



**Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:
ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ**

Η εργασία υποβάλλεται για την μερική κάλυψη των απαιτήσεων με στόχο την
απόκτηση του διπλώματος

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

από

ΤΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ

στη

ΘΕΟΔΩΡΟΥ ΚΥΡΙΑΚΗ

ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ

2010

Η συγκεκριμένη εργασία, με τίτλο “ **Η Υποκίνηση του Ανθρώπινου Δυναμικού: Συγκριτική Ανάλυση σε Ξενοδοχειακές Μονάδες**”, είναι πρωτότυπη και εκπονήθηκε αποκλειστικά και μόνο για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Σπουδών στην “ Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική” (M.Sc. – Master of Science in Economic and Business Strategy) από το τμήμα Οικονομικής Επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

ABSTRACT

Today's increasingly competitive business world implies that a highly motivated workforce is vital for any organization seeking to achieve good results. However, workers' and managers' goals may not be always precisely the same. Therefore, what managers must aim for is getting the individual's goals as close as possible to those of the organization. Motivating individuals means creating an environment in which they can satisfy their goals. Therefore, the motivation of the workforce can be a fundamental challenge for an organization's management.

The present study examines the motivation of the workforce and focuses in a comparison analysis between the hotels in Greece and other countries. Chapter 1 refers to the conceptual framework of motivation. In Chapter 2 the modern motivation theories are presented. Chapter 3 refers to the various leadership theories and the motivation techniques in practice and chapter 4 presents the situation in hotel industry. Finally, a comparison analysis of the motivational factors between the employers in Greece, Russia, USA, China and Taiwan is presented in chapter 5.

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Στο σημερινό ανταγωνιστικό επιχειρηματικό κόσμο, η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι ζωτικής σημασίας για κάθε επιχείρηση που επιδιώκει να επιτύχει καλά αποτελέσματα. Ωστόσο, οι στόχοι των εργαζομένων και των στελεχών δεν είναι πάντοτε οι ίδιοι. Τα στελέχη πρέπει να επιδιώκουν οι στόχοι των ατόμων να είναι όσο πιο κοντά γίνεται σε αυτούς της επιχείρησης. Η υποκίνηση των ατόμων σημαίνει τη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, στο οποίο να μπορούν να ικανοποιήσουν τους στόχους τους. Γι' αυτό το λόγο, η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελεί πρόκληση για τη Διοίκηση κάθε επιχείρησης.

Η παρακάτω μελέτη ερευνά την υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού και εστιάζει σε μια συγκριτική ανάλυση μεταξύ των ξενοδοχειακών μονάδων στην Ελλάδα και άλλων χωρών. Στο κεφάλαιο 1 αναφέρεται το εννοιολογικό υπόβαθρο της υποκίνησης. Το κεφάλαιο 2 πραγματεύεται τις πιο βασικές σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης. Στο κεφάλαιο 3 παρουσιάζονται διάφορες θεωρίες ηγεσίας και τεχνικές υποκίνησης προσωπικού στην πράξη και στο κεφάλαιο 4 γίνεται μία αναφορά στην κατάσταση στον ξενοδοχειακό κλάδο. Τέλος, στο κεφάλαιο 5 παρουσιάζεται μια συγκριτική ανάλυση των παραγόντων υποκίνησης μεταξύ των εργαζομένων σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα, στη Ρωσία, στις Η.Π.Α, στην Κίνα και στην Ταϊβάν.

Θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την καθηγήτριά μου κ. Χατζηδήμα Σταματίνα για την πολύτιμη βοήθειά της στη συγγραφή και ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ABSTRACT.....	iii
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	iv
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 - ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	
1.1 Ορισμός Υποκίνησης.....	3
1.2 Σπουδαιότητα Υποκίνησης.....	4
1.3 Βασικές Δυνάμεις Υποκίνησης.....	5
<i>1.3.1 Ανάγκες.....</i>	<i>5</i>
<i>1.3.2 Σχέση Αναγκών, Κινήτρων και Ανθρώπινης Συμπεριφοράς.....</i>	<i>8</i>
1.4 Διαδικασία Υποκίνησης.....	9
1.5 Μεταβλητές στη Διαδικασία Υποκίνησης.....	12
1.6 Γιατί Εργάζεται ο Άνθρωπος.....	15
1.7 Τι Θέλουν οι Εργαζόμενοι.....	16
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 - ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	
2.1 Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Ανθρώπινων Αναγκών.....	19
(Need Hierarchy Theory) - A. Maslow	
2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων.....	25
(Two Factor Theory) - F. Herzberg	
2.3 Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών.....	30
(Acquired Need Theory) – D. McClelland	
2.4 Η Θεωρία της Ισότητας.....	32
(Equity Theory) – J. Stacy Adams	
2.5 Η Θεωρία των Προσδοκιών.....	37
(Expectancy Theory) – V. Vroom	
2.6 Η Θεωρία της Στοχοθέτησης.....	41

(Goal-Setting Theory) – E. Locke	
2.7 Η Θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού.....	46
(Reinforcement Theory) - B.F. Skinner	
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 – ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	
3.1 Τεχνικές Υποκίνησης.....	51
3.1.1 Το Χρήμα.....	52
3.1.2 Συστήματα Αμοιβών και Υποκίνηση.....	53
3.1.3 Στοχοθέτηση.....	56
3.1.4 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων.....	58
3.1.5 Εμπλουτισμός Εργασίας.....	61
3.1.6 Τροποποίηση Οργανωτικής Συμπεριφοράς.....	62
3.1.7 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας και Προσαρμογή του Ατόμου.....	63
3.2 Ο Ρόλος των Προϊσταμένων.....	65
3.3 Πρακτικές Συμβουλές για Υποκίνηση.....	69
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ	
4.1 Ξενοδοχειακό Προϊόν.....	73
4.2 Οι Ιδιαιτερότητες της Εργασίας στις Τουριστικές Επιχειρήσεις.....	74
4.3 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Παράγοντα στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις.....	76
4.4 Εφαρμογή των Θεωριών Υποκίνησης στη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Μονάδων.....	78
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ.....	84
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....	92
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	94

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Σχήμα 1.4.1: Διαδικασία Υποκίνησης	10
Σχήμα 1.4.2: Διαδικασία Υποκίνησης	11
Σχήμα 2.1.1: Η Ιεραρχία Αναγκών του Maslow.....	20
Σχήμα 2.1.2: Ευκαιρίες για Ικανοποίηση στην Ιεραρχία Αναγκών του Maslow	22
Σχήμα 2.2: Τα Στοιχεία στη Θεωρία Δύο Παραγόντων του F.Herzberg	26
Σχήμα 2.4: Αντιδράσεις στις Αντιλήψεις της Ισότητας και της Ανισότητας	35
Σχήμα 2.5: Τα Στοιχεία στη Θεωρία των Προσδοκιών	40
Σχήμα 2.6: Το Μοντέλο της Θεωρίας της Στοχοθέτησης.....	43
Σχήμα 2.7.1: Βασικό Μοντέλο της Θεωρίας της Ενίσχυσης.....	47
Σχήμα 2.7.2: Παραδείγματα των Τύπων Ενίσχυσης.....	48
Σχήμα 2.7.3: Παραδοσιακές Θεωρίες vs Θεωρία Ενίσχυσης.....	49
Πίνακας 1.5: Παράγοντες που Επηρεάζουν την Υποκίνηση στον Εργασιακό Χώρο	14
Πίνακας 2.3: Εργασιακές Προτιμήσεις Ατόμων με Έντονη την Ανάγκη για Επίτευγμα, Σχέσεις και Δύναμη	31
Πίνακας 4.1: Βασικά Μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού 2009	72
Πίνακας 5.1: Κατάταξη εργαζομένων των 10 υποκινητικών παραγόντων του Kovach.....	85
Πίνακας 5.2: Παράγοντες που υποκινούν τους Ρώσους εργαζόμενους	87
Πίνακας 5.3: Πρόσθετες παροχές που ικανοποιούν τους Ρώσους εργαζόμενους	89
Πίνακας 5.4: Πρόσθετες παροχές που ικανοποιούν τους Έλληνες εργαζόμενους.....	90

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΤΟΥ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ:

ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη της εποχής μας έχει αλλάξει το ρόλο του ανθρώπου στην παραγωγική διαδικασία. Η μηχανοποίηση και η αυτοματοποίηση ορισμένων δραστηριοτήτων της παραγωγικής διαδικασίας είχε ως αποτέλεσμα την υποκατάσταση του ανθρώπινου παράγοντα από τη μηχανή ως πηγή ενέργειας ή ως μέσο εκτέλεσης συγκεκριμένων διαδικασιών ελέγχου. Ωστόσο, στα περισσότερα συστήματα παροχής υπηρεσιών, όπως οι ξενοδοχειακές μονάδες, ο άνθρωπος εξακολουθεί να έχει έναν από τους σημαντικότερους ρόλους στη διαδικασία παραγωγής.

Τον άνθρωπο, ως παραγωγικό συντελεστή μπορεί να τον δει κανείς σαν ένα “φυσικό” σύστημα και ένα σύστημα “συμπεριφοράς”. Οι άνθρωποι διακρίνονται από ορισμένα “φυσικά” ή ανατομικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά διαφέρουν από άτομο σε άτομο, όπως το μέγεθος, το σχήμα, η δύναμη, το ύψος και καθορίζουν τις ικανότητες και τους περιορισμούς για την εκτέλεση μιας εργασίας. Επιπλέον, θα πρέπει να εξεταστεί και να μελετηθεί γιατί και πώς ο άνθρωπος θέτει αυτές τις ικανότητες μέσα στην παραγωγική διαδικασία. Δηλαδή, θα πρέπει να αναλυθεί ως ένα σύστημα συμπεριφοράς. Η συμπεριφορά του ανθρώπου καθορίζεται από διάφορους φυσιολογικούς και ψυχολογικούς παράγοντες, οι οποίοι καλύπτουν ορισμένες φυσικές και ψυχολογικές ανάγκες του. Βασικό κίνητρο του ανθρώπου για εργασία αποτελεί η κάλυψη αυτών των αναγκών.

Η παραγωγικότητα της εργασίας δεν εξαρτάται μόνο από τις σωματικές και πνευματικές ικανότητες του ανθρώπου, αλλά και από την άμεση και έμμεση ικανοποίηση των αναγκών του. Η άμεση ικανοποίηση προέρχεται από την ίδια την εργασία και το περιβάλλον της, τις σχέσεις του ατόμου με τους συναδέλφους του, τη Διοίκηση κ.λπ.

Έμμεση ικανοποίηση παίρνει ο άνθρωπος με την αμοιβή της εργασίας του και άλλα οικονομικά και μη κίνητρα.

Ο άνθρωπος είναι πιθανό να υποκινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα, τα οποία θα τον βοηθήσουν να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα και υψηλότερες αποδόσεις στον εργασιακό του χώρο. Ο Mayo (1933) χαρακτηριστικά αναφέρει: “Εργαζόμενοι δε, που αισθάνονται, ότι τους μεταχειρίζονται ως ανθρώπινα όντα, ότι δείχνουν κατανόηση για τις ανάγκες τους και τα προβλήματά τους, εργάζονται καλύτερα, συμπεριφέρονται σωστότερα και αποδίδουν περισσότερο”¹.

Οι επιχειρήσεις από την πλευρά τους οφείλουν να λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα και να καταβάλλουν προσπάθειες, ώστε τα άτομα να υποκινούνται συνεχώς χωρίς, όμως, να μειώνονται οι φιλοδοξίες των εργαζομένων. Αν τα διοικητικά στελέχη γνωρίζουν τις ανάγκες των υφισταμένων τους, είναι πιθανό να μπορέσουν να τους δραστηριοποιήσουν για την επιτυχία των στόχων της εργασιακής μονάδας. Αυτό θα συμβάλλει στην ικανοποίηση των στόχων και των δύο πλευρών.

Η ξενοδοχειακή επιχείρηση, συγκεκριμένα, θεωρείται μία σύγχρονη οικονομική μονάδα στον τομέα παροχής υπηρεσιών, όπου η χρησιμοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού είναι περισσότερο εμφανής. Η παροχή εξυπηρετήσεων, ιδιαίτερα στην ξενοδοχειακή Διοίκηση, εξαρτάται περισσότερο από τον ανθρώπινο παράγοντα και συχνά λιγότερο από τα τεχνικά μέσα που διατίθενται. Γι’ αυτό, θα πρέπει στις ξενοδοχειακές μονάδες, όπου η διάθεση των εργαζομένων έχει πιο άμεση επίπτωση στην ποιότητα του παραγόμενου έργου, να δίνεται σημασία στη Διοίκηση προσωπικού και ιδιαίτερα στην υποκίνηση του.

¹ MAYO, G. EL., 1933. «The Human Problems of an Industrial Civilization». N.Y: Macmillan.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

1.1 Ορισμός Υποκίνησης

Σύμφωνα με τον Craig Pinder (1984) “Υποκίνηση εργασίας είναι ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων², που οφείλονται τόσο εντός του ατόμου, όσο και εκτός αυτού, για να παράγουν σχετική με την εργασία συμπεριφορά και καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνσή της, την ένταση και τέλος τη διάρκεια αυτής”³.

Οι G.Moorhead και R.Griffin (1995) θεωρούν ότι η υποκίνηση είναι μια δέσμη δυνάμεων που ωθεί τους ανθρώπους να υιοθετήσουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά.⁴

Ο Edwin Flippo (1980) θεωρεί ότι η υποκίνηση είναι στην ουσία μια ικανότητα σύζευξης των συμφερόντων των εργαζομένων και των επιχειρήσεων, έτσι ώστε η ανθρώπινη συμπεριφορά να καταλήγει στην επίτευξη των αναγκών των εργαζομένων και των στόχων της επιχείρησης.⁵

Στον εργασιακό χώρο ως υποκίνηση ορίζεται το σύνολο των ενεργειών από την πλευρά της Διοίκησης με σκοπό να προκαλέσει και να διατηρήσει τη διάθεση του εργαζομένου να συμπεριφερθεί κατά συγκεκριμένο τρόπο.⁶

Από τους παραπάνω ορισμούς προκύπτει ότι όταν μιλάμε για υποκίνηση εννοούμε (1) αυτό που ενεργοποιεί την ανθρώπινη συμπεριφορά, (2) αυτό που κατευθύνει ή διοχετεύει τέτοια συμπεριφορά και (3) αυτό που διατηρεί ή συντηρεί αυτή τη συμπεριφορά. Κάθε ένα από τα παραπάνω τρία στοιχεία αντιπροσωπεύει έναν

² Στις ενεργητικές δυνάμεις περιλαμβάνονται ανάγκες, κίνητρα, ένστικτα και παράγοντες χωρίς να δίνεται πρωταρχικός ρόλος σε κανέναν από αυτούς τους παράγοντες ή μεταβλητές (Δημητρίου Κ, 1991).

³ PINDER, Craig, 1984. *Work Motivation*. Glenview Illinois: Scott Foresman and Co.

⁴ MOORHEAD, G. & GRIFFIN, R., 1995. «Organizational Behavior, Managing People and Organizations». N.Y:Houghton Mifflin Co, σελ. 78

⁵ FLIPPO, B Edwin, 1980. «Personnel Management». 6th ed. McGraw Hill Inc., σελ 342

⁶ ΧΥΤΗΡΗΣ, Σ. Λεωνίδα, 2006. «Μάνατζμεντ-Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων». Αθήνα: Interbooks, σελ 191

σημαντικό παράγοντα στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας.

Υπάρχουν δύο τύποι υποκίνησης. Η εσωτερική υποκίνηση, που είναι ουσιαστικά υποκίνηση από την ίδια την εργασία, πράγμα που σημαίνει μια εσωτερική ώθηση για εργασία, μια επιθυμία μόνο και μόνο για την ευχαρίστηση που προκύπτει από την επίτευξη έργου. Η ποικιλία στην εργασία, η υπευθυνότητα και οι προκλήσεις, οι οποίες απορρέουν από την εργασία είναι παράγοντες εσωτερικής υποκίνησης. Η εξωτερική υποκίνηση, που είναι κατά βάση υποκίνηση που απορρέει όχι από την ίδια την εργασία, αλλά από τις ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας ή του έργου και οι οποίες είναι εξωτερικές ως προς το συγκεκριμένο έργο. Ο μισθός, η προαγωγή, οι πρόσθετες παροχές και οι επιθυμητές εργασιακές συνθήκες αποτελούν παράγοντες εξωτερικής υποκίνησης.

1.2 Σπουδαιότητα Υποκίνησης

Με την ανάλυση του φαινομένου της υποκίνησης γίνεται προσπάθεια να δοθεί απάντηση στα «γιατί» της ανθρώπινης συμπεριφοράς στον εργασιακό χώρο. Κατανοώντας καλύτερα την υποκίνηση, μπορούν να επηρεαστούν θετικά οι ενεργητικές δυνάμεις που την αυξάνουν. Αύξηση της υποκίνησης οδηγεί σε αύξηση της απόδοσης, εφόσον υπάρχουν οι σχετικές με την εργασία ικανότητες. Αύξηση της απόδοσης σημαίνει αύξηση του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, δηλαδή αύξηση της παραγωγικότητας.

Η παραγωγικότητα απασχολεί όλες σχεδόν τις οικονομίες των χωρών, γιατί το επίπεδό της αφενός μεν ρυθμίζει το επίπεδο των οικονομικών εκροών μιας οικονομίας,

αφετέρου δε επηρεάζει σημαντικά την ανταγωνιστικότητα των προϊόντων της στην εσωτερική και διεθνή αγορά.

Το πρόβλημα της παραγωγικότητας είναι αποτέλεσμα κακής αρχικής επιλογής υποψηφίων, ανεπαρκούς εκπαίδευσης και έλλειψης υποκίνησης των εργαζομένων. Κατά συνέπεια ένα από τα πρωταρχικά καθήκοντα των διοικητικών στελεχών πρέπει να είναι η υποκίνηση του προσωπικού τους, έτσι ώστε να αποδίδουν καλύτερα. Η απόδοση στην εργασία εξαρτάται από τις ικανότητες των ατόμων, το περιβάλλον και την υποκίνηση. Αυτή η σχέση μπορεί να εκφραστεί ως:

$$P = f(M + A + E),$$

Όπου P = απόδοση, M = υποκίνηση, A = ικανότητα και E = περιβάλλον. Για να επιτύχει ένας εργαζόμενος υψηλά επίπεδα απόδοσης, θα πρέπει να θέλει να κάνει μια εργασία (υποκίνηση), να είναι ικανός να την εκτελέσει (ικανότητα) και να διαθέτει τον κατάλληλο τεχνολογικό εξοπλισμό (περιβάλλον). Έτσι, γίνεται φανερό ότι όλα τα προβλήματα απόδοσης στον επιχειρησιακό χώρο δεν είναι αναγκαστικά συνέπεια χαμηλής υποκίνησης, αλλά έλλειψης ικανοτήτων (λανθασμένης στελέχωσης ή τοποθέτησης) ή άλλων εξωτερικών παραγόντων. Μια έλλειψη σε έναν από τους παραπάνω τομείς θα βλάψει την απόδοση, γι' αυτό ένα στέλεχος θα πρέπει να διασφαλίσει την ύπαρξη και των τριών αυτών παραγόντων.

1.3 Βασικές Δυνάμεις Υποκίνησης

1.3.1 Ανάγκες

Οι δυνάμεις που υποκινούν διαφέρουν σημαντικά, όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και από περίοδο σε περίοδο για το ίδιο άτομο. Κυμαίνονται από συγκεκριμένες βιολογικές μέχρι καθαρά ψυχολογικές, βρίσκονται και ξεκινούν μέσα από το ίδιο άτομο

και καλούνται ανάγκες. Για την καλύτερη γνώση, επομένως, της διαδικασίας της υποκίνησης είναι σημαντική η κατανόηση των ανθρώπινων αναγκών.

Η ανάγκη είναι μια εσωτερική κατάσταση ανισορροπίας, που ωθεί τα άτομα σε συγκεκριμένους τρόπους συμπεριφοράς σε μια προσπάθεια να επανακτήσουν την ισορροπία. Ο άνθρωπος εργάζεται για να ικανοποιήσει τις ποικίλες ανάγκες του. Αυτές εκφράζονται μέσω της συμπεριφοράς του και διαφέρουν όχι μόνο από άτομο σε άτομο αλλά επίσης και διαχρονικά στο ίδιο άτομο. Επομένως, η ικανοποίησή τους απαιτεί διαφορετικά μέσα, τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά. Η χρήση ενός μέσου ή η απόκτηση ενός αγαθού μπορεί να ικανοποιήσει ταυτόχρονα περισσότερες από μία ανάγκες στο ίδιο ή σε διαφορετικά άτομα.

Οι ανάγκες του ανθρώπου διακρίνονται σε βιολογικές, ψυχολογικές και κοινωνικές. Οι βιολογικές ονομάζονται συχνά πρωτογενείς ανάγκες ενώ οι ψυχολογικές και κοινωνικές καλούνται και δευτερογενείς.

Βιολογικές ή φυσιολογικές ανάγκες. Είναι οι ανάγκες από τις οποίες εξαρτάται η επιβίωση του ανθρώπου όπως η τροφή, η ένδυση, η υπόδηση. Πρέπει να υπογραμμιστεί ότι δεν αρκεί η ικανοποίηση αυτών των βασικών και θεμελιωδών αναγκών μία μόνο φορά. Αντίθετα, οι άνθρωποι είναι απαραίτητο να έχουν εξασφαλίσει, ότι θα ικανοποιούνται συνέχεια οι ανάγκες τους. Οι βασικές αυτές ανάγκες συναντώνται σε όλους τους ανθρώπους, αλλά με διαφορετική ένταση και έκταση.

Ψυχολογικές ανάγκες ή ανάγκες του Εγώ. Ανάγκη της ασφάλειας: Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να αισθανθεί ασφάλεια και βεβαιότητα για το μέλλον. Ο εργαζόμενος για να νιώθει ασφάλεια, ζητά μια μόνιμη απασχόληση και γενικά εξασφάλιση του μέλλοντος και σταθερότητα στην εργασία του. Επίσης, ο άνθρωπος θέλει να αισθάνεται ασφάλεια στο χώρο της εργασίας του, όπως προφύλαξη της σωματικής του ακεραιότητας και της

υγείας του. *Ανάγκη αξιοπρέπειας:* Η αξιοπρέπεια είναι ένα στοιχείο της ανθρώπινης φύσης. Είναι το πιστεύω του ανθρώπου ότι έχει δικαιώματα και πρέπει να τον σέβονται.

Ανάγκη αναγνώρισης: Ο άνθρωπος έχει ανάγκη να του αναγνωρίζουν την προσπάθειά του. Είναι ανθρώπινη η δυσαρέσκεια, όταν δεν τον αναγνωρίζουν. Στο χώρο της εργασίας, αναγνώριση σημαίνει λαμβάνω υπόψη τη γνώμη των εργαζομένων και τους συμβουλευόμαι. Ο εργαζόμενος, όταν αισθάνεται ότι υπολογίζεται η γνώμη του, δείχνει και αναπτύσσει μεγαλύτερο ζήλο για τη δουλειά του.

Κοινωνικές ανάγκες. *Η ανάγκη να ανήκει κανείς σε μια ομάδα:* Από τη φύση του ο άνθρωπος επιδιώκει την επαφή με το συνάνθρωπό του. Η ανάγκη αυτή ικανοποιείται μέσα στην ομάδα ή την κοινότητα. Στο εργασιακό περιβάλλον εκφράζεται με τη δημιουργία ανεπίσημων ομάδων των εργαζομένων ή με τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων. Αυτές οι ομάδες ή οργανώσεις μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από τις οικονομικές διεκδικήσεις, όπως είναι η ανάγκη της ασφάλειας. *Ανάγκη γοήτρου και «θέσεως»:* Δε φτάνει στον άνθρωπο μόνο να ανήκει σε μια ομάδα. Επιθυμεί να κερδίσει γόητρο και θέση μέσα σε αυτή, μια θέση στην ιεραρχία, στην κοινωνία. Το γόητρο όμως, δεν ταυτίζεται με τη θέση, γιατί αυτό καθορίζεται από την αξία και την τιμή που οι συνάδελφοι θα αναγνωρίσουν στο άτομο.

