προσδοκίες του ατόμου καθώς και με τον τρόπο που το άτομο βιώνει και ερμηνεύει τον κόσμο. Σε καμία περίπτωση δεν πρέπει να ταυτιστεί με κανενός είδους καταναγκασμό.

Οι θεωρίες για τα κίνητρα διακρίνονται συνήθως μεταξύ εκείνων που εστιάζουν στον εσωτερικό κόσμο του ατόμου (content theories) και αφορούν τα εσωτερικά κίνητρα και σε εκείνες, οι οποίες εστιάζουν στις αλληλεπιδράσεις του με το περιβάλλον (process theories) και αφορούν τα εξωτερικά κίνητρα.

Το ιδεώδες εσωτερικό κίνητρο είναι η ίδια η εργασία του ατόμου, δηλαδή το περιεχόμενο της εργασίας, που πρέπει να ικανοποιεί τον άνθρωπο που την ασκεί.

Γενικότερα, ανάλογα με το αν τα κίνητρα ενέχουν την παροχή οικονομικών αμοιβών ή όχι, διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες, στα χρηματικά και στα μη-χρηματικά κίνητρα.

Είναι αφελής η συχνά εμφανιζόμενη πεποίθηση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων αποτελεί πανάκεια στο θέμα της παρακίνησης. Οι σταθερές χρηματικές αμοιβές, όπως είναι ο μισθός, δεν παρακινούν: όταν είναι «κακές», δημιουργούν δυσαρέσκεια, όταν είναι «καλές», το μόνο που μπορούν να κάνουν είναι να εξασφαλίζουν τη μη δυσαρέσκεια (F. Herzberg). Βέβαια, οι

μεταβλητές χρηματικές αμοιβές (πχ bonus, πριμ) παρακινούν, αφού θεωρούνται μέσω της αναγνώρισης, ως επιβράβευση και επιτυχία. Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζόμενους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις, είναι κυρίως στοιχεία που έχουν αξία αυτά καθεαυτά και αφορούν την εσωτερική παρακίνηση (ψυχική ευχαρίστηση) του εργαζομένου. Επίσης ο χαρακτήρας του εργαζομένου επηρεάζει σημαντικά το πόσο και πως μπορεί να παρακινηθεί. Υπάρχουν δηλαδή άτομα περισσότερο ή λιγότερο δραστήρια ή αυτοπαρακινούμενα. Κάθε άνθρωπος παρακινείται από διαφορετικές αιτίες και με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Όμως η πλειοψηφία των ανθρώπων, παρακινείται-κινητοποιείται για υψηλές επιδόσεις, αν υπάρξουν οι απαραίτητες προϋποθέσεις και τα κίνητρα.

Κατά την εφαρμογή ενός συστήματος κινήτρων οι επιχειρήσεις, ιδίως οι διεθνείς, πρέπει να λαμβάνουν υπόψιν τους και τις ατομικές διαφορές που οφείλονται στις διαφορετικές αξίες ανάμεσα στους διάφορους πολιτισμούς.

Συνοψίζοντας, οι άνθρωποι κινητοποιούνται και δίνουν τον καλύτερο εαυτό τους στην επιχείρηση όταν:

- Αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική.
- Επιδιώκουν και ελπίζουν να φθάσουν σε ένα καλύτερο μέλλον, συμμετέχοντας στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών και μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση.
- Υπάρχει ευχαρίστηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή τους στα επιτεύγματα της επιχείρησης.

- Στο εργασιακό περιβάλλον κυριαρχούν καλές ανθρώπινες σχέσεις και αίσθημα εμπιστοσύνης.
- Υπάρχει αξιοπρεπής δίκαιη και έντιμη μεταχείριση, ένα μόνιμα παγιωμένο αίσθημα δικαιοσύνης σε σχέση με την αξιολόγηση της απόδοσης, τις αμοιβές και την εξέλιξή τους.
- Αισθάνονται αυτοεκτίμηση και είναι περήφανοι γι' αυτά που κάνουν τόσο οι ίδιοι όσο και η επιχείρηση στην οποία ανήκουν, λόγω της ευαισθητοποίησης και συνεισφοράς της στο κοινωνικό περιβάλλον.
- Διαθέτουν ελευθερία πρωτοβουλιών. Ενθαρρύνονται οι προτάσεις-πρωτοβουλίες για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων, ενώ υπάρχει ανοχή σε πιθανές αποτυχίες.
- Προσπαθούν και επιτυγχάνουν προκλητικούς στόχους. Αυτό γίνεται όχι μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά και μέσω της ομαδικής συνεργασίας, που προϋποθέτει κυρίως, κοινή αντίληψη για τους προς επίτευξη στόχους, και ανάπτυξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης
- Αναπτύσσονται συνεχώς, μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης- κατάρτισης, κατάλληλα σχεδιασμένη με βάση τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου.