Οι δευτερογενείς ανάγκες είναι περισσότερο ασαφείς και μη απτές, γιατί εκπροσωπούν περισσότερο ανάγκες του μυαλού και του πνεύματος και όχι τόσο του σώματος. Εξαρτώνται σημαντικά από την εμπειρία, διαφέρουν ως προς το είδος και την ένταση μεταξύ των ατόμων, αλλάζουν ανάλογα με το χρόνο και την περίσταση, εμφανίζονται κυρίως κατά ομάδες παρά μόνες τους, υποκρύπτονται συχνά από τη συνειδητή αναγνώριση και επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές δυσκολεύουν τις υποκινητικές προσπάθειες των διοικητικών στελεχών, γιατί κάθε πράξη τους τις

επιηρεάζει. Γι' αυτό το λόγο τα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν σημαντικά υπόψη την επίδραση των αποφάσεων και των δράσεών τους πάνω στις δευτερογενείς ανάγκες των εργαζομένων.

1.3.2 Σχέση Αναγκών, Κινήτρων και Ανθρώπινης Συμπεριφοράς

Οι ανάγκες δημιουργούν κίνητρα που οδηγούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με απώτερο στόχο την εξάλειψη ή τη μείωση της έντασης που οφείλεται στην ύπαρξή τους. Κίνητρο είναι ένας παράγοντας που καθορίζει τη συμπεριφορά του ανθρώπου μεταξύ άλλων πιθανών συμπεριφορών⁷.

Τα κίνητρα είναι διαφορετικής έντασης και ανάλογα με τη φύση της ανάγκης και της προσωπικότητας του ανθρώπου. Μπορούν να διακριθούν σε εσωτερικά και εξωτερικά. Εσωτερικά κίνητρα είναι εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου, τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης, ολοκλήρωσης κ.λπ. Εξωτερικά κίνητρα είναι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να υποκινήσουν τους εργαζόμενους, όπως είναι οι υψηλές αποδοχές, η δυνατότητα προαγωγής, η αναγνώριση και το κύρος.

Τα κίνητρα θα πρέπει να είναι ανάλογα των αναγκών. Αν ένας εργαζόμενος θέλει να ικανοποιήσει την επιθυμία του για εξουσία, τότε το διοικητικό στέλεχος μπορεί να τον υποκινήσει προσφέροντάς του αυτή τη δυνατότητα. Αν επιθυμεί χρήματα, μπορεί να τον υποκινήσει δημιουργώντας την ευκαιρία να αποκτήσει χρήματα. Ισχύει, όμως, και το αντίθετο. Αν ο εργαζόμενος επιθυμεί χρήματα και του προσφέρεται η δυνατότητα για κοινωνικές σχέσεις, θα υποκινηθεί λιγότερο.

⁷ MOORHEAD, G. & GRIFFIN, R., 1995. «Organizational Behavior Managing People and Organizations». N.Y: Houghton Mifflin Co., σελ. 80

Η ανθρώπινη συμπεριφορά κατευθύνεται σε στόχους. Δηλαδή, υποκινείται από την επιθυμία της επίτευξης ενός στόχου. Ο στόχος δεν είναι πάντα συνειδητά γνωστός από το άτομο. Η αιτία μίας πράξης δεν είναι πάντα συνειδητά εμφανής. Τα κίνητρα που υποκινούν ατομικά πρότυπα συμπεριφοράς είναι σε ένα μεγάλο βαθμό υποσυνειδητά.

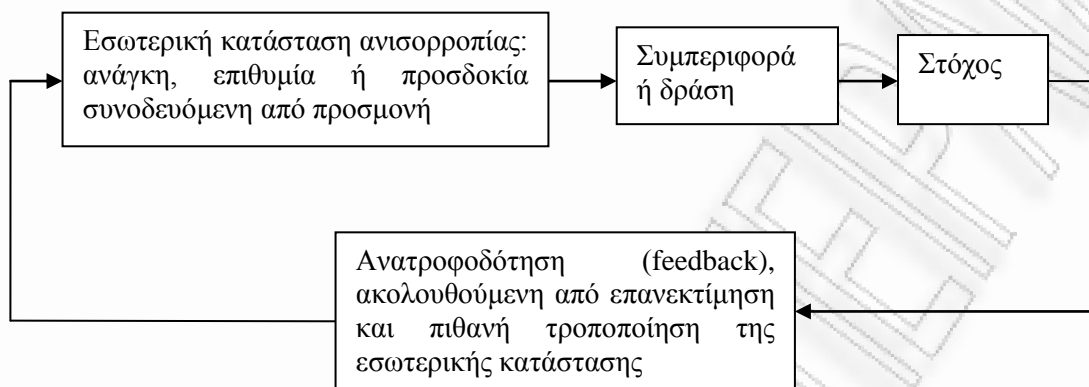
Ο σύνδεσμος μεταξύ αναγκών, κινήτρων και συμπεριφοράς είναι απλός. Η ανάγκη δημιουργεί το ερέθισμα για μια πράξη. Τα κίνητρα είναι τα κανάλια μέσω των οποίων ο άνθρωπος ικανοποιεί τις ανάγκες του και αντικατοπτρίζουν τις συγκεκριμένες επιλογές συμπεριφοράς του ατόμου. Τέλος, η εκδήλωση των κινήτρων είναι η πραγματική συμπεριφορά. Για την πρόβλεψη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν ποιες ανάγκες των ανθρώπων προκαλούν μια ορισμένη δράση σε ένα συγκεκριμένο χρόνο.

1.4 Διαδικασία Υποκίνησης

Ένα απλοποιημένο υπόδειγμα της διαδικασίας υποκίνησης παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.4.1. Όπως φαίνεται υπάρχουν τέσσερα βασικά στοιχεία της διαδικασίας: (1) οι ανάγκες ή προσδοκίες, (2) η συμπεριφορά, (3) οι στόχοι και (4) η ανατροφοδότηση (feedback). Στην ουσία, αυτό το μοντέλο δείχνει ότι οι άνθρωποι κάθε στιγμή έχουν μια πληθώρα αναγκών, επιθυμιών και προσδοκιών. Όταν δημιουργούνται τέτοιες ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες, τα άτομα βιώνουν μία κατάσταση εσωτερικής ανισορροπίας. Αυτή η ανισορροπία προκαλεί, με τη σειρά της, μια συμπεριφορά, η οποία κατευθύνεται σε συγκεκριμένους στόχους. Η εκπλήρωση αυτών των στόχων διευκολύνει την επιστροφή στην αρχική κατάσταση ισορροπίας. Η εκδήλωση της συμπεριφοράς ενεργοποιεί μία σειρά μηνυμάτων (είτε εντός του ατόμου, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον) που φτάνουν στο άτομο και σχετίζονται με τη επίδραση της συμπεριφοράς του. Αυτή η ανατροφοδότηση θα δείξει στο άτομο, είτε ότι η συμπεριφορά του ήταν

ορθή (δηλαδή έχουν ικανοποιηθεί οι ανάγκες του) είτε λανθασμένη και συνεπώς θα πρέπει να αλλάξει.

Σχήμα 1.4.1: Διαδικασία Υποκίνησης



Πηγή: STEERS, R.M., 1981. «Introduction to Organizational Behavior». Goodyear Publishing Co, σελ 53

Είναι σαφές, ότι το παραπάνω μοντέλο υποκίνησης δεν λαμβάνει υπόψη όλους τους παράγοντες της υποκίνησης. Ωστόσο, είναι ενδεικτικό της βασικής διαδικασίας. Επιπλέον, δίνει έμφαση στην κυκλική φύση της υποκίνησης. Δείχνει ότι οι άνθρωποι βρίσκονται συνεχώς σε μία κατάσταση ανισορροπίας και αγωνίζονται διαρκώς για να ικανοποιήσουν τις ποικίλες ανάγκες τους. Όταν μια ανάγκη ικανοποιηθεί επαρκώς, δημιουργείται μια άλλη, η οποία προκαλεί μια νέα συμπεριφορά. Με αυτό τον τρόπο οι άνθρωποι αναπροσαρμόζουν τις πράξεις τους, καθώς προσπαθούν να προσαρμοστούν στις μεταβαλλόμενες ανάγκες και στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον.

Ένα πιο σύνθετο μοντέλο υποκίνησης παρουσίασαν οι Porter και Lawler (1968)⁸. Το μοντέλο αυτό προσπαθεί να εξηγήσει τη διαδικασία της υποκίνησης σε συνδυασμό με την ικανοποίηση και την απόδοση και δείχνει καθαρά ότι η υποκίνηση των εργαζομένων αποτελεί έναν πολύπλοκο μηχανισμό.

Όπως φαίνεται από το Σχήμα 1.4.2, η προσπάθεια, που θα καταβάλει ο εργαζόμενος για την εκτέλεση ενός έργου, εξαρτάται:

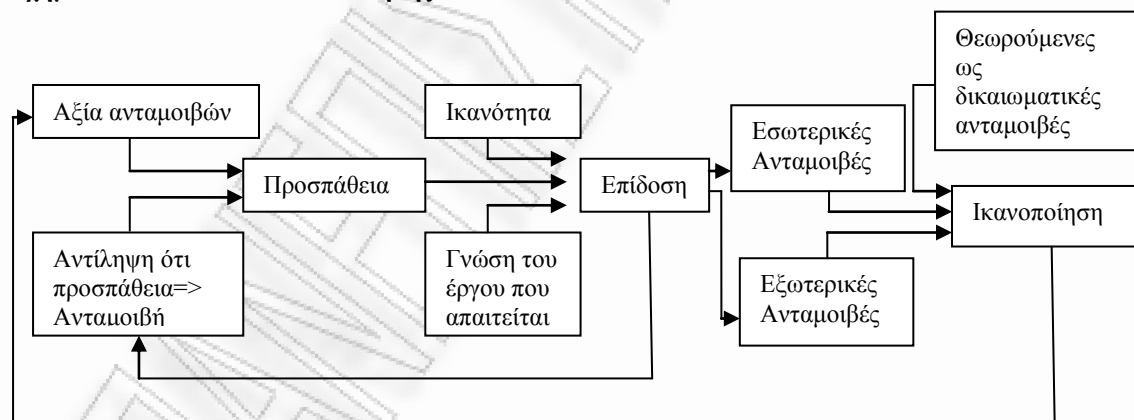
⁸ PORTER, W. Lyman & LAWLER, E. Edward, 1968. «Managerial Attitudes and Performance». Homewood, Ill: Dorsey Press.

1) από το αν αντιλαμβάνεται ότι η προσπάθειά του θα οδηγήσει σε ανταμοιβές και

2) από την αξία, που αποδίδει ο εργαζόμενος στις ανταμοιβές αυτές.

Η προσπάθεια αυτή θα καταλήξει στην επιθυμητή απόδοση, εφόσον ο εργαζόμενος διαθέτει τόσο την απαιτούμενη ικανότητα, όσο και τη σαφή αντίληψη του έργου που απαιτείται από αυτόν. Η επιθυμητή απόδοση προκαλεί ανταμοιβές, που είναι εσωτερικές (αίσθημα επιτεύγματος, αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκπλήρωση), αλλά και εξωτερικές (αύξηση μισθού, εξασφάλιση θέσης, καλές συνθήκες εργασίας)⁹. Εάν οι ανταμοιβές, που δίνονται από την επιχείρηση είναι οι επιθυμητές, τότε ο εργαζόμενος αισθάνεται ικανοποίηση. Η ικανοποίηση αυτή επηρεάζει την αξία, που αποδίδει το άτομο στις διάφορες ανταμοιβές. Ως αποτέλεσμα, υπάρχει ένα συνεχές κύκλωμα, καθόσον ο εργαζόμενος πρέπει να προσπαθεί να αποδίδει συνέχεια, αν θέλει να διατηρήσει τις ανταμοιβές που απολαμβάνει ή να πετύχει νέες.

Σχήμα 1.4.2: Διαδικασία Υποκίνησης



Πηγή: ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ, Σπύρος & ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ, Γεώργιος, 1997. «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού». Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks, σελ 41

Για τη Διοίκηση τα συμπεράσματα που προκύπτουν από το παραπάνω μοντέλο είναι ιδιαίτερα χρήσιμα. Η επιχείρηση πρέπει να δίνει ιδιαίτερη προσοχή στο θέμα των

⁹ Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα σε ταυτόσημη χρήση των δύο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί και η οποία με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται, ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον. (Κοντής Θ., 1994).

ανταμοιβών (να είναι δηλαδή δίκαιες και προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εργαζόμενου), του σαφούς καθορισμού των καθηκόντων και της υπευθυνότητας των στελεχών, καθώς και στο θέμα της σύνδεσης της προσπάθειας και της επίδοσης με τις επιθυμητές ανταμοιβές.

1.5 Μεταβλητές στη Διαδικασία Υποκίνησης

Για την ανάλυση της διαδικασίας της υποκίνησης οι Steers και Porter ανέπτυξαν ένα εννοιολογικό μοντέλο¹⁰. Αυτό υποθέτει ότι (1) η υποκίνηση είναι ένα περίπλοκο φαινόμενο, που μπορεί να κατανοηθεί καλύτερα μέσα σε ένα πλαίσιο που περιλαμβάνει πολλούς σημαντικούς παράγοντες και (2) θεωρεί ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση και αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων παραγόντων. Σε αυτό το πλαίσιο ανάλυσης της υποκίνησης, οι Steers και Porter δίνουν έμφαση στις τρεις παρακάτω κατηγορίες παραγόντων που επηρεάζουν την υποκίνηση στο εργασιακό περιβάλλον:

Χαρακτηριστικά ατόμου

Σημείο αναφοράς για κάθε θεωρία υποκίνησης είναι η ίδια η φύση του ατόμου. Υπάρχουν τουλάχιστον τρεις μεγάλες κατηγορίες ατομικών χαρακτηριστικών που επηρεάζουν τη διαδικασία υποκίνησης: τα ενδιαφέροντα (interests), οι προδιαθέσεις (attitudes) και οι ανάγκες (needs).

Τα ενδιαφέροντα αναφέρονται στο που στρέφεται η προσοχή του ατόμου. Η φύση των ενδιαφερόντων ενός εργαζόμενου μπορεί να επιδράσει στον τρόπο και την έκταση με την οποία ένα εξωτερικό ερέθισμα, όπως τα χρήματα, επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου στο χώρο εργασίας του.

¹⁰ STEERS, R. M. & PORTER, L. W., 1975. «Motivation and Work Behavior». McGraw-Hill Inc, σελ 21-25

Σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση παίζουν και οι προδιαθέσεις ή τα πιστεύω του εργαζομένου. Άτομα που δεν είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους δεν έχουν καμία επιθυμία να αποδώσουν καλύτερα. Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχει μια συγκεκριμένη στρατηγική για βελτίωση της απόδοσης: Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να αυξήσουν την αυτοεκτίμηση των εργαζομένων τους.

Το χαρακτηριστικό, όμως, που έχει συγκεντρώσει τη μεγαλύτερη προσοχή είναι οι ανάγκες. Οι αλλαγές στις ανθρώπινες ανάγκες μπορεί να αποτελέσουν σημαντικό παράγοντα στον προσδιορισμό της προσπάθειας και της απόδοσης.

Χαρακτηριστικά εργασίας

Μια δεύτερη ομάδα παραγόντων που θα πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την υποκινητική διαδικασία είναι εκείνοι που σχετίζονται με την ίδια την εργασία. Εδώ το ενδιαφέρον εστιάζεται στο τι κάνει ένας εργαζόμενος στη δουλειά του, πόση ανατροφοδότηση (feedback) του παρέχεται και τι είδους εσωτερικές ανταμοιβές του προσφέρει η εργασία του.

Χαρακτηριστικά εργασιακού περιβάλλοντος

Η τελευταία ομάδα παραγόντων, που σχετίζονται με την υποκινητική διαδικασία, αφορούν το εργασιακό περιβάλλον. Οι εργασιακοί παράγοντες διακρίνονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες: εκείνους που σχετίζονται με το άμεσο εργασιακό περιβάλλον (ομαδική εργασία) και εκείνους που σχετίζονται με τις ευρύτερες δράσεις του οργανισμού. Και οι δύο εστιάζουν στο τι συμβαίνει στους εργαζόμενους στη δουλειά τους.

Υπάρχουν τουλάχιστον δύο παράγοντες στο άμεσο εργασιακό περιβάλλον που επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Ο πρώτος είναι η ποιότητα αλληλεπίδρασης με τους συναδέλφους. Η επιρροή από τους συναδέλφους σε συνδυασμό με τον επαγγελματικό ανταγωνισμό μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά την απόδοση του εργαζομένου. Ο δεύτερος είναι η ηγεσία. Τα διοικητικά στελέχη μπορούν να παίζουν σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση γιατί αποφασίζουν για τις επιθυμητές ανταμοιβές (ειδικά επιδόματα, αυξήσεις) και για τον σχεδιασμό των δραστηριοτήτων της επιχείρησης.

Η δεύτερη μεγάλη κατηγορία παραγόντων είναι εκείνοι που είναι κοινοί σε όλο τον οργανισμό και καθορίζονται από τον ίδιο τον οργανισμό. Τέτοιοι παράγοντες περιλαμβάνουν ευρύτερες ανταμοιβές, όπως οι πρόσθετες παροχές και ατομικές ανταμοιβές, όπως το συνολικό σύστημα αποδοχών. Σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνεται και το οργανωτικό κλίμα που κυριαρχεί στο εργασιακό περιβάλλον. Παράγοντες όπως η ανοιχτή επικοινωνία, η έμφαση στις ανταμοιβές και όχι στην τιμωρία και η διατμηματική συνεργασία μπορούν κατά καιρούς να επηρεάσουν τις αποφάσεις του ατόμου για την απόδοσή του.

Πίνακας 1.5: Παράγοντες που Επηρεάζουν την Υποκίνηση στον Εργασιακό Χώρο

Ατομικά Χαρακτηριστικά	Χαρακτηριστικά Εργασίας	Χαρακτηριστικά Εργασιακού Περιβάλλοντος
1. Ενδιαφέροντα (interests) 2. Προδιαθέσεις (attitudes) <ul style="list-style-type: none"> • Προς το ίδιο το άτομο • Προς την εργασία • Προς προοπτικές της εργασιακής κατάστασης 3. Ανάγκες <ul style="list-style-type: none"> • Ασφάλειας • Κοινωνικές • Επιτυχίας 	Εσωτερικές Ανταμοιβές Βαθμός Αυτονομίας Βαθμός άμεσης ανατροφοδότησης (feedback) για την απόδοση Βαθμός ποικιλίας στην εργασία	1. Άμεσο εργασιακό περιβάλλον <ul style="list-style-type: none"> • Συνάδελφοι • Προϊστάμενοι 2. Οργανωτικές δράσεις <ul style="list-style-type: none"> • Πρακτικές Ανταμοιβών • Γενικές Ατομικές • Οργανωτικό κλίμα

Πηγή: STEERS, R. M. & PORTER, L. W., 1975. «Motivation and Work Behavior». McGraw-Hill Inc σελ 22

1.6 Γιατί Εργάζεται ο Άνθρωπος

Η διαπίστωση των λόγων που οδηγούν τον άνθρωπο στο χώρο της εργασίας έχει τεράστια σημασία, κυρίως για να προσδιοριστεί το γιατί η εργασία έχει υποκινητική δύναμη και πώς μπορεί η επιχείρηση να εκμεταλλευθεί τη δύναμη αυτή, ώστε να επιτύχει τους στόχους της. Οι λόγοι για τους οποίους ένα άτομο εργάζεται αναλύονται συνοπτικά παρακάτω:

Αποκόμιση οικονομικής αμοιβής (Financial Remuneration). Οι οικονομικές απολαβές που παίρνουν οι εργαζόμενοι ως αντάλλαγμα για τις υπηρεσίες τους, αποτελούν το βασικότερο από τα κίνητρα. Και αυτό γιατί με τα οικονομικά μέσα μπορούν να ικανοποιήσουν τις περισσότερες από τις ανάγκες τους.

Διοχέτευση ενεργητικότητας (Expenditure of Energy). Οι διάφορες θέσεις εργασίας απαιτούν μια ποσότητα ενέργειας για να πραγματοποιηθούν, είτε φυσική, είτε πνευματική, είτε ένα συνδυασμό των δύο. Έτσι, κάθε άνθρωπος που εργάζεται, διοχετεύει ένα ποσό δυνάμεων στην εργασία του. Αυτό είναι απαραίτητο για κάθε άνθρωπο, γιατί συνδέεται με την ψυχική και σωματική του υγεία.

Συμβολή στην παραγωγή (The Production of Good and Services). Η εκτόνωση της δυναμικότητας σχετίζεται άμεσα με κάποιο σκοπό. Έτσι, η εργασία, απορροφώντας τις δυνάμεις των ατόμων, τους παρέχει την ικανοποίηση για την επιτυχία κάποιου σκοπού. Βασική ανάγκη και σκοπός των εργαζομένων είναι η συμβολή στο παραγωγικό έργο και στη γενικότερη προσπάθεια που καταβάλλεται από όλη την κοινωνική ομάδα.

Δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων (Social Interaction). Η εργασία απαιτεί, αλλά και προσφέρει τη δυνατότητα κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των ανθρώπων. Έχει αποδειχτεί ότι τα άτομα αντλούν ικανοποίηση από τις σχέσεις αυτές και έτσι τις επιδιώκουν.

Κοινωνική τοποθέτηση (Social Status). Η εργασία καθορίζει κατά κανόνα και τη θέση του ατόμου στην κοινωνική πυραμίδα. Έτσι, ένας από τους λόγους που είναι δυνατό να υποκινούν το άτομο για εργασία, είναι και η κοινωνική θέση την οποία αναμένει να καταλάβει μέσω της εργασίας.

1.7 Τι Θέλουν οι Εργαζόμενοι

Τα διάφορα είδη των ανθρώπινων αναγκών θα μετατραπούν σε «ειδικές ανάγκες» από τους εργαζόμενους στο πλαίσιο της απασχόλησής τους σε μία επιχείρηση. Αυτά που κυρίως θέλουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους είναι τα εξής:

Μισθός. Αυτή η επιθυμία ικανοποιεί τις βιολογικές ανάγκες και τις ψυχολογικές ανάγκες, όπως της ασφάλειας. Έτσι, καθίσταται σαφές ότι η δημιουργία ενός συστήματος ανταμοιβών είναι ένα δύσκολο εγχείρημα για μια επιχείρηση, καθώς εξυπηρετεί την ικανοποίηση πολλών αναγκών και δεν μπορεί από μόνο του να υποκινήσει ένα άτομο σαν ολότητα στον εργασιακό του χώρο.

Ασφάλεια εργασίας. Εξαιτίας των απειλών από την τεχνολογική εξέλιξη, αυτή η επιθυμία βρίσκεται υψηλά στη λίστα προτεραιοτήτων για πολλούς εργαζόμενους και εργατικές ενώσεις. Το αίσθημα ασφαλείας μπορεί να πάρει και άλλες μορφές, όπως ασφάλεια από επαγγελματικά ατυχήματα, ασθένειες, συνταξιοδότηση κ.ά.

Κοινωνικότητα με συναδέλφους. Αυτή η επιθυμία απορρέει από την ανάγκη για κοινωνικότητα και αποδοχή. Η Διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να συμβάλλει σε αυτό με προσεκτικά σχεδιασμένα προγράμματα, είτε κατά τη διάρκεια περιόδων αναψυχής, είτε με κατάλληλη διαμόρφωση του εργασιακού χώρου, ώστε να διευκολύνεται η αλληλεπίδραση των ατόμων μεταξύ τους.

Αναγνώριση για τη δουλειά τους. Αυτή η επιθυμία πηγάζει από τις ψυχολογικές ανάγκες. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να είναι επιτυχημένοι στη δουλειά τους και να συνεχίσουν να είναι ικανοί και στο μέλλον. Η συγκεκριμένη ανάγκη μπορεί να ικανοποιηθεί μέσα από τον έπαινο, τις χρηματικές αμοιβές και τη δημόσια αναγνώριση με την απονομή βραβείων.

Εργασία με περιεχόμενο. Η επιθυμία αυτή προέρχεται από την ανάγκη του ατόμου για αναγνώριση, αυτοπραγμάτωση και επιτυχία. Αυτό είναι ένα δύσκολο εγχείρημα, ιδιαίτερα στις μεγάλες επιχειρήσεις, λόγω του μεγάλου βαθμού καταμερισμού της εργασίας και των γραμμών παραγωγής εν σειρά.