Επισημαίνουμε ξανά ότι κάθε ένας άνθρωπος είναι ξεχωριστός και παρακινείται από διαφορετικές αιτίες με διαφορετικά κάθε φορά αποτελέσματα. Η επανεξέταση των κινήτρων μας βοηθά να κατανοήσουμε το τί είναι αυτό που πραγματικά παρακινεί τους εργαζόμενους.

Τελειώνοντας παρατίθενται μερικοί προβληματισμοί για το αν τα προαναφερόμενα μη χρηματικά κίνητρα, τα οποία στηρίζονται πάνω σε «ανώτερες» ανθρώπινες ανάγκες, θα μπορούσαν να έχουν ισχύ και σε εργαζόμενους σε μη

κερδοσκοπικούς οργανισμούς ή γενικότερα σε επιχειρήσεις Δημόσιου χαρακτήρα. Είναι ένα πολύ ενδιαφέρον ζήτημα, πάνω στο οποίο αξίζει να γίνουν έρευνες και μελέτες για περαιτέρω διερεύνηση.

Επίσης, λαμβάνοντας υπόψιν την διαφορετικότητα της κουλτούρας του Ελληνικού λαού, θα ήταν σκόπιμο να γίνουν εμπειρικές έρευνες για το ποια από αυτά τα μη χρηματικά κίνητρα, έχουν μεγαλύτερη σημαντικότητα και ως εκ τούτου εφαρμογή στις Ελληνικές επιχειρήσεις, με το συγκεκριμένο μέγεθος και δομή τους.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α΄

ΠΡΑΚΤΙΚΟΣ ΟΔΗΓΟΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

1. *Θέσετε ατομικούς και ομαδικούς στόχους στους συνεργάτες σας και συνδέστε τους με συγκεκριμένες οικονομικές ή μη οικονομικές, άμεσες ή έμμεσες ανταμοιβές. Οι στόχοι πρέπει να είναι:*
 - *Συγκεκριμένοι, ποσοτικά ή ποιοτικά μετρήσιμοι, χρονικά προσδιορισμένοι*
 - *Προκλητικοί - αισιόδοξοι*
 - *Εναρμονίσιμοι (όχι αντιφατικοί μεταξύ τους και με τους στόχους της επιχείρησης)*
 - *Συμφωνημένοι με τους συνεργάτες σας*
 - *Υλοποιήσιμοι – ρεαλιστικοί.*
2. *Αναγνωρίσετε τις εξαιρετικές προσπάθειες και τις εξαιρετικές επιδόσεις των συνεργατών σας (ατομικά και ομαδικά), όχι μόνο τυπικά (πχ μέσω της αξιολόγησης, bonus, τυπικών επαίνων, κλπ), αλλά και στην καθημερινότητα μέσω της συμπεριφοράς σας.*
3. *Γιορτάστε σημαντικά επιτεύγματα της μονάδας και των συνεργατών σας.*
4. *Να εξηγείτε στους συνεργάτες τις συνέπειες της εργασίας τους για την οργανωτική μονάδα και την εταιρεία, ώστε να αντιλαμβάνονται τη σημαντικότητά της.*

5. *Επιβραβεύστε- επαινέστε προσωπικά και δημοσίως (για κάτι πολύ σημαντικό).*
6. *Εκτός από το σύστημα- επιβράβευσης της εταιρείας, χρησιμοποιείτε και δικά σας μέσα (πχ κάρτες, μικρά δωράκια, ώρες άδειας). Μην ξεχνάτε ότι οι συμβολικές «χειρονομίες- αμοιβές» έχουν μεγάλη αξία.*
7. *Δώστε δουλειές και αναθέσεις (όταν είναι εφικτό) στους συνεργάτες σας παράλληλα με τις κύριες ευθύνες, ώστε να σπάσει η ρουτίνα και να αναπτύσσονται. Επίσης χρησιμοποιείτε την εναλλαγή θέσεων (job rotation) όταν είναι εφικτή.*
8. *Δώστε ελευθερία πρωτοβουλιών και συμμετοχή στους συνεργάτες σας. Ζητάτε τη γνώμη τους και ενθαρρύνετε τους να σας κάνουν προτάσεις.*
9. *Δώστε στους συνεργάτες σας τις πληροφορίες που χρειάζεται ώστε να αισθάνονται υπεύθυνοι και να κατανοούν «τί πρέπει, γιατί πρέπει και πώς πρέπει να κάνουν».*
10. *Ενισχύστε συνεχώς το αίσθημα δίκαιης μεταχείρισης του κάθε συνεργάτη, αξιολογώντας αντικειμενικά τις επιδόσεις, τη συμπεριφορά του και δίνοντας ανάλογες ανταμοιβές (υλικές και μη υλικές). Αυτό ασφαλώς απαιτεί να είναι γνωστά τα standards, τα κριτήρια, «οι κανόνες του παιχνιδιού» και να υπάρχει διαφάνεια, συνέπεια, ακεραιότητα.*
11. *Κάντε τους συνεργάτες να αισθάνονται ευθύνη για τα αποτελέσματα της δουλειάς τους, δείχνοντάς τους ότι οι ίδιοι μπορούν να τα προσδιορίσουν και θα εισπράττουν το «μπράβο» ή την «κριτική».*

12. *Συστηματικά προσπαθείτε να διατηρείτε σε υψηλό επίπεδο την αυτοεκτίμηση των συνεργατών σας. Δίνετε θετικό feedback με κάθε ευκαιρία.*
13. *Να διατηρείτε ένα κλίμα στη μονάδα σας, το οποίο να κάνει τους συνεργάτες σας να δουλεύουν ευχάριστα, με κέφι και ενθουσιασμό, και να θέλουν να επιτύχουν υψηλότερες επιδόσεις από αυτές του ανταγωνισμού.*
14. *Να συνδέεται τους στόχους των συνεργατών σας με το όραμα της μονάδας και του οργανισμού, ώστε να τους εμπνεύσετε και να τους παρακινήσετε για υψηλές επιδόσεις (υψηλότερες του ανταγωνισμού).*
15. *Να αναπτύσσετε συνεχώς τους συνεργάτες σας, να δίνετε αναπτυξιακή αρνητική κριτική, να είστε καλός δάσκαλος.*

ΠΗΓΗ: Δ. Μπουραντάς: «ΗΓΕΣΙΑ, Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας», Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005, σελ. 305

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. Allen, Jim, van der Velden, Rolf, “Educational mismatches versus skill mismatches: effects on wages, job satisfaction, and on-the-job search”, Oxford Economic Papers, 3, 2002, 434-452
2. Baron, A. Robert, “Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research”, Motivation and Emotion, Vol.15, No 1. ,1991, 1-8
3. Bénabou, Roland, Tirole, Jean, “Intrinsic and Extrinsic Motivation”, The Review of Economic Studies, Vol. 70, No. 3., Jul. 2003, 489-520
4. Bolino, C. Mark, Turnley, H. William, “Old faces, new places: equity theory in cross-cultural contexts”, Journal of Organizational Behavior, 29, 2008, 29–50
5. Bozeman, J. Edwin, Ellemers, Naomi, “Pride and respect in volunteers’ organizational commitment”, European Journal of Social Psychology, in press. (www.interscience.wiley.com)
6. Branco, Manuel Castelo , Rodrigues, Lucia Lima, “Corporate Social Responsibility and Resource-Based Perspectives”, Journal of Business Ethics, 69, 2006, 111–132
7. Cheng, Patrick Low Kim, Robertson, W. Robert, “Not for Bread Alone- Motivation Among Hospital Employees in Singapore”, Public Organization Review, 6, 2006, 155–166