Ευκαιρία για εξέλιξη. Δεν θέλουν όλοι οι εργαζόμενοι επαγγελματική εξέλιξη. Μερικοί εστιάζουν περισσότερο στις κοινωνικές ανάγκες και λιγότερο στις ανάγκες του Εγώ. Ωστόσο, οι περισσότεροι εργαζόμενοι θέλουν να γνωρίζουν ότι υπάρχει η ευκαιρία για εξέλιξη, αν ποτέ θελήσουν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για εξουσία.

Ευχάριστες και ασφαλείς συνθήκες εργασίας. Η επιθυμία για καλές εργασιακές συνθήκες απορρέει από πολλές ανάγκες. Για παράδειγμα, οι ασφαλείς συνθήκες πηγάζουν από την ανάγκη για ασφάλεια. Παράλληλα, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, όπως το μεγάλο γραφείο, αποτελούν σύμβολα κοινωνικής θέσης και υποδηλώνουν μια ιεραρχία σπουδαιότητας. Πολλά στελέχη έχουν ανακαλύψει ότι η ανάθεση τέτοιων συμβόλων μπορεί να είναι εξίσου δύσκολη όσο οι προαγωγές και οι μισθολογικές αυξήσεις.

Συνεπή και δίκαιη ηγεσία. Η επιθυμία για καλή ηγεσία προέρχεται από τις βιολογικές ανάγκες και τις ανάγκες ασφάλειας. Μία καλή ηγεσία βοηθάει τον εργαζόμενο να αισθάνεται ασφαλής σχετικά με τη δουλειά του και διασφαλίζει τη συνέχεια της επιχείρησης. Επιπλέον, οι ανάγκες του Εγώ του ατόμου υποδηλώνουν πως ο

εργαζόμενος πρέπει να εκτιμά το άτομο από το οποίο λαμβάνει εντολές και κατευθύνσεις. Στην αντίθετη περίπτωση αισθάνεται απογοητευμένος και ψυχολογικά άσχημα να λαμβάνει εντολές από ένα ανάξιο και ασυνεπές άτομο.

Λογικές εντολές και κατευθύνσεις. Η εντολή αποτελεί τον επίσημο τρόπο επικοινωνίας για τις οργανωτικές απαιτήσεις μιας επιχείρησης. Μία εντολή θα πρέπει να είναι σχετική με την κατάσταση, σαφής και περιεκτική, να μπορεί να εκτελεστεί και να δίνεται με έναν τρόπο που υποβοηθά την αποδοχή. Παράλογες εντολές δημιουργούν εκνευρισμό και ανασφάλεια και μπορεί να οδηγήσουν σε ανυπακοή.

Μια επιχείρηση με κοινωνική υπευθυνότητα. Η σημερινή τάση είναι να αναμένει κανείς από τις επιχειρήσεις μεγαλύτερη κοινωνική υπευθυνότητα. Αυτό έχει επίδραση στις προσδοκίες των εργαζομένων στην επιχείρηση και μπορεί να έχει θετικό ή αρνητικό αποτέλεσμα. Η επιθυμία αυτή πηγάζει από τις ανάγκες αυτοαναγνώρισης του ατόμου και επιβάλλει υψηλή υπευθυνότητα για τη Διοίκηση.

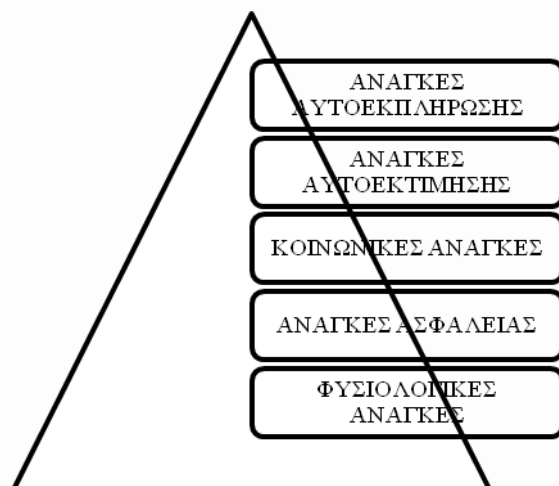
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Εισαγωγή

Οι σύγχρονες θεωρίες υποκίνησης, ειδικά αυτές που αφορούν στην υποκίνηση για εργασία, έχουν συμβάλει κατά πολύ στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Αυτές μπορούν να διακριθούν σε τρεις κατηγορίες. Τις θεωρίες που εξετάζουν το περιεχόμενο της υποκίνησης (A. Maslow, F. Herzberg, D. McClelland). Οι θεωρίες αυτές τονίζουν τη σημασία των αναγκών του ατόμου ως κίνητρα για τις πράξεις του. Τις θεωρίες που εξετάζουν τη διαδικασία της υποκίνησης (V. Vroom, J. Adams, E. Locke). Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν πώς και από ποιους στόχους υποκινούνται τα άτομα. Και τέλος, τις θεωρίες που εξετάζουν την επίδραση που έχουν τα αποτελέσματα προηγούμενης συμπεριφοράς του ατόμου σε μελλοντική συμπεριφορά του (B. F. Skinner).

2.1 Η Θεωρία της Ιεράρχησης των Ανθρώπινων Αναγκών (Need Hierarchy Theory) - A. Maslow

Στην προσπάθεια να κατανοηθεί και να αναλυθεί η ανθρώπινη συμπεριφορά, αναπτύχθηκαν πολλές θεωρίες. Η πιο διαδεδομένη θεωρία για την υποκίνηση των ανθρώπων ανήκει στον καθηγητή Abraham Maslow. Ο Maslow βλέπει την υποκίνηση από τη σκοπιά της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό σημαίνει πως ορισμένες από τις ανθρώπινες ανάγκες κατατάσσονται σε ομάδες και λειτουργούν ως υποκινητικοί παράγοντες μονάχα όταν ικανοποιηθούν άλλες ανάγκες, κατά το μεγαλύτερο μέρος τους. Αυτή η ιεράρχηση μπορεί να απεικονισθεί σε πυραμίδα, όπως φαίνεται στο Σχήμα 2.1.1, και περιλαμβάνει πέντε κατηγορίες αναγκών.

Σχήμα 2.1.1: Η Ιεραρχία Αναγκών του Maslow

Πηγή: BENNETT, Roger, 2001. «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων». Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σελ.335

Φυσιολογικές Ανάγκες

Οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες βρίσκονται στο χαμηλότερο επίπεδο, αλλά αποκτούν κρίσιμη σημασία αν εμποδιστεί η ικανοποίησή τους. Είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου, όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κ.λπ. Όσο μένουν ανικανοποίητες, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωση.

Ανάγκες Ασφάλειας

Όταν ικανοποιηθούν οι φυσιολογικές ανάγκες, οι ανάγκες του αμέσως υψηλότερου επιπέδου αρχίζουν να κυριαρχούν στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Οι ανάγκες ασφάλειας περιλαμβάνουν την επιθυμία της ασφάλειας από φυσικά και συναισθηματικά τραύματα. Σχετίζονται με την ύπαρξη ενός σταθερού, ελεύθερου από κάθε απειλή περιβάλλοντος, όπως η ανάγκη για εξασφάλιση εργασίας, σπιτιού, κοινωνικής ασφάλισης, εξαφάνισης ή ελαχιστοποίησης κάθε βαθμού πίεσης και τυραννίας, η ανάγκη για καταβολή μισθού, παροχή περίθαλψης και η προβλεψιμότητα.

Κοινωνικές Ανάγκες

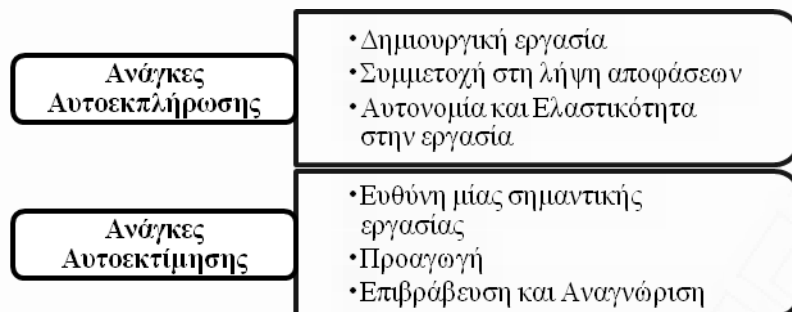
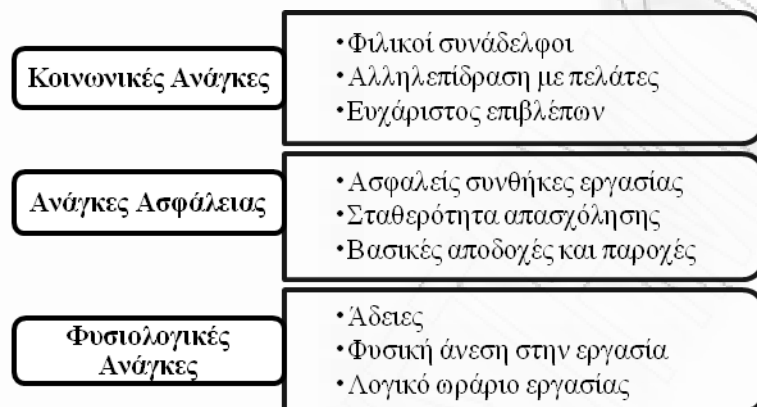
Αφού ικανοποιηθούν οι ανάγκες ασφάλειας και δεν υπάρχει πια το αίσθημα φόβου για την ικανότητα διαβίωσης, οι κοινωνικές ανάγκες αποκτούν μεγάλη σημασία, ως κίνητρα στη συμπεριφορά των ανθρώπων. Οι άνθρωποι έχουν τέτοιες ανάγκες, επειδή είναι μέλη κοινωνικών ομάδων. Αυτή η κατηγορία περιλαμβάνει ανάγκες για κοινωνική επαφή, κοινωνικές σχέσεις, αποδοχή και φιλία.

Ανάγκες Αυτοεκτίμησης

Πάνω από τις κοινωνικές ανάγκες είναι τοποθετημένες οι ανάγκες αυτοεκτίμησης. Όταν το άτομο ικανοποιήσει την ανάγκη ένταξης σε μια κοινωνική ομάδα, αισθάνεται την ανάγκη εκτίμησης, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του. Αυτό σημαίνει ότι στο επίπεδο αυτό το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, γόητρο, φήμη, αναγνώριση και δύναμη.

Ανάγκες Αυτοεκπλήρωσης

Τέλος, στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκονται οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Αυτές είναι ανάγκες που έχει ο καθένας για να εκπληρώσει τα προσωπικά του όνειρα, τους πόθους και τις προσδοκίες του, ανάγκη για αξιοποίηση των δυνατοτήτων του, αυτοανάπτυξη και δημιουργικότητα. Εδώ πρέπει να σημειωθεί ότι ο τρόπος με τον οποίο ικανοποιείται η ανάγκη για αυτοεκπλήρωση μπορεί να αλλάξει κατά τη διάρκεια της ζωής του ατόμου.

Σχήμα 2.1.2: Ευκαιρίες για Ικανοποίηση στην Ιεραρχία Αναγκών του Maslow**Πώς ικανοποιούνται οι ανάγκες Αυτοεκπλήρωσης και Αυτοεκτίμησης;****Πώς ικανοποιούνται οι Κοινωνικές ανάγκες, οι ανάγκες Ασφάλειας και οι Φυσιολογικές ανάγκες;**

Πηγή: SCHERMERHORN, R. John, Jr., 2008. «Management». John Wiley & Sons Inc., σελ 347

Στηριζόμενος σε αυτήν την ιεράρχηση, ο Maslow διατυπώνει τρεις βασικές προτάσεις για να εξηγήσει την ανθρώπινη υποκίνηση:

Πρώτον, ο άνθρωπος προσπαθεί συνεχώς να ικανοποιήσει καλύτερα τις ανάγκες του. Η τάση της βελτίωσης της ζωής, η διεκδίκηση είναι στη φύση του ανθρώπου. Μόλις ικανοποιηθεί μια από τις ανάγκες του, εμφανίζεται άλλη στη θέση της. Αυτή η διαδικασία δεν έχει τέλος, καθώς ο άνθρωπος αγωνίζεται συνεχώς να ικανοποιήσει τις ανάγκες του. Ωστόσο, η διαβάθμιση και η ιεράρχηση των αναγκών δεν είναι πάντα όπως εμφανίζεται στο Σχήμα 2.1.1. Αυτή αποτελεί μια λογική σειρά ικανοποίησης,

όμως είναι πιθανόν να λάβει διαφορετική μορφή ανάλογα με την προσωπική αξιολόγηση και εκτίμηση.

Δεύτερον, η υποκινητική δύναμη των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Δηλαδή, όσο πιο πολύ ικανοποιείται μια ανάγκη τόσο λιγότερο υποκινεί. Όταν ικανοποιηθεί επαρκώς, τότε δεν “παράγει” καμιά υποκίνηση και κάποια άλλη παίρνει τη θέση της. Όταν μια ανάγκη σταματήσει να ικανοποιείται, τότε αποτελεί ξανά κίνητρο συμπεριφοράς. Αυτό σημαίνει ότι καμιά ανάγκη δεν εξαφανίζεται, απλά χάνει, για όσο χρονικό διάστημα ικανοποιείται, την υποκινητική της δύναμη.

Τρίτον, οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με το ποιες ανάγκες θέλουν να ικανοποιήσουν. Αυτές οι πέντε κατηγορίες αναγκών κατατάσσονται σε μια κλίμακα προτεραιότητας, ανάλογα με τη σπουδαιότητα που τους δίνουν οι άνθρωποι. Όταν μια κατηγορία αναγκών ικανοποιηθεί, τότε η επόμενη παίρνει τη θέση της. Οι φυσιολογικές ανάγκες, οι οποίες είναι στη βάση της ιεράρχησης, είναι καθοριστικής σημασίας για τους ανθρώπους πριν αυτοί δραστηριοποιηθούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ενός ανώτερου επιπέδου. Στην κορυφή της ιεραρχικής κλίμακας εμφανίζονται οι ανάγκες αυτοεκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης. Αυτές είναι κύριας σπουδαιότητας μόνο όταν έχουν ικανοποιηθεί όλες οι άλλες ανάγκες σε ικανοποιητικό βαθμό, που όμως είναι υποκειμενικός και δύσκολα μετρήσιμος.

Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή

Η θεωρία του Maslow είναι ένας άνετος τρόπος κατάταξης των αναγκών και έχει επαναφέρει στο προσκήνιο το θέμα της ανθρώπινης υποκίνησης. Η πρωταρχική της αξία είναι ότι δραματοποιεί τη σημασία της ικανοποίησης των αναγκών ώστε να υποκινήσει τους εργαζόμενους. Μόλις ικανοποιηθεί μια ανάγκη, τα άτομα θέλουν να ικανοποιήσουν άλλες ανάγκες ή διαφορετικές μορφές της ίδιας ανάγκης.

Παρά το γεγονός ότι ο Maslow δεν σκόπευε να έχει η θεωρία του εφαρμογή στον εργασιακό χώρο, αυτή έχει επηρεάσει τα διοικητικά στελέχη στην εφαρμογή συστημάτων υποκίνησης. Ένα διοικητικό στέλεχος, κατανοώντας πρώτα τις ίδιες του τις ανάγκες και μετέπειτα τις ανάγκες των υφισταμένων του, μπορεί να τους «χειρισθεί» καλύτερα δημιουργώντας ένα κατάλληλο περιβάλλον για την ικανοποίηση των αναγκών τους, ιδιαίτερα των ανωτέρων. Όσο το εργασιακό περιβάλλον παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα ικανοποίησης περισσότερων αναγκών, τόσο πιο υποκινητικό θα είναι για τους εργαζόμενους. Παράλληλα, πρέπει να δοθεί έμφαση στο γεγονός ότι οι ανάγκες εμφανίζονται με διαφορετική ένταση στους ανθρώπους. Αυτό σημαίνει ότι δεν μπορεί να αντιμετωπισθούν από τα στελέχη με τον ίδιο τρόπο εργαζόμενοι, που οι βασικές τους ανάγκες είναι ιδιαίτερα έντονες, με αυτούς των οποίων οι ανώτερες είναι επικρατέστερες.

Ωστόσο, η διαδικασία εμφάνισης και ικανοποίησης των αναγκών είναι μια διαρκής διαδικασία. Έτσι, το πρόβλημα της υποκίνησης δεν μπορεί να λυθεί με την ικανοποίηση μιας επιμέρους ανάγκης σε μια δεδομένη χρονική στιγμή, αλλά απαιτεί μια διαρκή προσπάθεια εκ μέρους των διοικητικών στελεχών. Δηλαδή, τα στελέχη πρέπει να ελέγχουν συνεχώς την ένταση των αναγκών των εργαζομένων και την εξέλιξή της.

Κριτική

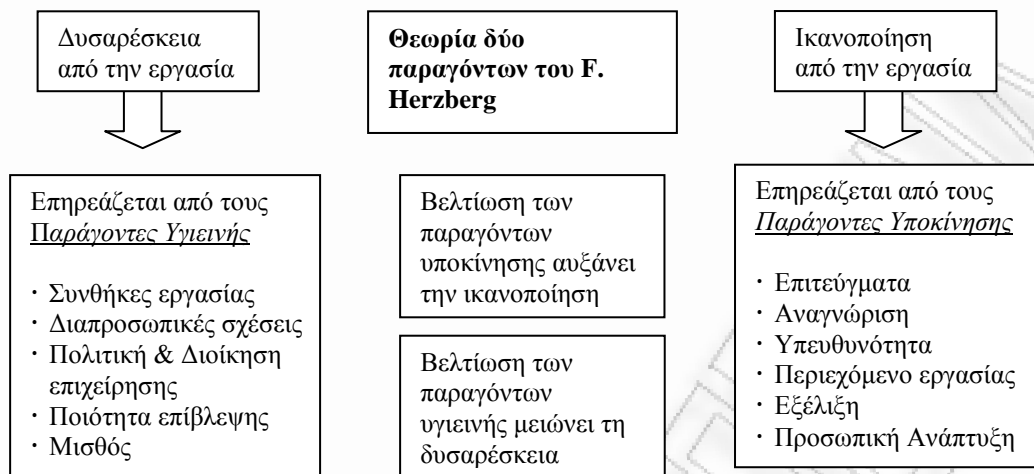
Οι επικρίσεις σε βάρος της θεωρίας του Maslow είναι πολλές. Πρώτον, η θεωρία είναι υποθετική και δε στηρίζεται σε αξιόπιστα εμπειρικά αποδεικτικά στοιχεία. Δεύτερον, παρόλο που η θεωρία ταξινομεί και περιγράφει τις ανθρώπινες ανάγκες, δεν εξετάζει τις βασικές πηγές τους. Τρίτον, μερικές από τις ανάγκες που αναφέρονται στην κλίμακα ιεράρχησης του Maslow μπορεί να μη θεωρηθούν σημαντικές από ορισμένα άτομα. Τέταρτον, πολλές ανάγκες καθορίζονται από την προσωπικότητα του ατόμου. αλλά και

από κοινωνικούς και πολιτισμικούς παράγοντες, γι' αυτό διαφέρουν από άτομο σε άτομο και από κοινωνία σε κοινωνία. Πέμπτον, τα άτομα μπορεί να θέσουν την ικανοποίηση αναγκών υψηλότερου επιπέδου, ακόμα και όταν δεν έχουν ικανοποιηθεί κατώτερες ανάγκες.

2.2 Η Θεωρία των Δύο Παραγόντων (Two Factor Theory) - F. Herzberg

Ο Frederick Herzberg ανέπτυξε τη δική του θεωρία υποκίνησης, η οποία είναι μια επέκταση της θεωρίας του Maslow. Το βασικό της σημείο είναι ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες εργασιακών παραγόντων, οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και επηρεάζουν διαφορετικά την ανθρώπινη συμπεριφορά. Η μια κατηγορία μπορεί να ικανοποιήσει και να υποκινήσει τα άτομα, ενώ η άλλη μπορεί μόνο να προλάβει το αίσθημα της δυσαρέσκειας από την εργασία. Ο Herzberg ονομάζει την πρώτη κατηγορία “παράγοντες υποκίνησης” και τη δεύτερη “παράγοντες υγιεινής ή δυσαρέσκειας ή διατήρησης”.

Οι **παράγοντες υποκίνησης** έχουν θετικότερη και μακροπρόθεσμη επίδραση στην παραγωγικότητα και συμβάλλουν στην ικανοποίηση αναγκών υψηλού επιπέδου. Τέτοιοι παράγοντες είναι η αίσθηση των επιτευγμάτων, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η δυνατότητα εξέλιξης και ανάπτυξης και η δυνατότητα υπευθυνότητας. Οι **παράγοντες υγιεινής** έχουν βραχυπρόθεσμη θετική επίδραση και σχετίζονται περισσότερο με τις ανάγκες χαμηλότερου επιπέδου. Αυτοί περιλαμβάνουν την πολιτική και τη Διοίκηση της επιχείρησης, τις συνθήκες εργασίας, τις διαπροσωπικές σχέσεις, το μισθό, την ποιότητα της επίβλεψης, τις σχέσεις με τους προϊσταμένους, την ασφάλεια εργασίας και την κοινωνική θέση (status).

Σχήμα 2.2: Τα στοιχεία στη Θεωρία Δύο Παραγόντων του F.Herzberg

Πηγή: SCHERMERHORN, R. John, Jr., 2008. «Management». John Wiley & Sons Inc., σελ. 348

Οι παράγοντες υποκίνησης έχουν άμεση σχέση με το περιεχόμενο της ίδιας της εργασίας του ατόμου και το υποκινούν προς υψηλές επιδόσεις. Έχουν ένα δικό τους συνεχές, που εκτείνεται από υψηλή υποκίνηση μέχρι μη υποκίνηση. Η παρουσία των υποκινητικών παραγόντων αυξάνει σημαντικά την υποκίνηση, ενώ η απουσία τους οδηγεί το άτομο σε μια ουδέτερη κατάσταση. Οι παράγοντες δυσαρέσκειας έχουν άμεση σχέση με το περιβάλλον της εργασίας και αποτελούν ένα συνεχές, που εκτείνεται από τη δυσαρέσκεια μέχρι τη μη δυσαρέσκεια. Η παρουσία των παραγόντων υγιεινής δεν οδηγεί σε υψηλότερη ικανοποίηση, αλλά σε ένα ουδέτερο επίπεδο. Μπορούν να προλάβουν τη δυσαρέσκεια του ατόμου από την εργασία του, αλλά δεν ενεργούν σαν προσωπικά κίνητρα για την υποκίνηση των εργαζομένων σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Όταν, όμως, απουσιάζουν, τότε οδηγούν σε μεγάλη δυσαρέσκεια η οποία εμφανίζεται με δυνατά αρνητικά συναισθήματα.

Έτσι, φαίνεται καθαρά πως η βελτίωση των παραγόντων υγιεινής δεν οδηγεί σε αύξηση της υποκίνησης, αλλά σε ένα ουδέτερο επίπεδο, που πρέπει να αποτελεί το βάθρο από το οποίο θα αρχίσει να λειτουργεί η υποκίνηση. Κανένας, όμως, από τους παραπάνω παράγοντες δεν είναι μονοδιάστατης υφής. Έτσι, σε μερικούς ανθρώπους μπορεί

ορισμένοι παράγοντες υποκίνησης να αποτελούν γι' αυτούς παράγοντες δυσαρέσκειας, ενώ σε μερικούς άλλους ορισμένοι παράγοντες υγιεινής αποτελούν παράγοντες υποκίνησης.

Η άποψη του Herzberg όσον αφορά το μισθό ήταν ότι πρέπει μάλλον να θεωρηθεί ως πηγή δυσαρέσκειας, παρά ως πηγή ικανοποίησης. Υποστήριξε την άποψη αυτή, βασιζόμενος στο γεγονός ότι πολύ συχνά στην πράξη ο μισθός συνδέεται με την «αδικία» του συστήματος αμοιβών και όχι με την αναγνώριση για την επίτευξη στην εργασία. Το χρήμα λειτουργεί ως παράγοντας υγιεινής για πολλά άτομα, γιατί μερικά από αυτά θέλουν ή χρειάζονται το χρήμα και έτσι η υψηλή πληρωμή οδηγεί στην εργασιακή τους ικανοποίηση. Ένας λόγος, όμως, για τον οποίο μπορεί το χρήμα να υποκινήσει είναι ότι η υψηλή αμοιβή συχνά συσχετίζεται με το υψηλό κύρος και την υψηλή εκτίμηση.

Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή

Η θεωρία του Herzberg για την υποκίνηση έχει ευρείς εφαρμογές στη Διοίκηση και τις προσπάθειές της για αποτελεσματική αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Στην ουσία ο Herzberg συμβουλεύει τα διοικητικά στελέχη (1) να προσπαθούν πάντα να διορθώσουν το περιβάλλον, ώστε να εξαλείψουν πιθανές πηγές δυσαρέσκειας και (2) να διασφαλίσουν την ύπαρξη παραγόντων υποκίνησης στο περιεχόμενο της εργασίας, ώστε να μεγιστοποιήσουν τις ευκαιρίες για ικανοποίηση από αυτήν. Η θεωρία των δύο παραγόντων εφιστά την προσοχή στα στελέχη να μην προσδοκούν πολλά από επενδύσεις σε στοιχεία όπως υψηλούς μισθούς και ιδιαίτερες διακοσμήσεις. Αντιθέτως, δίνει έμφαση στην ίδια τη φύση της εργασίας και σε στοιχεία όπως η υπευθυνότητα και η προσωπική ανάπτυξη ως ευκαιρίες για ικανοποίηση των αναγκών υψηλότερου επιπέδου.

Η κύρια επίδραση της θεωρίας του Herzberg ήταν η ανάπτυξη και εφαρμογή της έννοιας “**εμπλουτισμός της εργασίας**”. Η έννοια αυτή αφορά κυρίως αλλαγές στο περιεχόμενο και στο επίπεδο υπευθυνότητας μιας εργασίας με στόχο να παρέχει περισσότερες προκλήσεις στους εργαζόμενους. Περιλαμβάνει, επίσης, αυξημένες απαιτήσεις εργασίας, αύξηση στο βαθμό που ο εργαζόμενος είναι υπόλογος για κάτι, παροχή μεγαλύτερης ελευθερίας στον καθορισμό του χρόνου εργασίας, παροχή ανατροφοδότησης (feedback) και νέων εμπειριών μάθησης στον εργαζόμενο.

Συσχέτιση με τη θεωρία του A. Maslow

Η θεωρία των δύο παραγόντων σχετίζεται στενά με τη θεωρία του Maslow. Οι παράγοντες υγιεινής αντιστοιχούν στις ανάγκες κατώτερου επιπέδου του Maslow και οι παράγοντες υποκίνησης λειτουργούν για να ικανοποιήσουν ανάγκες ανώτερου επιπέδου. Ο Maslow προσπάθησε να δείξει ποιες είναι οι ανάγκες των ατόμων, ενώ ο Herzberg προσπάθησε να δείξει τους παράγοντες που τείνουν να ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες στο χώρο της εργασίας. Έτσι, αν τα διοικητικά στελέχη γνωρίζουν ποιες ανάγκες των εργαζομένων τους θέλουν να επηρεάσουν, τότε μπορούν να καθορίσουν τους παράγοντες που μπορούν να τους υποκινήσουν. Αντίστοιχα, αν γνωρίζουν τους παράγοντες που οι εργαζόμενοι θέλουν να ικανοποιήσουν, τότε μπορούν να προβλέψουν ποιες είναι οι μεγαλύτερες ανάγκες τους.

Η ύπαρξη όμως της παραπάνω αντιστοιχίας μεταξύ των δύο θεωριών μπορεί να υποστηριχθεί μόνο στην περίπτωση που οι βασικές ανάγκες έχουν ικανοποιηθεί. Διαφορετικά δεν υπάρχει, γιατί ο Maslow υποστηρίζει ότι οι κατώτερες ανάγκες όταν δεν έχουν ικανοποιηθεί, υποκινούν την ανθρώπινη συμπεριφορά. Αντίθετα, ο Herzberg δεν θεωρεί την ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών ως παράγοντα υποκίνησης, αλλά ως κατάσταση που δεν προκαλεί δυσαρέσκεια. Για τον Herzberg το αντίθετο της

δυσαρέσκειας δεν είναι η ευχαρίστηση, αλλά η μη δυσαρέσκεια και το αντίθετο της ευχαρίστησης η μη ευχαρίστηση.

Η βασική διαφορά του Herzberg από τον Maslow είναι πως, ενώ ο δεύτερος είχε κατατάξει τις ανθρώπινες ανάγκες σε μια αυστηρή ιεραρχία, ο πρώτος αναγνώρισε μόνο δυο βασικές ομάδες παραγόντων στον εργασιακό χώρο, τους παράγοντες υγιεινής και τους παράγοντες υποκίνησης.

Κριτική

Η θεωρία του Herzberg έχει υποστεί έντονη κριτική. Υποστηρίζεται ότι υπεραπλουστεύει το φαινόμενο της υποκίνησης, το οποίο είναι αρκετά περίπλοκο. Επίσης, μερικοί δεν μπορούν να δεχθούν ότι υπάρχουν δυο διαφορετικές ομάδες παραγόντων στην υποκίνηση και πιστεύουν ότι υπάρχει ένα συνεχές στην υποκίνηση, που εκτείνεται από την υποκίνηση μέχρι τη δυσαρέσκεια. Άλλοι υποστηρίζουν ότι δεν δίνει αρκετή έμφαση στις υποκινητικές ιδιότητες του μισθού, της θέσης και των διαπροσωπικών σχέσεων, γιατί θεωρούνται παράγοντες δυσαρέσκειας. Ισχυρίζονται, επίσης, ότι εφαρμόζοντας τη μέθοδο του Herzberg για την έρευνα και συλλογή στοιχείων είναι πιο πιθανό να πάρει κανείς υποστηρικτικά στοιχεία της θεωρίας παρά μη υποστηρικτικά. Συνεπώς, το μοντέλο εμφανίζει μεθοδολογικά προβλήματα. Επιπλέον, η υπόθεση του Herzberg ότι όλοι οι εργαζόμενοι αναζητούν ευθύνες και πρόκληση στην εργασία ίσως είναι λανθασμένη. Είναι πιο πιθανό να αγωνίζονται για περισσότερες ευθύνες και προκλήσεις τα άτομα στις απασχολήσεις υψηλού επιπέδου.

Ένα άλλο πρόβλημα με τη θεωρία των δύο παραγόντων είναι ότι πηγαίνει πολύ μακριά καταλήγοντας στο ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν μπορούν να συνεισφέρουν στην ικανοποίηση και την υποκίνηση. Πολλά άτομα είναι ικανοποιημένα από την εργασία τους λόγω πολλών εργασιακών στοιχείων, όπως η εργασιακή ασφάλεια και οι

ευχάριστες συνθήκες εργασίας. Επίσης, αγνοεί το γεγονός ότι ο κάθε άνθρωπος έχει περισσότερες εναλλακτικές ευκαιρίες ικανοποίησης ορισμένων αναγκών του και δεν λαμβάνει υπόψη την προσωπικότητα και τα χαρακτηριστικά του εξω-επιχειρησιακού περιβάλλοντος όπου το άτομο ζει.

2.3 Η Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών (Acquired Need Theory) – D.McClelland

Ο D. McClelland ανέπτυξε τη δική του θεωρία υποστηρίζοντας ότι οι ανάγκες που καθορίζουν το επίπεδο υποκίνησης στον εργασιακό χώρο είναι επίκτητες. Οι ανάγκες αυτές είναι:

Ανάγκη για επίτευγμα: είναι η επιθυμία να επιτύχει κάποιος κάτι δύσκολο, να κάνει μια μεγάλη επιτυχία, να ολοκληρώνει δύσκολα έργα και να ξεπερνά τους άλλους. Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επιτεύγματα, επιθυμούν την επιτυχία και φοβούνται την αποτυχία. Θέτουν δύσκολους στόχους, εκτιμούν και αναλύουν τα προβλήματα, ρισκινδυνεύουν και αναλαμβάνουν την ευθύνη των πράξεών τους. Επιζητούν την άμεση ανατροφοδότηση σχετικά με το βαθμό υλοποίησης των στόχων τους, δουλεύουν σκληρά για να τους επιτύχουν και βασίζονται στον εαυτό τους.

Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις: είναι η επιθυμία για την εδραίωση και διατήρηση προσωπικών σχέσεων με άλλα άτομα, για αποφυγή των συγκρούσεων και τη σύναψη ισχυρών φιλικών σχέσεων. Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για σχέσεις με άλλους ανθρώπους, τους αρέσει να ανήκουν σε κοινωνικές ομάδες, να διατηρούν κοινωνικές σχέσεις και γενικώς ενδιαφέρονται για τα συναισθήματα των άλλων.

Ανάγκη για δύναμη (επιρροή): είναι η επιθυμία να ελέγχει κάποιος τους άλλους, να τους εξουσιάζει και να επηρεάζει τη συμπεριφορά τους. Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για δύναμη, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους επιρροή και

έλεγχο. Οι άνθρωποι αυτοί επιζητούν διευθυντικές σχέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, ειλικρινείς, πρακτικοί, απαιτητικοί, τους αρέσει να διδάσκουν και να μιλούν δημόσια μπροστά σε κοινό.

Κάθε άνθρωπος έχει όλες τις παραπάνω ανάγκες κάθε στιγμή. Οι άνθρωποι αποκτούν ή αναπτύσσουν τέτοιες ανάγκες με το χρόνο ως αποτέλεσμα των ατομικών τους εμπειριών. Ο McClelland, όμως, δίνει ιδιαίτερη έμφαση στην ανάγκη για επιτεύγματα. Ο λόγος είναι ότι συνδέεται άμεσα, περισσότερο από τις άλλες, με την ατομική παραγωγικότητα. Η ανάγκη για επιτεύγματα είναι η κατ' εξοχήν ανάγκη που αυξάνει την παραγωγικότητα στις επιχειρήσεις, γιατί παράγει περισσότερα αγαθά και υπηρεσίες από κάθε άλλη ανάγκη. Αν μια επιχείρηση θέλει να αυξήσει την παραγωγή της, θα πρέπει να προσλάβει άτομα με έντονη την ανάγκη για επιτεύγματα και να εκπαιδεύσει τους υπόλοιπους υπαλλήλους της να αποκτήσουν αυτήν την ανάγκη.

Επιπλέον, κάθε ανάγκη μπορεί να συνδέεται με ένα συγκεκριμένο σύνολο εργασιακών προτιμήσεων και επαγγελμάτων. Γι' αυτό ο McClelland παροτρύνει τα διοικητικά στελέχη να κατανοήσουν αυτές τις ανάγκες, τόσο τις δικές τους όσο και των άλλων, και να προσπαθήσουν να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον εργασίας που να ανταποκρίνεται σε αυτές με τον καλύτερο δυνατό τρόπο.

Πίνακας 2.3: Εργασιακές Προτιμήσεις Ατόμων με Έντονη την Ανάγκη για Επίτευγμα, Σχέσεις και Δύναμη

Ατομική Ανάγκη	Εργασιακές Προτιμήσεις	Παράδειγμα
Ανάγκη για επίτευγμα	<ul style="list-style-type: none"> • Ατομική υπευθυνότητα • Δύσκολοι αλλά εφικτοί στόχοι • Ανατροφοδότηση για την απόδοση 	Εργασία σε πωλήσεις με ποσοστά και ευκαιρία για ατομικά μόνους
Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις	<ul style="list-style-type: none"> • Διαπροσωπικές σχέσεις • Ευκαιρία για επικοινωνία 	<ul style="list-style-type: none"> • Αντιπρόσωπος εξυπηρέτησης πελατών • Μέλος εργασιακή ομάδα που υπόκειται σε συλλογικούς μισθούς και μόνους
Ανάγκη για δύναμη	<ul style="list-style-type: none"> • Έλεγχος πάνω σε άλλους • Προσοχή • Αναγνώριση 	<ul style="list-style-type: none"> • Επόπτης • Επικεφαλής σε ειδική ομάδα εργασίας ή επιτροπή

Πηγή: SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1991. «Managing Organizational Behavior». John Wiley & Sons Inc., σελ. 139

Συσχέτιση με τη θεωρία του Herzberg

Η θεωρία του McClelland έχει ομοιότητες με τη θεωρία του Herzberg. Οι άνθρωποι που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευξη έχουν την τάση να ενδιαφέρονται για τους παράγοντες υποκίνησης του Herzberg, δηλαδή για το περιεχόμενο της εργασίας. Τα συγκεκριμένα άτομα επιθυμούν την ανατροφοδότηση (feedback) σχετικά με την εργασία τους. Από την άλλη πλευρά, οι άνθρωποι που δεν αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευξη ενδιαφέρονται περισσότερο για το εργασιακό περιβάλλον.

Όλες, όμως, οι παραπάνω θεωρίες αναγκών δεν περιγράφουν αρκετά την πολυπλοκότητα της διαδικασίας της υποκίνησης των ατόμων στον εργασιακό χώρο. Οι παρακάτω θεωρίες υποκίνησης αναφέρονται ειδικά σε μια τέτοια διαδικασία. Προσφέρουν συμβουλές και ιδέες σχετικά με το πώς οι άνθρωποι κάνουν επιλογές να εργαστούν σκληρά ή όχι, βασισμένοι στις ατομικές τους προτιμήσεις, τις διαθέσιμες ανταμοιβές και τα πιθανά εργασιακά αποτελέσματα.

2.4 Η Θεωρία της Ισότητας (Equity Theory) – J. Stacy Adams

Η θεωρία της ισότητας βασίζεται στη λογική της κοινωνικής σύγκρισης και στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι στις επιχειρήσεις θέλουν να τους μεταχειρίζονται ίσα ή δίκαια σε σύγκριση με τα άλλα μέλη της. Η άδικη μεταχείριση είναι ένας παράγοντας υποκίνησης. Δηλαδή, όταν τα άτομα θεωρούν ότι τους μεταχειρίζονται άδικα σε σχέση με άλλους, θα υποκινηθούν για να εξαλειφθεί η δυσφορία και να αποκατασταθεί η αίσθηση της ισότητας. Κατά τη θεωρία αυτή, **ισότητα ή δικαιοσύνη** είναι η δίκαιη μεταχείριση των ανθρώπων σε σχέση με τους άλλους, ενώ η άδικη μεταχείριση σε σχέση με τους άλλους καλείται **ανισότητα ή αδικία**.

Στο χώρο της εργασίας, οι άνθρωποι διαμορφώνουν τις αντιλήψεις τους περί ισότητας ή ανισότητας μέσα από τέσσερα βήματα. Αρχικά, αξιολογούν πώς τους μεταχειρίζεται η ίδια η επιχείρηση. Στη συνέχεια, αξιολογούν πώς η επιχείρηση μεταχειρίζεται κάποιο άλλο άτομο. Αυτό το άτομο μπορεί να βρίσκεται σε παρόμοια θέση εργασίας ή σε κάποια άλλη επιχείρηση. Μετά από αυτή την αξιολόγηση, το άτομο συγκρίνει τον τρόπο που μεταχειρίζεται η επιχείρηση τον ίδιο με τον τρόπο που μεταχειρίζεται το άλλο άτομο και τελικώς αποφαινεται αν υπάρχει ισότητα ή ανισότητα.

Ένα θέμα που προκύπτει είναι πώς επιλέγεται το άτομο με το οποίο θα γίνει η σύγκριση. Ο Goodman (1974)¹¹ διακρίνει τρεις κατηγορίες «αναφοράς» (referents), προς τις οποίες είναι δυνατό να γίνει η σύγκριση, όταν προκύπτουν, για παράδειγμα, θέματα αμοιβής από την εργασία: (1) **Άλλοι**, δηλαδή άτομα που έχουν τον ίδιο τύπο δοσοληψίας με την ίδια ή άλλη επιχείρηση, (2) **Ατομικά πρότυπα**, δηλαδή προσωπικά κριτήρια του ατόμου που κάνει τη σύγκριση. Είναι συνήθως κριτήρια που έχει διαμορφώσει το ίδιο το άτομο από προηγούμενες εμπειρίες του στην εργασία και (3) **Συστημικά πρότυπα**, δηλαδή πρότυπα που αναφέρονται στο συμβόλαιο εργασίας.

Η θεωρία της ισότητας παρουσιάζει τη σύγκριση μέσα από τις έννοιες των εισροών και των αποτελεσμάτων (ανταμοιβές). Στις εισροές περιλαμβάνονται όλα εκείνα που το άτομο κρίνει ότι προσφέρει στην εργασία του, όπως τα προσόντα του, η εμπειρία, η προσπάθεια και η αφοσίωσή του. Στα αποτελέσματα (ανταμοιβές) περιλαμβάνεται οτιδήποτε παίρνει το άτομο ως αντάλλαγμα για την εργασία του, όπως η χρηματική αμοιβή, η αναγνώριση, οι κοινωνικές σχέσεις, η μεταχείρισή του από τους προϊσταμένους, οι εσωτερικές ανταμοιβές κ.ά.. Η αξιολόγηση του ατόμου για τις εισροές και τα αποτελέσματα, τόσο τα δικά του όσο και των άλλων, βασίζεται εν μέρει

¹¹ GOODMAN, P. S., 1974. «An Examination of Referents used in the Evaluation of Pay. Organizational Behavior and Human Performance», σελ 170-195

σε αντικειμενικά κριτήρια, όπως ο μισθός και εν μέρει σε προσωπικές αντιλήψεις, όπως το επίπεδο της αναγνώρισης σε σχέση με τους άλλους.

Συνεπώς, η σύγκριση μπορεί να λάβει την ακόλουθη μαθηματική έκφραση:

$$\frac{\text{Outcome (self)}}{\text{Input (self)}} \quad \text{σε σύγκριση με} \quad \frac{\text{Outcome (other)}}{\text{Input (other)}}$$

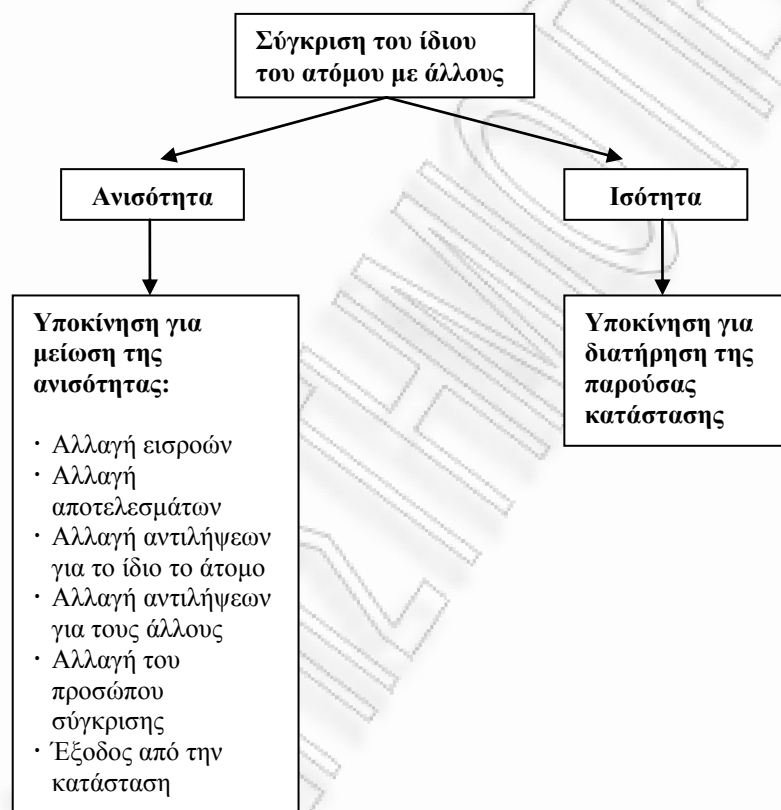
Όπου Outcome (self) είναι τα αποτελέσματα, δηλαδή οι ανταμοιβές που αποκομίζει το άτομο από την εργασία του, Input (self) οι εισροές του ατόμου, δηλαδή η προσφορά του στην εργασία, Outcome (other) τα αποτελέσματα, δηλαδή οι ανταμοιβές του άλλου με τον οποίο γίνεται η σύγκριση και Input (other) οι εισροές, δηλαδή η προσφορά του άλλου.

Από τον παραπάνω τύπο φαίνεται ότι, αν οι δύο λόγοι είναι ίσοι, τότε υπάρχει κατάσταση ισότητας (δικαιοσύνης) και το άτομο υποκινείται για να την διατηρήσει. Όταν, όμως, οι παραπάνω δείκτες είναι άνισοι, τότε το άτομο αισθάνεται ότι δεν υπάρχει ισότητα (δικαιοσύνη) και προσπαθεί να τους εξισώσει. Ανάλογα με το πόσο έντονο είναι για το άτομο το αίσθημα της αδικίας, τόσο υπάρχει η τάση σε αυτό να την αποκαταστήσει προσαρμόζοντας τη συμπεριφορά του. Όσο πιο έντονη είναι η αδικία, τόσο πιο δυνατή είναι η υποκίνηση.

Το άτομο έχει έξι εναλλακτικές τακτικές για να μειώσει την ανισότητα και να επιτύχει την επιθυμητή κατάσταση ισορροπίας: (1) να μεταβάλει τις εισροές του (προσφερόμενα), προκειμένου να επιτύχει την ισότητα, (2) να μεταβάλει τα αποτελέσματα (ανταμοιβές), δηλαδή να προσπαθήσει να αποκομίσει περισσότερα, (3) να αλλάξει τον τρόπο που βλέπει τα πράγματα, δηλαδή να αρχίσει να βλέπει ορισμένες από τις εισροές ή τις ανταμοιβές ως λιγότερο ή περισσότερο σημαντικές, (4) να αλλάξει

τις αντιλήψεις του για τις εισροές ή/και τις ανταμοιβές των άλλων, (5) να αλλάξει το πρόσωπο αναφοράς με το οποίο κάνει τη σύγκριση και να επιλέξει κάποιο άλλο πρόσωπο αναφοράς με το οποίο η σύγκριση δεν του προκαλεί αισθήματα ανισότητας και αδικίας και (6) να εγκαταλείψει την κατάσταση, δηλαδή τη σχέση ή τη δουλειά που του προκαλεί αισθήματα αδικίας.

Σχήμα 2.4: Αντιδράσεις στις Αντιλήψεις της Ισότητας και της Ανισότητας



Πηγή: MOORHEAD, Gregory & GRIFFIN, W. Ricky, 1995. «Organizational Behavior, Managing People and Organizations». N.Y: Houghton Mifflin Co, σελ 106

Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή

Βασικό σημείο της θεωρίας είναι ότι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται σύμφωνα με τις αντιλήψεις τους. Αυτό που επηρεάζει τη συμπεριφορά του ατόμου δεν είναι το απόλυτο ύψος των ανταμοιβών ή οι προθέσεις των διοικητικών στελεχών. Οι αντιλήψεις των εργαζομένων είναι εκείνες που καθορίζουν τα αποτελέσματα της υποκίνησης. Οι δίκαιες

ανταμοιβές έχουν θετικό αποτέλεσμα στην ικανοποίηση και την απόδοση, ενώ οι άδικες μπορεί να δημιουργήσουν δυσαρέσκεια και προβλήματα στην απόδοση.

Η θεωρία της ισότητας μπορεί να έχει πρακτικές εφαρμογές στο χώρο της εργασίας και ιδιαίτερα σε θέματα αμοιβών και παραγωγικότητας. Πρώτον, κάθε επιχείρηση πρέπει να ελέγχει το αίσθημα της αδικίας που υπάρχει στο προσωπικό της και να εντοπίζει τις πηγές του. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τις ανταμοιβές σε μια συγκριτική βάση και όχι σε απόλυτη. Πολλές φορές δεν συγκρίνουν τις δικές τους αμοιβές με αυτές άλλων ατόμων στην ίδια επιχείρηση, που πολλές φορές προσπαθεί να τις μοιράζει δίκαια μέσα στο πλαίσιο των οικονομικών της δυνατοτήτων. Τις συγκρίνουν με τις αμοιβές άλλων εργαζομένων σε άλλες παρεμφερείς επιχειρήσεις, που ίσως έχουν μεγαλύτερη οικονομική ευρωστία. Δεύτερον, η πολιτική, το σύστημα και η δομή των αμοιβών, πρέπει να έχει μια δίκαιη βάση. Όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν λαμβάνουν δίκαιη ανταμοιβή, τότε μπορεί να δυσαρεστηθούν, να μειώσουν την προσπάθειά τους ή και να αφήσουν την εργασία τους. Το πρόβλημα είναι πώς το σύστημα αμοιβών της επιχείρησης θα γίνει κατανοητό και αποδεκτό από τους εργαζόμενους, που πολύ πιθανόν χρησιμοποιούν τα δικά τους μέτρα σύγκρισης; Τρίτον, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν αυτά που προσφέρουν στις ανάγκες των εργαζομένων, ώστε να έχουν τη μεγαλύτερη δυνατή αξία γι' αυτούς. Τέλος, πολλές φορές οι εργαζόμενοι δεν αντιλαμβάνονται το αίσθημα της αδικίας μόνο σε σύγκριση με τις συνεισφορές και τις απολαβές των άλλων, αλλά και σε σύγκριση με τους άλλους συντελεστές παραγωγής, όπως το κεφάλαιο.