8. Dawley, D. David, Stephens, D. Robert, Stephens, B. David, "Dimensionality of organizational commitment in volunteer workers: Chamber of commerce board members and role fulfilment", Journal of Vocational Behavior, 67, 2005, 511–525
9. De Cremer, David, "Affective and motivational consequences of leader self-sacrifice: The moderating effect of autocratic leadership", The Leadership Quarterly, 17, 2006, 79– 93
10. De Gilder, Dick, Schuyt, N. M. Theo, Breedijk, Melissa, "Effects of an Employee Volunteering Program on the Work Force: The ABN-AMRO Case", Journal of Business Ethics, 61, 2005, 143–152
11. Deshpande, Rohit, Farley, U. John, "Organizational Culture, Market Orientation, innovativeness and Firm Performance: an international research odyssey", International Journal of Research in Marketing, 2004, 21, 3-22
12. Ellemers, N., De Gilder, D., Haslam, A. S., "Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance". Academy of Management Review, 29, 2004, 459–478.
13. Frank, H. Robert, What Price the Moral High Ground?, Princeton, University Press, 2003.
14. Fudge, S. Robert, Schlacter, L. John, "Motivating Employees to Act Ethically: An Expectancy Theory Approach", Journal of Business Ethics 18, 1999, 295–304.
15. Gallagher, S. Richard, The soul of organization, Dearborn Trade Publishing, 2003

16. Goleman, Daniel , Boyatzis, Richard, McKee, Annie , Ο Νέος Ηγέτης, Η Δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στη Διοίκηση Οργανισμών, Β΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 2002
17. Grant, M. Adam, Campbell, M. Elizabeth, Chen, Grace, Cottone, Keenan, Lapedis, David, Lee, Karen, “Impact and the art of motivation maintenance: The effects of contact with beneficiaries on persistence behaviour”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 103, 2007, 53–67
18. Hollyforte, Sarah, Whidett, Steve, The Motivation Handbook, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003
19. Huczynsk, Andrezei, Influencing within organizations, Great Britain: Prentice Hall, Europe, 1996
20. Hunger, J. David, Wheelen, L. Thomas, Εισαγωγή στο Στρατηγικό Μάνατζμεντ, 3^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2004
21. Jason, Dol., Edwin, J. Andrews, “The subliminal characteristics of project managers: An exploratory study of optimism overcoming challenge in the project management work environment”, International Journal of Project Management , 25, 2007, 674–682
22. Kidwell, E. Roland, Fish, J. Alan, “High-performance human resource practices in Australian family businesses: Preliminary evidence from the wine industry”, International Entrepreneurial Management Journal, 3, 2007, 1–14.

23. King, S. Albert, "Crescendo Model of Career Motivation and Commitment: Identity, Insight, and Resilience", International Journal of Value-Based Management , 12, 1999, 29–49
24. Kirkman, L. Bradley, Shapiro, L. Debra, "The Impact of Cultural Values on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Self-Managing Work Teams: The Mediating Role of Employee Resistance", The Academy of Management Journal, Vol. 44, No. 3. ,Jun. 2001, 557-569
25. Kotler, Philip – Keller, Kevin Lane, Μάρκετινγκ Μάνατζμεντ, 12^η Αμερικάνικη έκδοση, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Αθήνα 2006
26. Kotter, P. John, Leading change, Harvard Business School Press, Boston 1996
27. Lane, Tracy, "Motivational Interaction Between Living Systems", Systemic Practice and Action Research, Vol. 2, No. 3, 1989, 333-342
28. Latham, P. Gary, Ernst, T. Christopher, "Keys to motivating tomorrow's workforce", Human Resource Management Review, 16, 2006, 181–198
29. Leete, Laura, "Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations", Journal of Economic Behavior & Organization, Vol. 43, 2000, 423–446
30. Lyttle, Jim, "The judicious use and management of humor in the workplace", Business Horizons, 50, 2007, 239–245
31. Marshall, Reeve John, Understanding Motivation and Emotion, John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 2005
32. Milijic, V., "Motivational Factors for bringing in and demanding contents from knowledge management systems", Proceedings of the 13th