Κριτική

Η προσφορά της θεωρίας στο χώρο της εργασίας είναι ότι έστρεψε την προσοχή στο θέμα της δίκαιης κατανομής των αμοιβών και στο ρόλο που παίζει για την

παραγωγικότητα το αίσθημα της δίκαιης μεταχείρισης. Η θεωρία όμως εξακολουθεί να προβληματίζει όσον αφορά τη γενικότερη εφαρμογή της. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές από τις διαπιστώσεις της στηρίζονται σε πειράματα εργαστηρίου, που αυτόματα θέτουν το πρόβλημα της εξωτερικής εγκυρότητας, δηλαδή της δυνατότητας γενίκευσης των διαπιστώσεων σε πραγματικούς χώρους εργασίας. Υπάρχουν, όμως, και άλλα ζητήματα που χρειάζονται συμπληρωματικές εξηγήσεις. Πρώτο, ο Adams δεν διατύπωσε με επαρκείς λεπτομέρειες τα στοιχεία της ανισότητας. Δεύτερο, δεν έδωσε σαφείς τοποθετήσεις για το πώς το άτομο συνδυάζει την πληροφόρηση όταν αξιολογεί τις εισροές και τις ανταμοιβές, τόσο τις δικές του όσο και των άλλων. Και τρίτο, ο Adams εστίασε στην κοινωνική σύγκριση και στους “άλλους” για να προσδιορίσει την έννοια της ανισότητας. Ωστόσο, υπάρχουν και άλλες σχετικές αναφορές στην αξιολόγηση της ανισότητας, όπως η αντίληψη του ατόμου για την αξία του, προηγούμενοι και μελλοντικοί λόγοι εισροών-αποτελεσμάτων. Δηλαδή, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στην εκτίμηση του λόγου εισροές - αποτελέσματα.

2.5 Η Θεωρία των Προσδοκιών (Expectancy Theory) – V. Vroom

Η θεωρία των προσδοκιών αναφέρεται στις διαδικασίες εκείνες που κατευθύνουν τις επιλογές του ατόμου μεταξύ διαφορετικών εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς. Το πλεονέκτημά της σε σχέση με τις θεωρίες αναγκών είναι ότι λαμβάνει υπόψη τις ατομικές διαφορές και αντιλήψεις. Υιοθετεί την αντίληψη ότι ο άνθρωπος κάνει λογικές οικονομικές επιλογές, δηλαδή μεταξύ εναλλακτικών τύπων συμπεριφοράς επιλέγει εκείνη που, όπως υποκειμενικά κρίνει, θα του δώσει περισσότερα οφέλη. Κάθε τέτοια απόφαση προϋποθέτει τη νοητική εκτίμηση του αναμενόμενου κόστους ή ζημίας και της αναμενόμενης πιθανότητας για επιτυχία, που θα έχει η ανάλογη ενέργεια του ατόμου.

Ο Vroom υποστηρίζει ότι η υποκίνηση στο χώρο της εργασίας εξαρτάται από τη σχέση μεταξύ τριών παραγόντων, οι οποίοι είναι:

Προσδοκία απόδοσης (Expectancy): Είναι ο υποκειμενικός βαθμός πιθανότητας ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια θα οδηγήσει σε ένα ειδικό αποτέλεσμα. Στην ουσία, αναφέρεται στη σχέση μεταξύ προσπάθειας και απόδοσης και δηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η καταβολή της προσπάθειας θα οδηγήσει στην επιθυμητή απόδοση. Η συμπεριφορά του ατόμου δεν επηρεάζεται μόνο από τις προτιμήσεις του για ορισμένα αποτελέσματα, αλλά και από τα βαθμό που πιστεύει ότι αυτά είναι εφικτά. Συνεπώς, η προσδοκία απόδοσης, όπως όλες οι πιθανότητες, λαμβάνει τιμές από μηδέν (0) μέχρι ένα (+1). Μια τιμή ίση με ένα σημαίνει υποκειμενική βεβαιότητα του ατόμου ότι οι προσπάθειές του θα οδηγήσουν στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα, ενώ μια τιμή ίση με μηδέν σημαίνει υποκειμενική βεβαιότητα του ατόμου πως η ενέργειά του δεν θα οδηγήσει στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα.

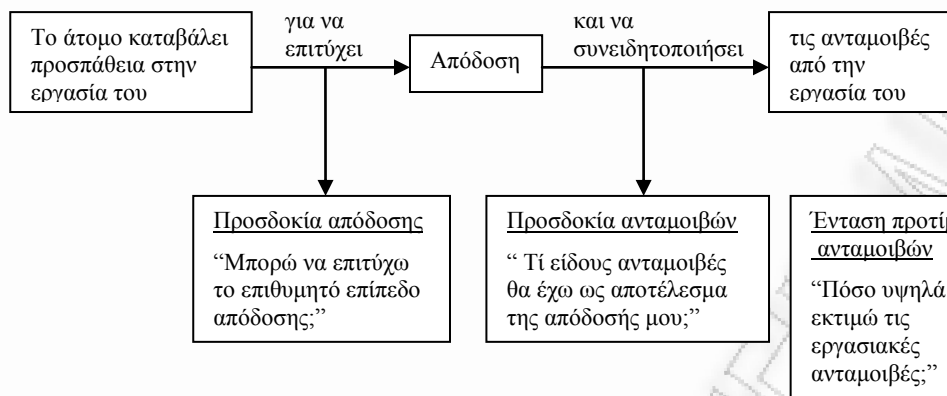
Προσδοκία ανταμοιβών (Instrumentality): Είναι η υποκειμενική αντίληψη του ατόμου ότι υπάρχει σχέση μεταξύ ενός αποτελέσματος π.χ. παραγωγικότητα με ένα άλλο αποτέλεσμα π.χ. προαγωγή. Αναφέρεται δηλαδή στη σχέση μεταξύ απόδοσης και ανταμοιβών και υποδηλώνει το πόσο σίγουρο είναι το άτομο ότι η απόδοση θα οδηγήσει σε ανταμοιβές. Αυτή η σχέση μπορεί να πάρει τιμές από το μηδέν (0) έως ένα (+1). Μια τιμή ίση με ένα δείχνει πεποίθηση ότι η επίτευξη της επιθυμητής απόδοσης θα οδηγήσει σε συγκεκριμένες ανταμοιβές. Μια τιμή ίση με μηδέν δείχνει πεποίθηση ότι η συγκεκριμένη απόδοση δεν θα οδηγήσει σε ανταμοιβές.

Ένταση προτίμησης ανταμοιβών (Valence): Είναι ο βαθμός προτίμησης του ατόμου για ένα αποτέλεσμα μεταξύ άλλων. Ο βαθμός προτίμησης, όπως υποκειμενικά εκτιμάται από το ίδιο το άτομο, θεωρείται ότι είναι κάτι ανεξάρτητο από την εφικτότητα του

αποτελέσματος αυτού. Η ένταση της προτίμησης συνήθως είναι διαφορετική για κάθε αποτέλεσμα (ανταμοιβή) και μπορεί να είναι θετική ή αρνητική. Θετική είναι όταν το άτομο επιθυμεί την επίτευξη ενός αποτελέσματος π.χ. προαγωγή. Αρνητική είναι όταν το άτομο προτιμά να αποφύγει ένα αποτέλεσμα π.χ. κόπωση. Η ένταση της προτίμησης πρέπει να θεωρηθεί ότι αναφέρεται στο αναμενόμενο επίπεδο ικανοποίησης και όχι στην πραγματική ικανοποίηση που θα νιώσει το άτομο, όταν επιτύχει το συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Επίσης, η ένταση διαφέρει από άτομο σε άτομο. Μια αύξηση μισθού ίσως είναι θετικός παράγοντας για κάποιον που χρειάζεται χρήματα, αλλά λιγότερο θετικός για κάποιον που ενδιαφέρεται για προαγωγή.

Πρέπει να υπογραμμισθεί ότι η προσδοκία ανταμοιβών και η προσδοκία απόδοσης προσδιορίζεται σε μεγάλο βαθμό από τις εμπειρίες που είχε ο εργαζόμενος σε ό,τι αφορά τις σχέσεις μεταξύ προσπαθειών, απόδοσης και ανταμοιβών που υπήρξαν στο παρελθόν.

Σύμφωνα με τον Vroom η υποκίνηση (M) είναι μια συνάρτηση της προσδοκίας ότι η αύξηση των προσπαθειών του ατόμου θα οδηγήσει σε αύξηση της απόδοσης (E), της προσδοκίας ότι η αύξηση της απόδοσης θα οδηγήσει στην αύξηση των ανταμοιβών (I) και της έντασης της προτίμησης του εργαζομένου για την ενδεχόμενη αύξηση των ανταμοιβών (V). Δηλαδή, $M = E \times I \times V$. Είναι φανερό ότι η μεγιστοποίηση του γινομένου είναι δυνατή, αν όλοι οι παράγοντες έχουν τη μέγιστη τιμή και συνεπώς η υποκίνηση του ατόμου θα είναι η μέγιστη δυνατή. Αν ένας από τους παράγοντες έχει χαμηλή τιμή, τότε η τιμή του γινομένου θα είναι μέτρια, δηλαδή η υποκίνηση θα είναι μέτρια.

Σχήμα 2.5: Τα Στοιχεία στη Θεωρία των Προσδοκιών

Πηγή: SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1989, «Managing Organizational Behavior», John Wiley & Sons Inc., σελ 353

Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή

Η θεωρία των προσδοκιών έχει μεγάλη αξία για τα διοικητικά στελέχη, γιατί παρέχει καλύτερη κατανόηση του φαινομένου της υποκίνησης στον επιχειρησιακό χώρο. Επιπλέον, ενθαρρύνει τα στελέχη να σχεδιάσουν ένα υποκινητικό κλίμα, το οποίο αυξάνει την πιθανότητα να εκδηλώσουν οι εργαζόμενοι την επιθυμητή συμπεριφορά.

Η θεωρία του Vroom είναι τόσο πολύπλοκη, που δύσκολα εφαρμόζεται άμεσα στον εργασιακό χώρο. Παρόλα αυτά, μπορεί να προσφέρει ορισμένες βασικές πρακτικές κατευθύνσεις για τα διοικητικά στελέχη, ώστε να υποκινήσουν τους εργαζόμενους. Μερικές από αυτές είναι: (1) Τα στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τις ατομικές διαφορές μεταξύ των υπαλλήλων. Κάθε άνθρωπος προσδίδει διαφορετικές αξίες σε διαφορετικές ανταμοιβές. Γι' αυτό το λόγο τα στελέχη θα πρέπει να προσπαθήσουν να ταιριάζουν τις ανταμοιβές με τις ατομικές προτιμήσεις. (2) Θα πρέπει να δίνεται η κατάλληλη κατάρτιση και ενθάρρυνση στους υπαλλήλους. Αυτό θα ενισχύσει τα υποκειμενικά τους προαισθήματα ότι η προσπάθειά τους θα οδηγήσει στην καλή απόδοση. (3) Οι ανταμοιβές θα πρέπει να έχουν στενή σχέση με τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη θα πρέπει να αποφασίσουν το επίπεδο και το είδος της απόδοσης που χρειάζεται για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. (4) Τα

στελέχη οφείλουν να σιγουρευτούν ότι τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης είναι εφικτά. (5) Θα πρέπει να παρουσιάζονται στους υπαλλήλους αποδείξεις ότι η καλή απόδοση οδηγεί στις αναμενόμενες ανταμοιβές. (6) Οι ανταμοιβές θα πρέπει να είναι αρκετά ικανοποιητικές (7) Το συνολικό σύστημα θα πρέπει να είναι δίκαιο για τον καθένα.

Κριτική

Η κριτική που έχει ασκηθεί σε αυτό το υπόδειγμα είναι ότι περιορίζεται σε συνθήκες στις οποίες τα άτομα έχουν την απαιτούμενη δεξιότητα, την ακριβή αντίληψη του ρόλου τους και την ικανότητα για υπολογισμό των ανταμοιβών. Οι άνθρωποι δεν κάνουν όλους αυτούς τους υπολογισμούς για να αποφασίσουν ή να επιλέξουν κάτι. Επίσης, μια ατέλεια αυτού του υποδείγματος θα μπορούσε να είναι η δυσκολία των στελεχών να εφαρμόσουν στην πράξη ένα σύστημα υποκίνησης, που βασίζεται σε έννοιες όπως προσδοκία, προτίμηση και υποκειμενική εκτίμηση.

2.6 Η Θεωρία της Στοχοθέτησης (Goal-Setting Theory) – E. Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο. Οι άνθρωποι έχουν συγκεκριμένους στόχους τους οποίους προσπαθούν να επιτύχουν, επιδεικνύοντας την κατάλληλη - απαιτούμενη συμπεριφορά κάθε φορά. Έτσι, αν κάποιος θέλει να τους επηρεάσει για να επιδείξουν μια συγκεκριμένη συμπεριφορά που επιθυμεί η επιχείρηση, είναι σκόπιμο να αλλάξει τα χαρακτηριστικά του στόχου ή και τον ίδιο τον στόχο, ώσπου να γίνει πιο ελκυστικός για τους εργαζόμενους.

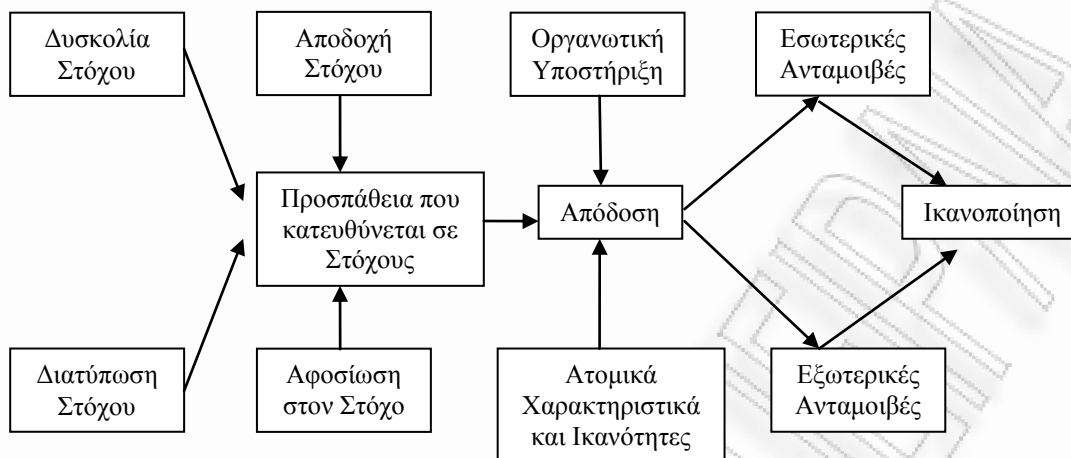
Σύμφωνα με τη θεωρία, η στοχοθέτηση είναι συνάρτηση τεσσάρων βασικών στοιχείων: της δυσκολίας του στόχου, της διατύπωσης του στόχου, της αποδοχής του και της αφοσίωσης σε αυτόν.

Δυσκολία του στόχου (Goal Difficulty). Αναφέρεται στο πόσο δύσκολος είναι ένας στόχος και πόση προσπάθεια απαιτεί. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι εργάζονται πιο σκληρά όταν πρέπει να ολοκληρώσουν δύσκολους στόχους αντί για εύκολους. Αυτό συμβαίνει γιατί οι δύσκολοι στόχοι παρουσιάζουν μια πρόκληση, η οποία ικανοποιεί το κίνητρο της επίτευξης για πολλούς εργαζόμενους. Αυτοί οι στόχοι πρέπει, ωστόσο, να είναι ρεαλιστικοί και επιτεύξιμοι με βάση την εμπειρία του ατόμου και τους διαθέσιμους πόρους.

Διατύπωση του στόχου (Goal Specificity). Οι στόχοι πρέπει να σαφείς, συγκεκριμένοι και όσο το δυνατόν μετρήσιμοι, ώστε οι εργαζόμενοι να γνωρίζουν πότε ένας στόχος έχει επιτευχθεί.

Αποδοχή του στόχου (Goal Acceptance) και Αφοσίωση (Goal Commitment). Οι στόχοι δεν πρέπει να είναι μόνο κατανοητοί, αλλά και αποδεκτοί. Γι' αυτό το λόγο οι προϊστάμενοι οφείλουν να εξηγούν το σκοπό του κάθε στόχου και την αναγκαιότητά του. Η αφοσίωση στον στόχο αναφέρεται στο κατά πόσο ο εργαζόμενος ενδιαφέρεται προσωπικά για την επίτευξη του στόχου. Ωστόσο, η ανάθεση στόχων στους εργαζόμενους, ίσως δεν έχει πάντα ως αποτέλεσμα την αφοσίωση σε αυτούς, ειδικά όταν εκείνοι είναι δύσκολοι. Γι' αυτό, ίσως, είναι απαραίτητο για τα διοικητικά στελέχη να επιτρέψουν τη συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία της στοχοθέτησης, ώστε να κερδίσουν την αποδοχή και την αφοσίωσή τους.

Σχήμα 2.6: Το Μοντέλο της Θεωρίας της Στοχοθέτησης



Πηγή: MOORHEAD, G. & GRIFFIN, R., 1995. «Organizational Behavior, Managing People and Organizations», N.Y: Houghton Mifflin Co, σελ. 114

Όπως φαίνεται από το Σχήμα 2.6, η απόδοση καθορίζεται από την αλληλεπίδραση των τεσσάρων χαρακτηριστικών των στόχων (δυσκολία, διατύπωση, αποδοχή, αφοσίωση), την οργανωτική υποστήριξη και τα ατομικά χαρακτηριστικά και ικανότητες. Η οργανωτική υποστήριξη περιλαμβάνει οτιδήποτε κάνει η επιχείρηση για να βοηθήσει ή να εμποδίσει την απόδοση. Θετική ενίσχυση μπορεί να σημαίνει επαρκές υπαλληλικό προσωπικό και επαρκή προμήθεια υλικών πόρων. Αρνητική υποστήριξη μπορεί να σημαίνει αποτυχία στην επισκευή φθαρμένου εξοπλισμού. Τα ατομικά χαρακτηριστικά και ικανότητες είναι τα προσόντα που απαιτούνται για μια εργασία. Ως αποτέλεσμα της απόδοσης, το άτομο λαμβάνει διάφορες εσωτερικές και εξωτερικές ανταμοιβές, οι οποίες με τη σειρά τους επηρεάζουν την ικανοποίηση.

Ένας πολύ σημαντικός παράγοντας στην επιτυχία της στοχοθέτησης είναι η αυτοαντίληψη του ατόμου (self-efficacy), όσον αφορά τις ικανότητές του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις μιας εργασίας. Όταν οι εργαζόμενοι έχουν υψηλή αυτοαντίληψη, έχουν την τάση να θέτουν υψηλότερους προσωπικούς στόχους υπό την πεποίθηση ότι είναι επιτεύξιμοι. Κρίσιμο σημείο για μια επιτυχημένη διαδικασία στοχοθέτησης αποτελεί αρχικά η διαμόρφωση και η ενίσχυση της αυτοαντίληψης των

εργαζομένων και στη συνέχεια η ενσωμάτωση των τεσσάρων βασικών στοιχείων των στόχων.

Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή

Το επιχείρημα του Locke είναι κάπως διαφορετικό από τις έννοιες της προσδοκίας και της ισότητας. Ενώ οι ανταμοιβές μπορούν να επηρεάσουν την αποδοχή του στόχου και τη συναίνεση, αυτά δεν είναι ο κρίσιμος παράγοντας. Εκείνο που είναι κρίσιμο είναι ο στόχος. Οι συγκρίσεις με άλλους και οι προσδοκίες των ατόμων, όσον αφορά στις ανταμοιβές, είναι σημαντικά μόνο στο βαθμό που επηρεάζουν τους στόχους. Είναι ο στόχος που προκαλεί την υποκίνηση, όχι η ανταμοιβή.

Οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων τους μέσα από τη διαδικασία του καθορισμού των στόχων. Τα κίνητρα πρέπει να συνδεθούν με την επίτευξη των στόχων. Θα πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για σαφή καθορισμό των στόχων, να συναινέσουν οι εργαζόμενοι σε αυτούς και να καθορίζονται σε ένα επίπεδο, το οποίο να είναι μεν δύσκολο, αλλά επιτεύξιμο. Τα αποτελέσματα θα είναι αυξημένη προσπάθεια και απόδοση.

Στις μεθόδους για την επίτευξη υψηλού επιπέδου στοχοθέτησης περιλαμβάνονται η εκπαίδευση των εργαζομένων για τη βελτίωση των ικανοτήτων τους και την αύξηση της αυτοπεποίθησής τους, η συμμετοχή τους στον καθορισμό των στόχων και, εν μέρει, η παροχή αμοιβών σε συνάρτηση με τη στοχοθέτηση.

Η διαδικασία της στοχοθέτησης συχνά υλοποιείται σε πολλές επιχειρήσεις μέσα από την πιο ευρεία μέθοδο της Διοίκησης με στόχους (Management By Objectives - MBO). Το σύστημα της Διοίκησης με στόχους είναι μια μορφή συμμετοχικής Διοίκησης, όπου οι επιχειρησιακοί στόχοι διαβιβάζονται σε όλο τον οργανισμό. Το σύστημα αυτό

προϋποθέτει τη στενή συνεργασία του προϊσταμένου με τους υφισταμένους στην καθιέρωση των στόχων και των σκοπών. Η διαδικασία αυτή περιέχει τον προσδιορισμό των κοινών στόχων, τον ορισμό του χώρου δράσης κάθε υφισταμένου και τη χρήση παραδεκτών μέσων για την επιτυχία των στόχων και για τη μέτρηση του αποτελέσματος σε σχέση με τους στόχους. Για την επιτυχία ενός προγράμματος MBO, πρέπει να εξασφαλίζεται η ένταξη των ατομικών στόχων στο γενικότερο πλαίσιο στόχων του τμήματος, του τομέα και τη επιχείρησης. Παράλληλα, η καθιέρωση των στόχων πρέπει να καλύπτει όλες τις θέσεις σε όλες τις βαθμίδες της ιεραρχίας.

Συσχέτιση με τη θεωρία των προσδοκιών

Στο βαθμό που η επιλογή και η επιδίωξη κάποιου στόχου προϋποθέτει κάποιες νοητικές διεργασίες, όσον αφορά την ελκυστικότητά του και τις πιθανότητες επίτευξής του, η θεωρία της στοχοθέτησης συνδέεται με τη θεωρία της προσδοκίας. Το σημείο όμως, όπου η θεωρία της στοχοθέτησης αρχίζει να διαφοροποιείται από τη θεωρία της προσδοκίας, είναι ότι δίνει ιδιαίτερη σημασία στα αποτελέσματα που μπορεί να έχει για τα κίνητρα του ατόμου η εξωτερική στοχοθέτηση, η υπόδειξη και προβολή στόχων από άλλους, φτάνει οι στόχοι αυτοί να γίνουν αποδεκτοί και να υιοθετηθούν από το άτομο. Στη θεωρία της προσδοκίας παίζει ρόλο η υποκειμενική αξιολόγηση του ατόμου για την ελκυστικότητα των στόχων.

Εκεί, όμως, που η θεωρία της στοχοθέτησης φαίνεται να έρχεται σε πλήρη αντίθεση με τη θεωρία της προσδοκίας, είναι ότι βασική αρχή της αποτελεί η διαπίστωση ότι, όσο πιο δύσκολος είναι ο στόχος που τίθεται, τόσο μεγαλύτερη θα είναι και η προσπάθεια που το άτομο θα καταβάλλει για την επίτευξή του. Στη θεωρία της προσδοκίας βασικό ρόλο παίζει ο βαθμός στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι η προσπάθεια που θα καταβάλει

μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη του στόχου. Όσο μειώνεται η πιθανότητα επίτευξης, τόσο λιγότερο πιθανό είναι να επιλέξει το άτομο κάποιο στόχο.

Κριτική

Η πρακτική τεκμηρίωση της θεωρίας στον πραγματικό χώρο της εργασίας είναι ανεπαρκής. Τα περισσότερα πειράματα έγιναν σε συνθήκες εργαστηρίου, αλλά και όσα έγιναν σε πραγματικούς χώρους εργασίας περιλάμβαναν καθήκοντα που ήταν συνήθως απλά. Εξακολουθούν να υπάρχουν αμφιβολίες για τα αποτελέσματα της στοχοθέτησης σε πραγματικά σύνθετα έργα, όπως είναι συνήθως αυτά που παρουσιάζονται στον εργασιακό χώρο. Επίσης, πολλοί υποστηρίζουν ότι η θεωρία της στοχοθέτησης δεν είναι παρά μια αποτελεσματική τεχνική υποκίνησης.

2.7 Η Θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού (Reinforcement Theory) - B.F. Skinner

Οι θεωρίες υποκίνησης που έχουν αναλυθεί έως τώρα προσπαθούν να εξηγήσουν τους λόγους της ανθρώπινης συμπεριφοράς με βάση τις ανθρώπινες ανάγκες, το αίσθημα της ανισότητας και την επίτευξη στόχων. Αντιθέτως, η θεωρία του λειτουργικού εθισμού ή θεωρία της ενίσχυσης δεν εστιάζει στο άτομο για να εξηγήσει την υποκίνηση, αλλά εστιάζει στο εξωτερικό περιβάλλον και στις συνέπειες που προκύπτουν για το άτομο.

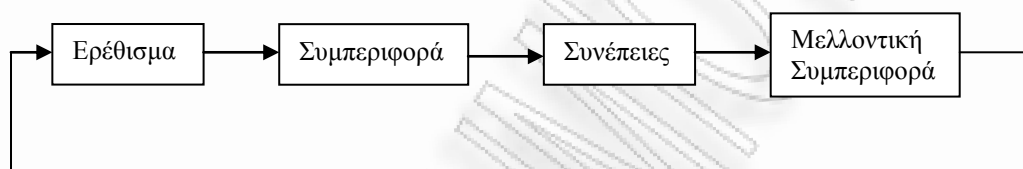
Οι βασικές αρχές της θεωρίας βασίζονται στο νόμο της επίδρασης του L. Thorndike¹²: η συμπεριφορά που οδηγεί σε θετικές συνέπειες (αποτελέσματα) τείνει να επαναλαμβάνεται, η συμπεριφορά που οδηγεί σε αρνητικές συνέπειες τείνει να μην επαναλαμβάνεται.

Σύμφωνα με τον Skinner υπάρχουν δύο είδη συμπεριφορών: η αντανακλαστική συμπεριφορά και η λειτουργική συμπεριφορά. Για την υποκίνηση στις επιχειρήσεις η

¹² THORNDIKE L. E., 1911. «Animal Intelligence». N.Y: Macmillan, σελ 244

αντανακλαστική συμπεριφορά δεν παρουσιάζει ιδιαίτερο ενδιαφέρον, γιατί συνδέεται με μη ηθελημένες συμπεριφορές αντανακλαστικού τύπου. Η λειτουργική συμπεριφορά περιλαμβάνει ενέργειες ή συμπεριφορές που βασίζονται στη μάθηση, εκδηλώνονται στο περιβάλλον και έχουν ορισμένες συνέπειες. Συνίσταται στη σύνδεση ενός ερεθίσματος με μια ανταπόκριση (συμπεριφορά), η οποία ενισχύεται είτε με ανταμοιβή είτε με τιμωρία. Η λειτουργική συμπεριφορά ελέγχεται από τις συνέπειές της. Το άτομο επιλέγει συνειδητά μια συγκεκριμένη συμπεριφορά με βάση τις συνέπειες που απορρέουν από αυτή και το επιθυμητό ή μη των συνεπειών αυτών.

Σχήμα 2.7.1: Βασικό Μοντέλο της Θεωρίας της Ενίσχυσης



Πηγή: ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Κων/νος, 1991. «Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη». Εκδόσεις Γαλαίος, σελ 68

Υπάρχουν τέσσερις στρατηγικές συμπεριφοράς, οι οποίες χρησιμοποιούνται είτε ατομικά είτε σε συνδυασμό για τον επηρεασμό της συμπεριφοράς: η θετική ενίσχυση, η αρνητική ενίσχυση, η εξάλειψη και η τιμωρία.

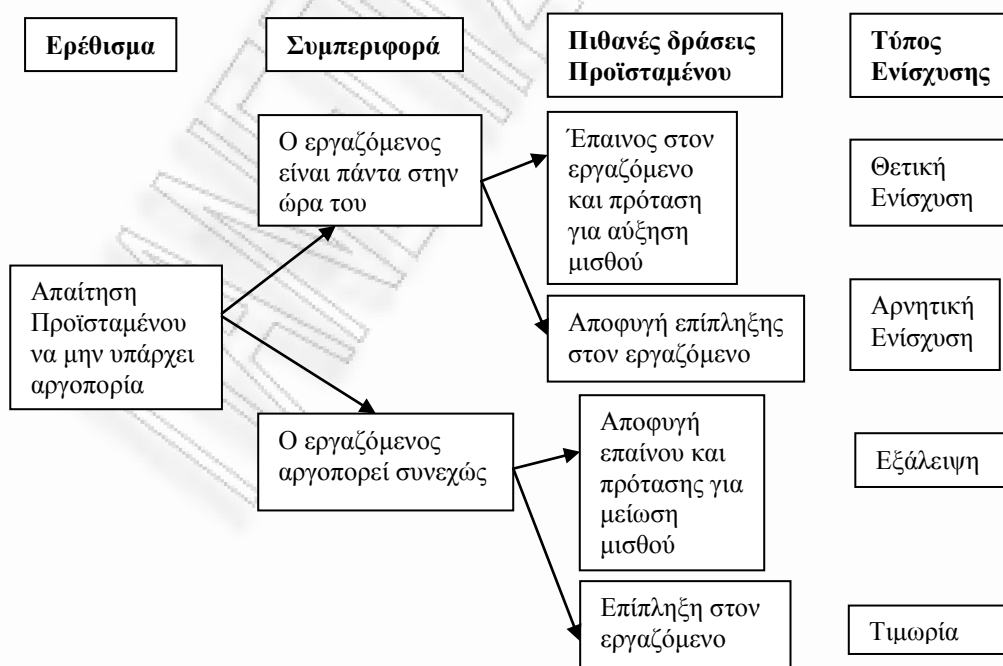
Θετική ενίσχυση. Η θετική ενίσχυση αυξάνει τις πιθανότητες επανάληψης της επιθυμητής συμπεριφοράς με την ανταμοιβή των ατόμων επειδή ανταποκρίθηκαν σωστά. Παράδειγμα: Ένα διοικητικό στέλεχος επαινεί έναν εργαζόμενο, όταν εκείνος κάνει μια χρήσιμη παρατήρηση σε μια συνάντηση προσωπικού.

Αρνητική ενίσχυση. Η αρνητική ενίσχυση ανταμείβει τα άτομα με το να απομακρύνει τις δυσάρεστες συνέπειες. Παράδειγμα: Ένα διοικητικό στέλεχος, όπου επιπλήττει συνεχώς έναν υπάλληλο για την αργοπορία του, σταματάει όταν εκείνος είναι συνεπής.

Εξάλειψη. Η εξάλειψη είναι η εξασθένιση ή η μείωση της ανεπιθύμητης συμπεριφοράς με την απομάκρυνση της ανταμοιβής από τέτοια συμπεριφορά. Παράδειγμα: Ένα διοικητικό στέλεχος παρατηρεί ότι ένας υπάλληλος έχει μια ανεπιθύμητη συμπεριφορά, όπως στη δημιουργία φασαρίας, μόνο για να λάβει αντίδραση από τους συναδέλφους του. Το στέλεχος, επομένως, συμβουλεύει τους συναδέλφους του να αγνοήσουν τη φασαρία. Έτσι, ο υπάλληλος δεν λαμβάνει την προσοχή τους και σταματά την ενοχλητική συμπεριφορά.

Τιμωρία. Η τιμωρία είναι η παρουσίαση μιας ανεπιθύμητης συνέπειας για μια δεδομένη συμπεριφορά. Παράδειγμα: Η απόσυρση ενός προνομίου, όπως η εργασία σε ένα ενδιαφέρον πρόγραμμα, λόγω ανεπιθύμητης συμπεριφοράς. Η τιμωρία δεν λέει μόνο στα άτομα τι να κάνουν, αλλά τους διδάσκει τη σωστή συμπεριφορά. Για να είναι αποτελεσματική, η τιμωρία θα πρέπει να γίνει με τρόπο καθαρά απρόσωπο, διορθωτικό, συγκεντρωμένο στη δεδομένη πράξη και σχετικά έντονα και γρήγορα.

Σχήμα 2.7.2: Παραδείγματα των Τύπων Ενίσχυσης



Πηγή: STEERS M. Richard, 1981. «Introduction to Organizational Behavior». Goodyear Publishing Co., σελ 134

Χρησιμότητα και πρακτική εφαρμογή

Η θεωρία του λειτουργικού εθισμού εφαρμόζεται στην πράξη μέσω της τεχνικής της τροποποίησης της οργανωτικής συμπεριφοράς (organizational behavior modification).

Η μέθοδος της τροποποίησης της οργανωτικής συμπεριφοράς χρησιμοποιεί κυρίως τη θετική ενίσχυση, για να ενθαρρύνει την επιθυμητή συμπεριφορά και αποφεύγει την τιμωρία, γιατί καταπιέζει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά και έχει ως συνέπεια τον θυμό, την επιθετικότητα και την απειθαρχία.

Συσχέτιση με τις παραδοσιακές θεωρίες υποκίνησης

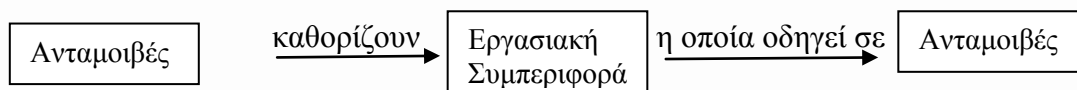
Με ποιον τρόπο η θεωρία της ενίσχυσης διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες υποκίνησης φαίνεται στο παρακάτω σχήμα. Οι παραδοσιακές θεωρίες υποκίνησης δίνουν έμφαση στις ανάγκες του ατόμου, στα κίνητρα και στην προσωπικότητα ως τους λόγους που επηρεάζουν τη συμπεριφορά. Αντίθετα, η θεωρία της ενίσχυσης δεν θεωρεί αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις ως παράγοντες που επηρεάζουν τον τρόπο συμπεριφοράς των ανθρώπων. Η συμπεριφορά είναι περισσότερο συνάρτηση των συνεπειών της ή των ανταμοιβών.

Σχήμα 2.7.3: Παραδοσιακές Θεωρίες vs Θεωρία Ενίσχυσης

Παραδοσιακό Μοντέλο



Μοντέλο Ενίσχυσης



Πηγή: FRANCIS G. James & MILBOURN Gene, 1980. «Human Behavior in the Work Environment, a managerial perspective». Goodyear Publishing Company, Inc., σελ 175

Στο σχήμα, στη θεωρία της ενίσχυσης οι ανταμοιβές προηγούνται και ακολουθούν της εργασιακής συμπεριφοράς. Αυτό δείχνει τον σημαντικό ρόλο των ανταμοιβών στην τροποποίηση της οργανωτικής συμπεριφοράς. Από τη στιγμή που η συμπεριφορά είναι συνάρτηση των συνεπειών, τα διοικητικά στελέχη που θέλουν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων τους, θα πρέπει να αξιολογήσουν αν η ανταμοιβή δημιουργεί την επιθυμητή συμπεριφορά.

Κριτική

Η θεωρία της ενίσχυσης έχει δεχτεί διάφορες κριτικές. Μεγάλο μέρος της έρευνας για τη θεωρία έχει πραγματοποιηθεί σε εργαστήρια και συνεπώς είναι δύσκολη η γενίκευσή της στον πραγματικό χώρο εργασίας και σε σύνθετες εργασίες. Πολλοί υποστηρίζουν ότι περιορίζει την ελευθερία επιλογής των εργαζομένων, γιατί τους αναγκάζει να αλλάξουν τη συμπεριφορά τους και να επιλέξουν εκείνη που θέλουν οι προϊστάμενοί τους. Έτσι, υποβαθμίζεται η προσωπική τους εξέλιξη και ανάπτυξη. Άλλοι θεωρούν ότι αγνοεί την ατομικότητα του κάθε ανθρώπου και το γεγονός ότι το άτομο μπορεί να υποκινηθεί από το περιεχόμενο της εργασίας. Τέλος, έχει διατυπωθεί ότι η θεωρία του λειτουργικού εθισμού εστιάζει κυρίως στις εξωτερικές ανταμοιβές, όπως ο μισθός και ο έπαινος ως μια προσπάθεια των στελεχών να ελέγξουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Έτσι, όμως, τα διοικητικά στελέχη αποκτούν μεγάλη δύναμη και τίθεται το ερώτημα ποιος θα τους ελέγξει.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

3.1 Τεχνικές Υποκίνησης

Οι σχέσεις ηγεσίας και υποκίνησης είναι άρρηκτα συνδεδεμένες, αφού ο βαθμός στον οποίο τα διοικητικά στελέχη μπορούν να χαρακτηριστούν ως ηγέτες εξαρτάται και από την ικανότητά τους να υποκινούν τους υφισταμένους τους. Για να επηρεαστεί η συμπεριφορά κάποιου ατόμου πρέπει πρώτα να ικανοποιηθούν κάποιες από τις ανάγκες του. Συνεπώς, η επίτευξη των στόχων μιας επιχείρησης δεν μπορεί να λάβει χώρα χωρίς την επίτευξη των στόχων των ατόμων που εργάζονται σε αυτήν. Η ηγεσία θα πρέπει να δημιουργεί κάθε φορά τέτοιο κλίμα, έτσι ώστε η επίτευξη των στόχων της επιχείρησης να περνά από την επίτευξη των στόχων των μελών της. Η ηγεσία απαιτεί κάποιες ικανότητες, όπως την ικανότητα κατανόησης ότι ο άνθρωπος έχει διάφορες δυνάμεις υποκίνησης που ποικίλουν ανάλογα με τον χρόνο και τις εκάστοτε καταστάσεις.

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις επιχειρήσεις για να επιτευχθεί μεγαλύτερος βαθμός υποκίνησης στους εργαζόμενους τους, ώστε να έχουν περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Οι τεχνικές υποκίνησης μπορούν να χωριστούν σε τρεις βασικές κατηγορίες.

Πρώτη κατηγορία είναι οι τεχνικές υποκίνησης που επικεντρώνονται στο άτομο (employee – oriented techniques), όπως η θέσπιση στόχων και η τροποποίηση οργανωτικής συμπεριφοράς. Δεύτερη κατηγορία είναι οι τεχνικές που επικεντρώνονται στη θέση εργασίας (job– oriented techniques), όπως ο εμπλουτισμός εργασίας, ο επανασχεδιασμός της θέσης εργασίας και ο ευέλικτος χρόνος εργασίας. Τρίτη κατηγορία είναι οι τεχνικές που αναφέρονται σε όλο το εύρος της επιχείρησης (organization – oriented techniques), όπως είναι τα διάφορα προγράμματα συνιδιοκτησίας.

Παρακάτω παρουσιάζονται ορισμένες από τις πιο γνωστές τεχνικές υποκίνησης.

3.1.1 Το χρήμα

Οι άνθρωποι χρειάζονται το χρήμα στη ζωή τους για να ικανοποιήσουν βασικές τους ανάγκες, απαραίτητες για την επιβίωση τους. Με το χρήμα, όλα τα αγαθά, βασικά και πολυτελή, μπορούν να αποκτηθούν για την επιβίωση του ατόμου, αλλά και την απόλαυση της ζωής του. Αυτός είναι ένας από τους βασικούς λόγους που το χρήμα ελκύει τους ανθρώπους και θεωρείται ένα από τα μεγαλύτερα κίνητρα στο χώρο της εργασίας.

Το χρήμα, σε ορισμένες περιπτώσεις και όταν χρησιμοποιηθεί σωστά και σε ικανοποιητική κλίμακα, μπορεί να είναι ο πιο ισχυρός παράγοντας υποκίνησης, μπορεί όμως να είναι και ο πιο ακριβός παράγοντας όταν δεν αποδίδει σωστά.

Το χρήμα παίζει σημαντικό ρόλο στην ικανοποίηση των κατώτερων αναγκών και έχει αξία την οποία δημιουργούν οι ίδιες οι ανάγκες, για την ικανοποίηση των οποίων το χρήμα αποτελεί βασικό μέσο. Τα άτομα που έχουν τις ανάγκες αυτές υποκινούνται εύκολα με τις χρηματικές παροχές γιατί αντλούν χρησιμότητα από αυτές. Ο ρόλος, δηλαδή, του χρήματος ως υποκινητικού παράγοντα εξαρτάται από την αξία που δίνει κάποιος σε αυτό και την έκταση των αναγκών που ικανοποιεί.

Όσο οι ανάγκες του ανθρώπου ανεβαίνουν, τόσο το χρήμα χάνει την υποκινητική του δύναμη, αφού η χρησιμότητα που μπορεί το άτομο να αντλήσει από αυτό ολοένα και μικραίνει. Οι ανώτερες ανάγκες δημιουργούνται σε κάθε άνθρωπο από πολυπλοκότερες διεργασίες και λειτουργίες, όπως πνευματικές και ψυχικές. Για να ικανοποιηθούν αυτές οι ανάγκες δεν είναι εύκολο να χρησιμοποιηθούν χρηματικές παροχές. Χρειάζονται περισσότερο άυλα αγαθά στην απόκτηση των οποίων το χρήμα συμβάλλει ελάχιστα. Γι'

αυτό το λόγο, στα άτομα τα οποία συμπεριφέρονται για να καλύψουν ανώτερες ανάγκες, η υποκινητική δύναμη του χρήματος είναι μικρή και γίνεται ακόμη μικρότερη όσο το επίπεδο μιας ανάγκης ανεβαίνει.

Επιπλέον, οι άνθρωποι έχουν διαφορετικές ανάγκες και γι' αυτό ωθούνται από διαφορετικά πράγματα. Ορισμένοι εργαζόμενοι έχουν οικονομικούς στόχους, άλλοι επαγγελματικούς και άλλοι προσωπικούς. Έτσι, από τη στιγμή που κάθε άτομο υποκινείται από διαφορετικά πράγματα, τα χρήματα δεν είναι ο μοναδικός παράγοντας υποκίνησης για κάθε εργαζόμενο.

Έτσι, δύσκολα μπορεί κάποιος να ισχυρισθεί ότι η παρουσία των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο έχει σχέση μόνο με την προσμονή οικονομικού οφέλους από αυτήν. Ιδιαίτερα τα στελέχη που βρίσκονται στις ανώτερες βαθμίδες της διοικητικής πυραμίδας ενδιαφέρονται περισσότερο για δημιουργικότητα και επίτευξη κοινωνικής αναγνώρισης.

Η Διοίκηση μιας επιχείρησης θα πρέπει να προσπαθεί να χρησιμοποιεί το χρήμα ως παράγοντα υποκίνησης σε εργασίες, όπου οι προσπάθειες των εργαζομένων έχουν μεγάλη και άμεση επίδραση στην παραγωγικότητα, σε εργασίες όπου οι εργαζόμενοι χρησιμοποιούν ένα μόνο μέρος των δυνάμενων τους και σε εργασίες που προσφέρουν ελάχιστες άλλες ικανοποιήσεις.

3.1.2 Συστήματα Ανταμοιβών και Υποκίνηση

Ένα από τα πιο σημαντικά θέματα κατά την εξέταση του φαινομένου της υποκίνησης στις επιχειρήσεις είναι το σύστημα ανταμοιβών που χρησιμοποιείται. Οι ανταμοιβές, οικονομικές (επίδομα παραγωγής, συμμετοχή στα κέρδη, bonus), πρόσθετες κοινωνικές παροχές) και μη (αναγνώριση και αξιοκρατία, προοπτικές γρήγορης εξέλιξης, κατάλληλες συνθήκες εργασίας, εκπαίδευση/επιμόρφωση), μπορούν να υποκινήσουν

κύρια δύο ευρείας κατηγορίες συμπεριφορών: η μία είναι ότι επιτυγχάνουν τη συμμετοχή στις επιχειρήσεις, ενώ η δεύτερη είναι ότι επηρεάζουν την απόδοση.

Πριν από κάθε σχεδιασμό ενός συστήματος ανταμοιβών είναι απαραίτητο για την επιχείρηση να καθορίσει τις εκροές εκείνες που επιθυμεί και στη συνέχεια να σχεδιάσει τις εκροές ανταμοιβών, που είναι κατάλληλες ή απαραίτητες για την πραγματοποίηση των στόχων της. Κάθε σύστημα έχει δυο βασικές διαστάσεις: μια δομής ή περιεχομένου, η οποία αναφέρεται στους τυπικούς μηχανισμούς, διαδικασίες και πρακτικές και μια διάσταση διαδικασίας, η οποία αναφέρεται κύρια στις διαδικασίες επικοινωνίας και λήψης αποφάσεων.

Στις αποφάσεις που σχετίζονται με τη δομή του συστήματος εμπεριέχονται η βάση του συστήματος ανταμοιβών (θέση εργασίας, δεξιότητες), η ανταμοιβή για την απόδοση (απόδοση ή αρχαιότητα), η θέση της επιχείρησης στην αγορά εργασίας (ίδιο ή καλύτερο σύστημα σε σχέση με τους ανταγωνιστές), η εξωτερική – εσωτερική σύγκριση (ίδιο ή διαφορετικό σύστημα σε όλη τη χώρα), ο βαθμός της ιεραρχίας (ιεραρχική προσέγγιση ή ισότητας) και το χρησιμοποιούμενο μίγμα ανταμοιβών (π.χ. ανταμοιβές μόνο σε μετρητά με ελάχιστες επιπλέον παροχές).

Στις αποφάσεις που σχετίζονται με το σχεδιασμό και τη διαχείριση του συστήματος ανταμοιβών περιλαμβάνονται η πολιτική επικοινωνίας (κλειστό ή ανοικτό σύστημα) και η πρακτική λήψης αποφάσεων (συμμετοχικές ή μη πρακτικές).

Ο άριστος σχεδιασμός ενός συστήματος ανταμοιβών δεν αρκεί για να έχει μια επιχείρηση τα επιθυμητά αποτελέσματα, γιατί η φάση της εφαρμογής είναι εξίσου σημαντική. Στη φάση αυτή ένα από τα πιο σπουδαία θέματα είναι η αξιολόγηση της απόδοσης, ώστε να μπορούν οι διάφορες ανταμοιβές να διανεμηθούν κατά τέτοιο τρόπο, που να επηρεάσουν την υποκίνηση του ατόμου.

Το δεύτερο θέμα έχει σχέση με το αν και κατά πόσο οι διάφορες ανταμοιβές σχετίζονται με την απόδοση. Είναι πολύ δύσκολα να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν συστήματα ανταμοιβών που να συνδέουν στενά την απόδοση με τις ανταμοιβές. Οι κυριότεροι λόγοι για τη δυσκολία του συγκεκριμένου εγχειρήματος είναι η αδυναμία της επακριβούς μέτρησης της απόδοσης, το γεγονός ότι η επικέντρωση σε ένα τύπο απόδοσης οδηγεί σε παραμέληση κάποιου άλλου επίσης αναγκαίου, το ότι η ανταμοιβή ορισμένων ατόμων ή ομάδων με υψηλή απόδοση μπορεί να έχει αρνητική επίδραση στην απόδοση άλλων ατόμων ή ομάδων στην επιχείρηση και το ότι, ενώ επιτυγχάνεται άμεση σύνδεση απόδοσης και ανταμοιβής, η συσχέτιση αυτή δεν γίνεται πιστευτή ή αντιληπτή από τα μέλη της επιχείρησης με αποτέλεσμα να μειώνεται σημαντικά η υποκινητική δύναμη του συστήματος ανταμοιβών.

Η αποτυχία πολλών συστημάτων ανταμοιβών να αυξήσουν την υποκίνηση των εργαζομένων κατά την εφαρμογή τους στην πράξη μπορεί να οφείλεται στους εξής λόγους: (1) τα άτομα δεν αντιλαμβάνονται τη συσχέτιση των χρηματικών ανταμοιβών με την απόδοση εργασίας, (2) οι εκτιμήσεις της απόδοσης θεωρούνται από τους εργαζόμενους σαν μη αντικειμενικές, (3) οι ανταμοιβές δεν θεωρούνται σαν ανταμοιβές και (4) η εμπιστοσύνη και η πληροφόρηση για τις αυξήσεις με βάση την αξιοκρατία είναι σε χαμηλά επίπεδα.