International Workshop on Database and Expert Systems Applications,
2002

33. Nagin, S. Daniel , Rebitze,r B. James, Sanders, Seth, Taylor, J. Lowell,
“Monitoring, Motivation, and Management: The Determinants of
Opportunistic Behavior in a Field Experiment”, The American Economic
Review, Vol. 92, No. 4. ,Sep. 2002, 850-873
34. Noe, R., Hollenbeck, J., Gerhart, B., Wright, P., Διαχείριση Ανθρωπίνων
Πόρων, Ένα Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα, 4^η Αμερικάνικη Έκδοση,
Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα 2006
35. Ortega, Jaime, “Job Rotation as a Learning Mechanism”, Management
Science, 47(10), October 2001, 1361-1370
36. Peterson, J. Suzanne, Byron, Kristin, “ Exploring the role of hope in job
performance: results from four studies”, Journal of Organizational
Behavior, 2007 (DOI: 10.1002/job.492)
37. Pierce, L. Jon, Gardner, G. Donald, “Self-Esteem Within the Work and
Organizational Context: A Review of the Organization-Based Self-
Esteem Literature”, Journal of Management, 30(5), 2004, 591–622
38. Pothukuchi, Vijay, Damanpour, Fariborz, Choi, Jaepil, Chen, C. Chao,
Seung, Ho Park, “National and Organizational Culture Differences and
International Joint Venture Performance”, Journal of International
Business Studies, Vol. 33, No. 2., 2nd Qtr., 2002, 243-265
39. Premeaux, F. Sonya, Adkins, L. Cheryl, Mossholder, W. Kevin,
“Balancing work and family: A field study of multi-dimensional, multi-role
work-family conflict”, Journal of Organizational Behavior, 28, 2007, 705–
727

40. Reichers, E. Arnon, "A review and reconceptualization of organizational commitment". Academy of Management Review, 10, 3, 1985, 465–476
41. Rowold, Jens, "The Impact of Personality on Training-Related Aspects of Motivation: Test of a Longitudinal Model", Human Resource Development Quarterly, vol. 18, no. 1, Spring 2007, 9-31
42. Rupp, E. Deborah, Ganapathi, Jyoti, Aguilera, V. Ruth, Williams, A. Cynthia, "Employee reactions to corporate social responsibility: an organizational justice framework", Journal of Organizational Behaviour, 27, 2006, 537–543
43. Schein, H. Edgar, "Organizational Culture", American Psychologist, 45, 1990, 109-119
44. Schein, H. Edgar, Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass, 1989
45. Schmidt, W. Steven, "The Relationship Between Satisfaction with Workplace Training and Overall Job Satisfaction", Human Resource Development Quarterly, vol. 18, no. 4, Winter 2007, 481-498
46. Schneider, Briff B., Guzzo A.P., & R.A., "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change", Organizational Dynamics, Spring 1996
47. Segalla, Michael, Sauquet, A. Turati, C., "Symbolic vs. Functional Recruitment: Cultural influences on Employee Recruitment Policy", European Management Journal, 19, 1, 2001, 44-57
48. Van Der Linden, Dimitri, Beckers, G. J. Debby, Taris, W. Toon, "Reinforcement Sensitivity Theory at Work: Punishment Sensitivity as a

- Dispositional Source of Job-related Stress”, European Journal of Personality, 21, 2007, 889–909
49. Wright, A. Thomas, Wright, P. Vincent, “How Our 'Values' Influence the Manner in Which Organizational Research Is Framed and Interpreted”, Journal of Organizational Behavior, Vol. 21, No. 5. ,Aug., 2000, 603-607
50. Θανόπουλος Γιάννης, Διεθνής επιχείρηση, Περιβάλλον, Δομή και Προκλήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006
51. Θανόπουλος Γιάννης, Επιχειρηματική Ηθική και Δεοντολογία, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2003
52. Θεοδωράτος Ευάγγελος, Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα 2004
53. Καντάς Αριστοτέλης, Οργανωτική –Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3^ο Διεργασίες Ομάδας- Σύγκρουση- Ανάπτυξη και Αλλαγή- Κουλτούρα- Επαγγελματικό άγχος, Γ΄ Έκδοση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1995
54. Καντάς Αριστοτέλης, Οργανωτική και Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 1^ο, Κίνητρα, Επαγγελματική Ικανοποίηση, Ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα 1998
55. Κόντης Θεμιστοκλής, Διοικητική Ψυχολογία, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα 1994
56. Μπουραντάς Δημήτρης, ΗΓΕΣΙΑ, ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα 2005
57. Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ, Θεωρητικό υπόβαθρο, Σύγχρονες πρακτικές, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2002

58. Παπαλεξανδρή Νάνσυ - Μπουραντάς Δημήτρης, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα 2003
59. Χυτήρης Λεωνίδα, Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001
60. Χυτήρης Λεωνίδα, Μάνατζμεντ, Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2006
61. Χυτήρης Λεωνίδα, Οργανωσιακή συμπεριφορά, η Ανθρώπινη συμπεριφορά σε Οργανισμούς & Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα 2001
62. http://www.news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyagor_9_21/04/2007_224137