Για να μην αποτυγχάνουν τα συστήματα ανταμοιβών κατά την εφαρμογή τους στην πράξη, τα στελέχη θα πρέπει να δώσουν προσοχή στα εξής σημεία: (1) ο υπεύθυνος του συστήματος ανταμοιβών θα πρέπει να επιδιώκει την ευρεία πληροφόρηση και την εμπιστοσύνη, (2) οι προϊστάμενοι θα πρέπει να επιμορφώνονται στην αξιολόγηση της απόδοσης και στην παροχή ανατροφοδότησης, (3) τα συστατικά στοιχεία της ετήσιας αύξησης αποδοχών θα πρέπει να καθορίζονται σαφώς και φανερά, (4) κάθε επιχείρηση θα πρέπει να προσαρμόζει το σχέδιο ανταμοιβών στις ανάγκες, τόσο της ίδιας όσο και

των εργαζομένων, αξιοποιώντας τη συμμετοχή ως παράγοντα κλειδί στο σχεδιασμό του συστήματος ανταμοιβών και (5) δεν θα πρέπει το χρήμα να θεωρείται ως ο πρωταρχικός παράγοντας υποκίνησης, θα πρέπει να αναγνωρίζεται και η σημασία της ίδιας της εργασίας.

Συμπερασματικά, το σύστημα ανταμοιβών, όταν σχεδιασθεί και εφαρμοσθεί σωστά, μπορεί να συνεισφέρει στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Αυτό γιατί στους στόχους ενός καλού συστήματος, εκτός από την προσέλκυση και διατήρηση των εργαζομένων, τη βελτίωση στο οργανωτικό κλίμα, την επίδραση στην οργανωτική δομή και το ανεκτό κόστος του, είναι και η θετική επίδραση στην υποκίνηση. Θα πρέπει, επίσης, να σημειωθεί ότι το σύστημα ανταμοιβών δεν είναι ανεξάρτητο, ούτε και μπορεί να σταθεί από μόνο του και γι' αυτό θα πρέπει να είναι σε συνέπεια με όλο το οργανωτικό πλαίσιο της επιχείρησης.

3.1.3 Στοχοθέτηση

Η στοχοθέτηση αποτελεί μια αποτελεσματική τεχνική υποκίνησης, που όταν εφαρμοσθεί σωστά αποδίδει στην πράξη θετικά αποτελέσματα. Η σωστή διαδικασία στοχοθέτησης απαιτεί τουλάχιστον τέσσερα βήματα: πρώτον τον ορισμό των στόχων, δεύτερον τη θέσπιση σαφών στόχων, τρίτον τη διαμόρφωση προκλητικών (challenging) στόχων και τέταρτον την παροχή ανατροφοδότησης σχετικά με την επίτευξη αυτών.

Οι στόχοι βοηθούν σημαντικά, γιατί συνεισφέρουν στην αποσαφήνιση των προσδοκιών. Μπορεί ακόμα να βοηθήσουν στην υπερνίκηση της ανίας πολλών ειδών εργασίας, επειδή παρέχουν κάποια πρόκληση στην επίτευξη και δίνουν νόημα στην εργασία των ατόμων. Πολλές φορές αρέσει στους εργαζόμενους πιο πολύ το έργο που κάνουν και αυξάνεται η ικανοποίησή τους από την εργασία, αφού μέσω του μηχανισμού της ανατροφοδότησης αυξάνεται και η αναγνώρισή τους από τους προϊσταμένους ή τους

συναδέλφους τους. Επίσης, πολλές φορές αναπτύσσεται μια μορφή ανταγωνισμού που βοηθάει στην επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων, ενώ δημιουργούνται αισθήματα μεγαλύτερης αυτοπεποίθησης, υπερηφάνεια για τα επιτεύγματα και προθυμία να αποδεχθεί κανείς μελλοντικές προκλήσεις.

Οι στόχοι διευκολύνουν την επίτευξη απόδοσης για τέσσερις βασικούς λόγους: (1) επειδή κατευθύνουν την προσοχή και τη δράση, (2) επειδή ενεργοποιούν τις προσπάθειες, (3) επειδή αυξάνουν την επιμονή και (4) επειδή υποκινούν την ανάπτυξη κατάλληλων στρατηγικών έργου.

Για την επιτυχή εφαρμογή της στοχοθέτησης είναι αναγκαία προϋπόθεση να καταρτισθεί ένα πρόγραμμα δράσης, το οποίο θα περιγράφει τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθούν οι τιθέμενοι στόχοι, καθώς και μια ανάλυση κόστους – ωφέλειας των διαφόρων εναλλακτικών μεθόδων. Η παροχή ανατροφοδότησης αποτελεί μια δεύτερη προϋπόθεση για την επιτυχία της στοχοθέτησης. Το πρώτο είδος ανατροφοδότησης ενημερώνει τα άτομα πώς αποδίδουν, όταν λαμβάνει χώρα η δράση τους, ενώ το δεύτερο είδος ανατροφοδότησης ενημερώνει τα άτομα για τη συνολική τους απόδοση μέχρι τώρα στο συγκεκριμένο έργο.

Μια άλλη βασική προϋπόθεση για την επιτυχία της στοχοθέτησης είναι και η εκπαίδευση σε γνώσεις και δεξιότητες, που πρέπει να έχει κάποιος για να εκτελέσει το συγκεκριμένο έργο. Επίσης, η αποδοχή των στόχων είναι μια άλλη απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική στοχοθέτηση. Εάν η Διοίκηση μιας επιχείρησης δεν μπορεί να αποσπάσει τη αφοσίωση των εργαζομένων στους στόχους της, δεν θα υπάρξει κάποια επίδραση στην απόδοση, αφού το πιο πιθανό είναι να μην επιτευχθούν. Ακόμα, οι πολιτικές της επιχείρησης έχουν σημαντική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της στοχοθέτησης, γιατί αποτελούν τις κατευθυντήριες γραμμές

για δράση και οι οποίες έχουν θεσπισθεί για να επιταχύνουν τη λήψη αποφάσεων και να διευκολύνουν την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Τέλος, τα διαθέσιμα μέσα είναι ακόμα μια απαραίτητη προϋπόθεση, που επιδρά στην επιτυχία ενός προγράμματος στοχοθέτησης. Είναι αυτονόητο πως χωρίς αρκετά χρήματα, κατάλληλο εξοπλισμό, αρκετό χρόνο ή ικανή βοήθεια, η προσπάθεια επίτευξης των στόχων μπορεί να καταλήξει σε αποτυχία.

Στα θετικά της στοχοθέτησης περιλαμβάνονται η υψηλή επίδοση, η σαφήνεια των ρόλων και το αίσθημα της υπερηφάνειας για την επίτευξη. Στα αρνητικά αποτελέσματα περιλαμβάνονται η δυσαρέσκεια, όταν υπάρξει αποτυχία, η αναζήτηση πλάγιων δρόμων για την επίτευξη του στόχου και η παραμέληση άλλων σημαντικών πλευρών της εργασίας που δεν έχουν άμεση σχέση με τους τιθέμενους στόχους.

Συμπερασματικά, η στοχοθέτηση είναι μια επιτυχημένη και αποδεδειγμένη στην πράξη τεχνική υποκίνησης των εργαζομένων, η οποία έχει το πλεονέκτημα ότι μπορεί να εφαρμοσθεί και σε μικρή κλίμακα. Όμως, είναι ουσιαστικό και αναγκαίο να εφαρμοσθεί σωστά, αφού τηρηθούν τα βήματα σωστής στοχοθέτησης και αφού αποκτηθεί η επιθυμητή δέσμευση των εργαζομένων στους στόχους.

3.1.4 Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Συμμετοχή σημαίνει ενθάρρυνση των εργαζομένων να «εμπλέκονται» στην ανάπτυξη και εφαρμογή αποφάσεων, οι οποίες έχουν επίδραση στην εργασία τους. Η συμμετοχή του ίδιου του εργαζόμενου στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στο χώρο της εργασίας του τον κάνουν να αισθάνεται περισσότερο υπεύθυνος και να έχει διάθεση για μεγαλύτερη απόδοση.

Τρία βασικά στοιχεία χαρακτηρίζουν τη συμμετοχή των εργαζομένων: το πρώτο είναι η συναισθηματική και διανοητική «εμπλοκή» των εργαζομένων, που σημαίνει ότι δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό στην εργασία τους, το δεύτερο είναι η μεγαλύτερη υποκίνηση να συνεισφέρουν στην επιχείρηση και το τρίτο είναι η μεγαλύτερη αποδοχή υπευθυνότητας για τις δραστηριότητες της ομάδας. Η συμμετοχή δημιουργεί ανθρώπινες αξίες μέσα σε μια επιχείρηση, επειδή εξυπηρετεί τις ανάγκες των εργαζομένων για ασφάλεια, κοινωνική αλληλεπίδραση, για αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση.

Πολλοί προϊστάμενοι φοβούνται πως η συμμετοχή είναι μια χρονοβόρα διαδικασία και πολλές φορές αντιστέκονται σε αυτήν, γιατί θεωρούν ότι θα πρέπει να δεχτούν αποφάσεις που δεν τους αρέσουν. Γι' αυτό συχνά παρακρατούν πληροφορίες από τους εργαζόμενους ή τις παρουσιάζουν επιλεκτικά. Επίσης, φοβούνται πως αν τις αποφάσεις τις λαμβάνουν οι υφιστάμενοι, τότε αυτοί θα χάσουν ένα μέρος από την εξουσία και την επιρροή που έχουν πάνω στους υφισταμένους τους

Μέσα από τη διαδικασία της συμμετοχής, δημιουργείται κλίμα εμπιστοσύνης και ομαδικής εργασίας. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται περισσότερο συνεργάσιμοι και υπεύθυνοι και είναι πιο πιθανό να ανταποκρίνονται θετικά στις προσπάθειες του στελέχους να τους επηρεάσει. Αποκτούν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους, υψηλότερο βαθμό αυτοεκτίμησης και μπορούν να συνεργάζονται καλύτερα με τη Διοίκηση με συνέπεια τη μείωση των συγκρούσεων, λιγότερο άγχος, περισσότερη αφοσίωση στους στόχους και καλύτερη αποδοχή των αλλαγών. Επιπλέον, η συμμετοχή βοηθάει στην αποσαφήνιση των προσδοκιών, δηλαδή οι εργαζόμενοι μπορούν να κατανοήσουν καλύτερα τη σχέση μεταξύ της απόδοσής τους και των ανταμοιβών που επιθυμούν.

Για να μπορέσει να εφαρμοσθεί με επιτυχία ένα πρόγραμμα συμμετοχής θα πρέπει να υπάρχουν οι εξής προϋποθέσεις: (1) να υπάρχει αρκετός χρόνος για συμμετοχή, (2) τα δυνητικά οφέλη της συμμετοχής να είναι μεγαλύτερα από τα κόστη, (3) η συμμετοχή να έχει σχέση με τα ενδιαφέροντα των εργαζομένων, (4) οι συμμετέχοντες θα πρέπει να έχουν τις απαραίτητες δεξιότητες για να μπορούν να συμμετάσχουν αποτελεσματικά, (5) να υπάρχει κοινή γλώσσα επικοινωνίας για να είναι δυνατή η ανταλλαγή ιδεών, (6) κανείς δεν θα πρέπει να φοβάται για τη θέση του από τη διαδικασία της συμμετοχής, και (7) η συμμετοχή θα πρέπει αυστηρά να κινείται μέσα από στο προκαθορισμένο πλαίσιο της ομάδας (χώρος ελευθερίας της ομάδας).

Πιθανοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την αποτελεσματικότητα των προγραμμάτων συμμετοχής είναι το περιβάλλον της επιχείρησης, η τεχνολογία, η ίδια η επιχείρηση, οι εργαζόμενοι και η εφαρμοζόμενη ηγεσία. Όσον αφορά τους εργαζόμενους, η συμμετοχή θα είναι πιο επιτυχής αν αισθάνονται ότι μπορούν να κάνουν αξιόλογες συνεισφορές, ότι αυτές οι συνεισφορές θα αναγνωριστούν και ότι θα ανταμείβονται για αυτές τις συνεισφορές.

Συμπερασματικά, οι διάφορες μορφές συμμετοχής των εργαζομένων έχουν υποκινητική δύναμη και μπορούν να βελτιώσουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα μέσα στις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει γιατί όταν η συμμετοχή εφαρμόζεται σωστά έχει δύο βασικά θετικά αποτελέσματα: το ένα είναι η αποδοχή των αλλαγών και το δεύτερο είναι ότι επιτυγχάνει δέσμευση για τους στόχους και ενθαρρύνει κατά αυτόν τον τρόπο την καλύτερη απόδοση. Υπάρχουν, όμως, και διάφοροι περιορισμοί στη συμμετοχή, όπως η αντίδραση των προϊσταμένων γιατί φοβούνται απώλεια μέρους της εξουσίας τους, ο φόβος των εργαζομένων για «χειρισμό» τους από την Διοίκηση και ο περιορισμός της συμμετοχής στο χώρο ευθύνης του καθενός λόγω της πολυπλοκότητας της επιχείρησης,

3.1.5 Εμπλουτισμός Εργασίας

Ο Herzberg με την έννοια του “εμπλουτισμού εργασίας” έδωσε μια νέα ώθηση στο θέμα της υποκίνησης στον επιχειρησιακό χώρο. Ο εμπλουτισμός της εργασίας σημαίνει κάθετη επέκταση των καθηκόντων του εργαζομένου με νέα καθήκοντα, κυρίως προγραμματισμού και ελέγχου, που πριν ήταν στη δικαιοδοσία του προϊσταμένου του. Αυτό συνήθως επιτυγχάνεται με επανασχεδιασμό των εργασιών ή καθηκόντων, ώστε να μπορεί να αντλήσει ικανοποίηση από την ίδια την εργασία, η οποία του παρέχει αυξημένη υπευθυνότητα, επιτεύγματα, ανάπτυξη και αναγνώριση.

Όταν υπάρχει σχέση μεταξύ των προσπαθειών για «εμπλουτισμό της εργασίας» και των ανθρώπων που επιθυμούν πιο ενδιαφέρουσες εργασίες, ο “εμπλουτισμός της εργασίας” μπορεί να έχει οφέλη τόσο για τα άτομα όσο και για τις επιχειρήσεις. Τα οφέλη για τα άτομα είναι περισσότερη ικανοποίηση από την εργασία, μεγαλύτερη υπευθυνότητα και αυτονομία, ευκαιρία για εξέλιξη και ανάπτυξη, μεγαλύτερη αίσθηση επιτυχίας, περισσότερες εργασιακές εμπειρίες και μεγαλύτερη εξάσκηση στη λήψη αποφάσεων. Τα οφέλη για τις επιχειρήσεις είναι υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, βελτίωση στην ποιότητα των αποφάσεων, περισσότερη αφοσίωση των εργαζομένων στην επιχείρηση, λιγότερες απουσίες και χαμηλότερο ποσοστό διαρροής προσωπικού.

Ο “εμπλουτισμός της εργασίας” δεν είναι πανάκεια για όλα τα προβλήματα στον εργασιακό χώρο. Είναι μια πολύ αποτελεσματική μέθοδος υποκίνησης, που αν εφαρμοσθεί σωστά βελτιώνει σημαντικά την απόδοση, το ηθικό και τους δείκτες παρουσίας. Υπάρχουν, όμως, δύο βασικά μειονεκτήματα που συνδέονται με τη συγκεκριμένη μέθοδο. Το πρώτο είναι, ότι πολλές φορές μπορεί να είναι μια ακριβή λύση, αφού απαιτεί και αναδιάρθρωση των θέσεων εργασίας. Το δεύτερο είναι, ότι δεν ανταποκρίνονται όλοι οι εργαζόμενοι θετικά για διάφορους λόγους. Μερικοί από αυτούς

μπορεί να μην επιθυμούν μεγαλύτερη ευθύνη στην εργασία τους ή δεν θέλουν να ασχολούνται με πιο πολύπλοκα έργα ή δεν μπορούν να προσαρμοστούν στην ομαδική αλληλεπίδραση, που μερικές φορές απαιτείται, δεν θέλουν επανεκπαίδευση, προτιμούν την ασφάλεια και τη σταθερότητα κ.λπ. Με άλλα λόγια, ο εμπλουτισμός της εργασίας εξαρτάται από τις αντιλήψεις των εργαζομένων για την ικανότητά τους να εκτελούν πιο σύνθετες εργασίες.

3.1.6 Τροποποίηση Οργανωτικής Συμπεριφοράς.

Μια άλλη τεχνική υποκίνησης είναι η τροποποίηση οργανωτικής συμπεριφοράς, η οποία βασίζεται στη θεωρία του λειτουργικού εθισμού. Η τροποποίηση της οργανωτικής συμπεριφοράς βασίζεται σε δύο βασικές υποθέσεις: (1) ότι τα άτομα δραστηριοποιούνται με τρόπους που βρίσκουν προσωπικά ενδιαφέροντες από πλευράς ανταμοιβών και (2) ότι ελέγχοντας τις ανταμοιβές, μπορούν να διαμορφωθούν και να καθορισθούν οι συμπεριφορές των ατόμων.

Η μέθοδος της τροποποίησης της οργανωτικής συμπεριφοράς χρησιμοποιεί κυρίως τη θετική ενίσχυση για να ενθαρρύνει την επιθυμητή συμπεριφορά και αποφεύγει την τιμωρία, γιατί καταπιέζει την ανεπιθύμητη συμπεριφορά και έχει ως συνέπεια τον θυμό, την επιθετικότητα και την απειθαρχία.

Τα βήματα που ακολουθούνται κατά τη συγκεκριμένη μέθοδο παρέμβασης είναι τα ακόλουθα: (1) αναγνώριση της συμπεριφοράς που πρέπει να τροποποιηθεί, (2) μέτρηση που αποκαλύπτει τη συχνότητα με την οποία εμφανίζεται η συγκεκριμένη συμπεριφορά, (3) ανάλυση, δηλαδή σύνδεση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς με τις συνέπειές της, όπου αναλύονται τα προηγούμενα της συμπεριφοράς αυτής, η ίδια η συμπεριφορά και οι συνέπειές της, (4) ανάπτυξη μιας κατάλληλης στρατηγικής για τροποποίηση της εξεταζόμενης συμπεριφοράς, δηλαδή ενθάρρυνση συμπεριφορών θετικών προς την

επιχείρηση και αποθάρρυνση συμπεριφορών αρνητικών προς την επιχείρηση. Η καλύτερη στρατηγική είναι εκείνη, που χρησιμοποιεί θετική ενίσχυση για την επίτευξη των στόχων και μηχανισμούς ανατροφοδότησης για τη συγκεκριμένη συμπεριφορά, που είναι συνδεδεμένη με την απόδοση, (5) εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής, η οποία μπορεί να περιέχει είτε ένα μόνο είδος στρατηγικής, είτε ένα συνδυασμό αυτών και (6) αξιολόγηση για να διαπιστωθεί αν η απόδοση έχει βελτιωθεί.

3.1.7 Σχεδιασμός Θέσεων Εργασίας και Προσαρμογή του Ατόμου

Το περιεχόμενο της εργασίας που περιλαμβάνει η κάθε θέση εργασίας, καθώς και άλλα χαρακτηριστικά της συνδέονται στενά με την υποκίνηση του εργαζομένου που την κατέχει. Γι' αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό για την υποκίνηση να σχεδιάζονται οι θέσεις εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να αυξάνουν την υποκινητική τους δύναμη.

Το περιεχόμενο μιας θέσης εργασίας διακρίνεται από πέντε βασικά χαρακτηριστικά, τα οποία επιδρούν στην υποκίνηση του εργαζομένου. Αυτά είναι:

- Ποικιλία καθηκόντων
- Ταυτότητα καθηκόντων
- Σπουδαιότητα καθηκόντων
- Αυτονομία
- Ανατροφοδότηση

Τα τρία πρώτα χαρακτηριστικά (ποικιλία, ταυτότητα και σπουδαιότητα καθηκόντων) προσδιορίζουν τη σπουδαιότητα της εργασίας, δηλαδή το πόσο ο εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ως σημαντική, σπουδαία ή αξιόλογη την εργασία του. Η αντιλαμβανόμενη σπουδαιότητα της εργασίας συνδέεται άμεσα με την αυτοεκτίμηση

του εργαζόμενου. Το χαρακτηριστικό της αυτονομίας της εργασίας προσδιορίζει την υπευθυνότητα που αισθάνεται για την εργασία ο εργαζόμενος. Τέλος, η ανατροφοδότηση από την ίδια της εργασία και από τους άλλους προσδιορίζουν τη γνώση του εργαζόμενου σχετικά με τα αποτελέσματα των εργασιών του. Τα πέντε βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας δημιουργούν στον εργαζόμενο τις τρεις παραπάνω ψυχολογικές καταστάσεις (αίσθημα σημαντικότητας, αίσθημα υπευθυνότητας, γνώση των αποτελεσμάτων της εργασίας), οι οποίες με τη σειρά τους οδηγούν σε υποκίνηση, ικανοποίηση και απόδοση και μειώνουν τις απουσίες και τις αποχωρήσεις από την επιχείρηση.

Σχετικό ζήτημα με το περιεχόμενο της κάθε εργασίας είναι και η προσαρμογή του μεταξύ αυτού και των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας του ατόμου που την καταλαμβάνει. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ατόμου αντιστοιχούν σε χαρακτηριστικά των θέσεων εργασίας. Για παράδειγμα, ένα άτομο με έντονη την ανάγκη της ανεξαρτησίας ταιριάζει καλύτερα σε μια θέση εργασίας που επιτρέπει την ανάπτυξη πρωτοβουλιών και δεν απαιτεί στενούς ελέγχους από τον προϊστάμενο ή την επιχείρηση.

Τέλος, σχετικά με το σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, οι επιχειρήσεις και τα στελέχη θα πρέπει να φροντίζουν για την εξάλειψη δύο αρνητικών παραγόντων για την υποκίνηση και την ικανοποίηση του εργαζομένου. Αυτοί είναι η σύγχυση και η σύγκρουση ρόλων. Σύγχυση ρόλων σημαίνει ότι ο ρόλος που καλείται να παίξει ο εργαζόμενος είναι ασαφής, ενώ σύγκρουση υπάρχει όταν η υλοποίηση ενός ρόλου επιδρά αρνητικά στην υλοποίηση ενός άλλου.

Οι τεχνικές υποκίνησης που αναφέρθηκαν είναι από τις πιο αποτελεσματικές αλλά αυτό σε καμία περίπτωση δε σημαίνει πως έχει εξαντληθεί ο κατάλογος των τεχνικών, που μπορεί να εφαρμόσει ο Προϊστάμενος στο εργασιακό του περιβάλλον.

3.2 Ο Ρόλος των Προϊσταμένων

Η υποκίνηση των εργαζομένων προσδιορίζεται από παράγοντες που καθορίζονται πρώτον σε επίπεδο επιχείρησης και δεύτερον στο επίπεδο του κάθε Προϊσταμένου, ο οποίος έχει την ευθύνη της Διοίκησης και συνεπώς και της υποκίνησης των συνεργατών του.

Σε επίπεδο επιχείρησης σχεδιάζονται συστήματα και πολιτικές που συνδέονται άμεσα με την υποκίνηση, την ικανοποίηση και τη δέσμευση των εργαζομένων. Τέτοια συστήματα και πολιτικές αφορούν στις αμοιβές και τα κίνητρα, στην αξιολόγηση των εργαζομένων, στο σχεδιασμό της καριέρας, στην εκπαίδευση και ανάπτυξη, στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας, στην εσωτερική επικοινωνία και ενημέρωση. Εκτός αυτού, σε επίπεδο επιχείρησης οι αποφάσεις και πολιτικές διαμορφώνουν τις συνθήκες εργασίας (π.χ. ωράριο, υγιεινή και ασφάλεια, χώροι κ.λπ.) και το γενικό εργασιακό κλίμα (π.χ. κοινωνικές εκδηλώσεις, ατμόσφαιρα) που επιδρούν στην ικανοποίηση και τη διάθεση των εργαζομένων για απόδοση.

Πέραν όμως αυτών, ο Προϊστάμενος παίζει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην υποκίνηση των συνεργατών του καθώς είναι αυτός που χρησιμοποιεί και εφαρμόζει στο χώρο του τα προηγούμενα συστήματα και πολιτικές. Η υποκίνηση του κάθε εργαζομένου προσδιορίζεται καθημερινά από τη συμπεριφορά του Προϊσταμένου. Έτσι, για να είναι πιθανή η πραγματοποίηση της υποκίνησης, ο Προϊστάμενος θα πρέπει μεταξύ άλλων:

Να γνωρίζει να χειρίζεται τους εργαζόμενους, ως ανθρώπους με τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός

Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζει τις συγκεκριμένες ιδιότητες του καθενός, όπως επίσης και τις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων που χρειάζονται ειδικότερη μεταχείριση.

Ο Προϊστάμενος που επιζητεί την αποτελεσματικότητα και την επιτυχία, πρέπει να ασχοληθεί συστηματικά με το θέμα του χειρισμού των ανθρώπων. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να αναπτύξει τις ικανότητές του σχετικά με τον χειρισμό των ανθρώπων και των προβλημάτων τους. Χρειάζεται να αναγνωρίζει τους εργαζόμενους ως άτομα και να συνεργάζεται με τους υφισταμένους του, που είναι εντελώς διαφορετικοί άνθρωποι. Επιπλέον, πρέπει να γνωρίζει ότι καθένας υποκινείται με διαφορετικό τρόπο. Όσο περισσότερο ο Προϊστάμενος γνωρίζει την εργασία του, τους συνεργάτες του και τον τρόπο υποκινήσεώς τους, τόσο μεγαλύτερη είναι η πιθανότητα να είναι αποτελεσματική η εργασία του.

Να στηρίζει τους συνεργάτες του

Ο Προϊστάμενος πρέπει να φροντίζει για τη δημιουργία και την ύπαρξη εργασιακού κλίματος μέσα στο οποίο κάθε εργαζόμενος να ικανοποιεί τις ανάγκες του, για να αναπτυχθούν εργαζόμενοι που υποκινούνται. Ένα βασικό στοιχείο είναι η διευκόλυνση για να πραγματοποιούνται οι στόχοι των εργαζομένων. Ο Προϊστάμενος είναι πιθανό να βοηθήσει με τη μετακίνηση εμποδίων, την ανάπτυξη ευκαιριών για την ανεύρεση στόχων κοινού ενδιαφέροντος επιχείρησης και εργαζομένων, με την υιοθέτηση εκπαιδευτικών και επιμορφωτικών προγραμμάτων, με την ενθάρρυνση αναλήψεως ορισμένων κινδύνων και με την παροχή σταθερότητας.

Επίσης, η αναγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου, κυρίως μέσω της επιβράβευσης για τις καλές επιδόσεις και ευαισθησίας στην ανάγκη τους για δίκαιη μεταχείριση και σεβασμό, είναι πιθανόν να βοηθήσουν στην στήριξη των εργαζομένων και την βελτίωση του εργασιακού κλίματος.

Να εξουσιοδοτεί σωστά τους υφισταμένους του

Η σωστή εξουσιοδότηση των εργαζομένων αποτελεί ένα σοβαρό παράγοντα υποκίνησης. Σωστή εξουσιοδότηση υπάρχει όταν οι εργαζόμενοι έχουν αρμοδιότητες, εφικτή αυτονομία και την εξουσία, όταν χρειάζεται, να τροποποιούν τις υφιστάμενες εντολές για να πραγματοποιήσουν την εργασία τους.

Μεταξύ των αποτελεσμάτων της εξουσιοδότησης περιλαμβάνονται μεγαλύτερη υπευθυνότητα και επιθυμία να ψάχνουν οι εργαζόμενοι για καινοτομίες αλλά και να αναλαμβάνουν περισσότερη ευθύνη. Η εμπιστοσύνη που τους δείχνουν οι Προϊστάμενοι, όταν το αξίζουν, αποτελεί μαζί με την αυτονομία και την αναγκαία εξουσία μια καλή υποκινητική δύναμη.

Να υιοθετεί αποτελεσματικό σύστημα ανταμοιβών και βραβείων

Για να υποκινηθεί η συμπεριφορά, πρέπει η επιχείρηση να εφαρμόσει ένα αποτελεσματικό σύστημα αμοιβών. Έχοντας υπόψη ότι οι εργαζόμενοι είναι άτομα με διαφορετικές ανάγκες, αξίες, στόχους και προσδοκίες, το σύστημα αμοιβών είναι χρήσιμο να ανταποκρίνεται σε διάφορες παραμέτρους.

Ένα καλό και αποδοτικό σύστημα αμοιβών πρέπει να έχει χαρακτηριστικά όπως τα εξής: (1) οι αμοιβές πρέπει να ικανοποιούν τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων και (2) οι αμοιβές πρέπει να είναι συγκρίσιμες με άλλες, που καταβάλλουν οι ανταγωνιστικές επιχειρήσεις στην ίδια περιοχή.

Να επανασχεδιάζει τα καθήκοντα των διαφόρων θέσεων εργασίας

Οι θέσεις εργασίας είναι από τα στοιχεία εκείνα, τα οποία μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη βελτίωση της παραγωγικότητας, την ανάπτυξη ικανοποιήσεως και τη διατήρηση σωστού κλίματος υποκίνησης. Οι Προϊστάμενοι είναι ανάγκη να γνωρίζουν ποια στοιχεία μιας θέσης εργασίας βοηθούν στην υποκίνηση και μετά να προχωρήσουν στην εφαρμογή του επανασχεδιασμού των καθηκόντων των θέσεων εργασίας, για να αυξήσουν την παραγωγή και την ικανοποίηση των εργαζομένων.

Ο σχεδιασμός καθηκόντων μιας εργασίας περιλαμβάνει τη διευθέτηση του περιεχομένου, των λειτουργιών και των σχέσεων της θέσης εργασίας με τέτοιο τρόπο, ώστε να συμβάλλει στους στόχους της επιχείρησης και συγχρόνως να ικανοποιεί τις προσωπικές ανάγκες των εργαζομένων σε αυτή.

Στο περιεχόμενο της θέσης εργασίας περιλαμβάνεται η ποικιλία, η αυτονομία, η δυσκολία και η ταυτότητα της εργασίας. Στις λειτουργίες της θέσης περιέχονται η υπευθυνότητα, οι αρμοδιότητες, η ροή πληροφοριών, οι μέθοδοι εργασίας και οι απαιτήσεις συντονισμού για την πραγματοποίησή της. Στις σχέσεις περιλαμβάνονται η ασχολία με άλλους, οι φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και οι απαιτήσεις της ομαδικής εργασίας.

Να προωθεί τη συνεργασία

Όσο αναπτύσσεται μια επιχείρηση, τόσο αυξάνει η ανάγκη για τον καθορισμό κανόνων, κανονισμών, πολιτικών και διαδικασιών. Τα τυπικά συστήματα ελέγχου είναι πιθανό να επηρεάζουν το εργασιακό περιβάλλον και τις προσπάθειες των εργαζομένων για εξέλιξη. Γι' αυτό το λόγο τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να προσπαθούν να αναπτύξουν εργασιακά περιβάλλοντα στα οποία να προωθείται η

ομαδική συνεργασία. Για να επιτύχει η προσπάθεια αυτή θα πρέπει να υπάρχουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις: να ενθαρρύνονται οι θετικές ενέργειες, να γίνονται άτυπες συναντήσεις, να γίνεται δεκτή η αποτυχία, να υπάρχει επιμονή για την πραγματοποίηση των δεσμεύσεων καθενός, να αμείβονται οι καινοτομίες και όσοι τις προτείνουν για να παρακολουθείται η ανανεωτική και ανοδική πορεία της επιχείρησης, να ενθαρρύνεται η άτυπη επικοινωνία, να περιορίζονται οι αυστηρές και άκαμπτες διαδικασίες και να οργανώνονται οι εργαζόμενοι σε μικρές εργασιακές μονάδες για την παρακολούθηση των μελλοντικών σχεδίων.

Να δημιουργεί ελαστικό ωράριο εργασίας

Ένας ακόμη τρόπος για την υποκίνηση των εργαζομένων είναι το ελαστικό ωράριο εργασίας, όταν και όπου μπορεί να εφαρμοσθεί. Με τον τρόπο αυτό δίνεται η ευχέρεια στους εργαζόμενους να ρυθμίζουν τις προσωπικές ή οικογενειακές υποχρεώσεις τους πριν ή μετά την εργασία, εφόσον δεν θίγεται η ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

3.3 Πρακτικές Συμβουλές για Υποκίνηση

Υπάρχουν διάφορες πρακτικές συμβουλές για να επιτευχθεί μεγαλύτερος βαθμός υποκίνησης στους εργαζόμενους, ώστε να έχουν μεγαλύτερη ικανοποίηση από την εργασία τους. Μερικές από αυτές είναι:

- Βρείτε τις εργασίες από τις οποίες η έλλειψη ικανοποίησης είναι γεγονός, μελετήστε τα χαρακτηριστικά τους και ελέγξτε αν χρειάζεται να τροποποιηθούν, συμπληρωθούν ή και να καταργηθούν
- Παρουσιάστε νέα και ελκυστικά καθήκοντα, τα οποία δεν αναφέρονται μονάχα σε ένα άτομο

- Δώστε πρότυπα, που πάνω τους θα μετρηθούν τα αποτελέσματα
- Αφήστε όσο περισσότερη αυτονομία γίνεται
- Δείξτε εμπιστοσύνη στο προσωπικό, απομακρύνοντας ορισμένους ελέγχους
- Δώστε στο προσωπικό περισσότερη ευθύνη και δυνατότητα στη λήψη αποφάσεων
- Αφήστε το προσωπικό να γνωρίζει ποια είναι η προσφορά του στην εργασία
- Δώστε ευκαιρίες στο προσωπικό να ψάξουν και να αναπτύξουν τον εαυτό τους
- Δώστε ατομικές εργασίες που να μπορούν να τις βελτιώσουν
- Αναγνωρίστε το προσωπικό και τη δουλειά του
- Κάντε το προσωπικό να αισθάνεται σημαντικό
- Ακούστε το προσωπικό
- Ασκήστε εποικοδομητική κριτική όπου χρειάζεται
- Δημιουργήστε φιλικές σχέσεις με το προσωπικό σας
- Να είστε εγκωμιαστικοί, ακόμα και αν δεν υπάρχει συγκεκριμένη ανάγκη

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Εισαγωγή

Ο Τουρισμός αποτελεί την ταχύτερα αναπτυσσόμενη βιομηχανία σε παγκόσμιο επίπεδο με ιδιαίτερα ευνοϊκές προοπτικές οικονομικής ευρωστίας για τις χώρες που υιοθετούν και ενθαρρύνουν την ανάπτυξή του. Στην Ελλάδα, η τουριστική βιομηχανία αποτελεί κύριο μοχλό ανάπτυξης της εθνικής οικονομίας. Είναι γνωστό ότι η ποσοστιαία συνεισφορά του Τουρισμού στο ΑΕΠ, καθώς και στην απασχόληση υπερβαίνουν το 18%, γεγονός που καθιστά την τουριστική δραστηριότητα σημαντικό παράγοντα οικονομικής εξέλιξης.

Η συμβολή της τουριστικής οικονομίας το 2009 στο ΑΕΠ της Ελλάδας έφτασε το 15,2%, ενώ η συνολική απασχόληση στην τουριστική οικονομία (774.200 θέσεις εργασίας) αντιστοιχούσε στο 18,5% των απασχολουμένων. Μέχρι το 2019 η απασχόληση στην τουριστική οικονομία μπορεί να αυξηθεί τουλάχιστον κατά 360.000 άτομα, καλύπτοντας το 100% των ανέργων κατά το 2009

Συγκρινόμενος σε παγκόσμιο επίπεδο, ο Ελληνικός Τουρισμός καταγράφει ικανοποιητικές επιδόσεις. Σύμφωνα με τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία του Παγκόσμιου Οργανισμού Τουρισμού (WTO), η Ελλάδα το 2009 ήταν 16^η σε επίπεδο διεθνών αφίξεων και 15^η σε επίπεδο εσόδων. Επίσης, σύμφωνα με το Παγκόσμιο Οικονομικό Φόρουμ (WEF) το 2009, η Ελλάδα κατέλαβε την 24^η θέση μεταξύ 133 χωρών στο Δείκτη Ταξιδιωτικής και Τουριστικής Ανταγωνιστικότητας, ενώ στο Γενικό Δείκτη Ανταγωνιστικότητας κατέλαβε μόλις την 71^η. Τα στοιχεία αυτά αποδεικνύουν

ότι ο Ελληνικός Τουρισμός είναι ένας από τους ελάχιστους τομείς της εθνικής οικονομίας, ο οποίος είναι ανταγωνιστικός σε παγκόσμιο επίπεδο¹³.

Πίνακας 4.1: Βασικά Μεγέθη Ελληνικού Τουρισμού 2009

Βασικά Μεγέθη του Ελληνικού Τουρισμού 2009	
Συμμετοχή στο ΑΕΠ	15,2% [WTTC]
Συμμετοχή στην απασχόληση	18,5% της συνολικής απασχόλησης [WTTC]
Απασχόληση (άμεση & έμμεση)	774.200 [WTTC]
Έσοδα	10,4 δισ. € [ΤτΕ]
Αφίξεις Αλλοδαπών	14,9 εκατ.
Μέση κατά κεφαλή δαπάνη	697 €
Μερίδιο Αγοράς	1,7% Παγκόσμια, 3,2% Ευρώπη
Εποχικότητα	52% των αφίξεων αλλοδαπών πραγματοποιείται Ιούλιο - Αύγουστο - Σεπτέμβριο
Συγκέντρωση Προσφοράς	52% των ξενοδοχειακών κλινών συγκεντρώνονται σε 3 περιοχές της Ελλάδας [ΞΕΕ]
Ξενοδοχειακή Υποδομή	9.554 ξενοδοχεία / 726.546 κλίνες [ΞΕΕ]
Top 5 αγορές	Γερμανία (2.364.486), Ην. Βασίλειο (2.112.149), Γαλλία (962.435), Ιταλία (935.011), Ολλανδία (651.440) [ΕΣΥΕ]
Top 5 αεροδρόμια (σε αφίξεις αλλοδαπών)	Αθήνα (3.140.851), Ηράκλειο (1.946.544), Ρόδος (1.321.806), Θεσσαλονίκη (862.054), Κέρκυρα (733.137) [ΕΣΥΕ]

Πηγή: www.sete.gr

Στη σημερινή εποχή το συγκριτικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για τις επιχειρήσεις δεν εντοπίζεται πλέον στους παραδοσιακούς παραγωγικούς συντελεστές, αλλά στην ορθή αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Οι σύγχρονες τουριστικές και ξενοδοχειακές επιχειρήσεις έχουν προ πολλού ξεφύγει από τον παραδοσιακό τρόπο σκέψης και δράσης και έχουν καταστεί ένα πεδίο σύνθετων λειτουργικών διαδικασιών, όπου η συστηματική προσέγγιση, ο προγραμματισμός, ο συντονισμός ενεργειών, η καινοτομία και η

¹³ www.sete.gr

αποτελεσματική Διοίκηση όλων των διαδικασιών και των διαθέσιμων πόρων, φυσικών και ανθρώπινων, μπορεί να είναι παράγοντες επιτυχίας.

Η τουριστική βιομηχανία εξ ορισμού είναι βιομηχανία παροχής υπηρεσιών και η οποιαδήποτε υπηρεσία παρέχεται από ανθρώπους σε ανθρώπους. Γι' αυτό το λόγο ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικής σημασίας σε αυτόν τον κλάδο. Ο έντονα ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της τουριστικής βιομηχανίας την κάνει τόσο διαφορετική, αλλά παράλληλα και τόσο απαιτητική σε ότι αφορά τη σωστή διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

4.1 Ξενοδοχειακό Προϊόν

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ως επιχειρήσεις παροχής φιλοξενίας, χαρακτηρίζονται από τη δυνατότητα παροχής διαμονής – διανυκτέρευσης και προσφοράς μίας σειράς αγαθών (τροφή, ποτά κ.λπ.) και υπηρεσιών (κρατήσεις δωματίων, πληροφορίες κ.λπ.) στους ταξιδιώτες έναντι πληρωμής.

Τα κύρια ξενοδοχειακά προϊόντα, που αποτελούν και τις βασικές υπηρεσίες που προσφέρονται στους πελάτες, είναι: παροχή διαμονής, παροχή διατροφής και αναψυχής, και λοιπές υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα:

- *Παροχή διαμονής.* Αποτελεί υπηρεσία χωρίς την ύπαρξη υλικού προϊόντος, είναι μια ανάμνηση της σχετικής εμπειρίας διαμονής.
- *Παροχή ποτών.* Είναι απτό προϊόν, αλλά αντιπροσωπεύει μια υπηρεσία που περιέχει μια λειτουργία λιανικής πώλησης.
- *Παροχή φαγητού.* Είναι συνδυασμός προϊόντος και υπηρεσίας που περιλαμβάνει την λειτουργία της παραγωγής και διάθεσης του προϊόντος το οποίο είναι υλικό αλλά συνυπάρχει ως συστατικό στοιχείο η υπηρεσία.

Ως προς τη φύση του ξενοδοχειακού προϊόντος, το πιο σημαντικό χαρακτηριστικό είναι ο συνδυασμός των άυλων και υλικών στοιχείων που συνθέτουν το προϊόν.

Το ξενοδοχειακό προϊόν ως συνολικό εμπορεύσιμο προϊόν αποτελείται από:

- Την περιοχή και τη θέση εγκατάστασης
- Τις εγκαταστάσεις – διευκολύνσεις (δωμάτια, εστιατόρια, μπαρ, κοινόχρηστοι χώροι, αίθουσες και χώρους αναψυχής)
- Την παροχή ποικιλίας υπηρεσιών και εξυπηρέτησης
- Την εικόνα (image) που ορίζεται ως η αντίληψη που έχει το κοινό για την επιχείρηση
- Την τιμή του, που εκφράζει την αξία που παρέχεται ως αντάλλαγμα για τα παραπάνω στοιχεία και την ικανοποίηση που αισθάνονται οι πελάτες
- Το φαγητό και τα ποτά
- Την ευγένεια των εργαζομένων

4.2 Οι Ιδιαιτερότητες της Εργασίας στις Τουριστικές επιχειρήσεις

Ο Τουριστικός Τομέας είναι έντασης εργασίας και δημιουργεί συχνά πολλές θέσεις εργασίας. Συνεπώς, συμβάλλει στη μείωση της ανεργίας. Δεν πρέπει, όμως, να αγνοείται ο εποχικός χαρακτήρας της λειτουργίας του, που συνήθως επηρεάζει και τα χαρακτηριστικά αυτής της απασχόλησης, η οποία είναι σε μεγάλο ποσοστό εποχική, ανειδίκευτη και περιστασιακή.

Σημαντική είναι η συμβολή του Τουρισμού και στην ενίσχυση της αυτοαπασχόλησης. Πολλές φορές η απασχόληση στον Τουρισμό συνδυάζεται και με παράλληλη απασχόληση σε κάποιο άλλο κλάδο της οικονομίας (π.χ. γεωργία, βιομηχανία), με

αποτέλεσμα τη γενικότερη αύξηση των οικογενειακών εισοδημάτων. Η συμβολή του Τουρισμού είναι ιδιαίτερα σημαντική και στην ενίσχυση άλλων δραστηριοτήτων, καθώς η απασχόληση στον Τουριστικό Τομέα συνδυάζεται με παράλληλη απασχόληση και σε άλλο κλάδο της οικονομίας.

Η τουριστική δραστηριότητα συμβάλλει, επίσης, στην απασχόληση και στην ανάπτυξη περιφερειών αποβιομηχανοποιημένων, γεωγραφικά απομονωμένων, ορεινών και μειονεκτικών ή με υποβαθμισμένο αγροτικό τομέα. Ο Τουρισμός αποτελεί μία εναλλακτική οικονομική δραστηριότητα. Η δημιουργία αγροτουριστικών μονάδων στοχεύει στη συγκράτηση και μακροπρόθεσμα στη μεταφορά οικονομικά ενεργού πληθυσμού στον αγροτικό χώρο. Αυτό επιτυγχάνεται μέσα από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας, που απευθύνονται κύρια σε νέους αγρότες και σε γυναίκες.

Ο κλάδος της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, πιο συγκεκριμένα, έχει τα δικά του χαρακτηριστικά, τα οποία είναι τα εξής:

- Φθαρτότητα (αδιάθετο δωμάτιο συνεπάγεται διαφυγόντα κέρδη)
- Ασταθής ζήτηση (ελαστικότητα ζήτησης εξαρτώμενη από τη ροπή για ταξίδια)
- Δραστηριότητα σε πραγματικό χρόνο (αμεσότητα των δραστηριοτήτων)
- Ένταση εργασίας (σημαντικότερος συντελεστής παραγωγής και παραγωγικότητας)
- Εγκαταστάσεις (εκεί που προϊόντα και υπηρεσίες καταναλώνονται)
- Μέγεθος (σχετικά μικρού μεγέθους και συνεπώς δύσκολο να επωφεληθούν από τις οικονομίες κλίμακας)
- Παραγωγή και κατανάλωση (παρέχονται στον ίδιο χρόνο)

- Ένταση κεφαλαίου (υψηλού βαθμού επενδύσεις παγίου κεφαλαίου)
- Διάρθρωση εξόδων (έχουν υψηλά σταθερά και χαμηλά μεταβλητά έξοδα)

Σε όλες τις βιομηχανίες και ειδικότερα στον Τουρισμό απαιτούνται σοβαρές επενδύσεις σε υποδομή και ανθρώπινο δυναμικό. Οι τουρίστες ζητούν όλο και πιο εξειδικευμένες υπηρεσίες υψηλής ποιότητας. Το πρόβλημα αυτό είναι δύσκολο να εξαλειφθεί λόγω της έλλειψης επαρκώς καταρτισμένου προσωπικού και της συχνής αλλαγής υπαλλήλων, που είναι αποτέλεσμα των μη ελκυστικών εργασιακών συνθηκών.

4.3 Ο Ρόλος του Ανθρώπινου Παράγοντα στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις

Η τουριστική βιομηχανία είναι από τους πλέον αναπτυσσόμενους κλάδους και για αυτό το λόγο, για να καταστεί ανταγωνιστικός, θα πρέπει να στελεχωθεί με το κατάλληλο ανθρώπινο δυναμικό. Ο ανθρώπινος παράγοντας είναι καθοριστικός, λόγω του ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται εμπεριέχουν σε μεγάλο βαθμό τη διαπροσωπική επικοινωνία στην εξυπηρέτηση του πελάτη.

Η σημασία του ρόλου του ανθρώπινου παράγοντα στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γίνεται αντιληπτή από τις ιδιαιτερότητες στην παροχή των τουριστικών υπηρεσιών όπως:

- Η ανομοιογένεια της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών από το προσωπικό, που οφείλεται σε πολλούς παράγοντες, όπως το διαφορετικό επίπεδο κατάρτισης και εμπειρίας, η διαφορετική επικοινωνιακή συμπεριφορά των ατόμων κ.λπ.
- Η διαφορετική αποδοτικότητα των εργαζομένων στην ίδια εργασία, που οφείλεται σε ψυχολογικούς παράγοντες, την κούραση, αλλά και σε παράγοντες

που συνδέονται με την επιχείρηση, όπως το εργασιακό κλίμα, το σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης, το σύστημα αμοιβών, οι υπαλληλικές σχέσεις κ.λπ.

- Η δεξιοτεχνία στις ανθρώπινες σχέσεις, δηλαδή η ικανότητα ελέγχου και επιρροής των προσωπικών αισθημάτων παίζει σημαντικό ρόλο, ιδιαίτερα σε μία τουριστική επιχείρηση.
- Επειδή οι ξενοδοχοϋπάλληλοι έρχονται σε άμεση επαφή με το κοινό, θα πρέπει να είναι καλά εκπαιδευμένοι. Έτσι, θα μπορούν να ελέγχουν μόνοι τους την εργασία τους ή να αντιμετωπίσουν έκτακτες καταστάσεις, όπως παράπονα πελατών κ.λπ.
- Οι δυνατότητες ελέγχου κατά τη διαδικασία προσφοράς υπηρεσιών είναι περιορισμένες. Το πιο συνηθισμένο φαινόμενο στις τουριστικές υπηρεσίες είναι οι υπάλληλοι της τουριστικής επιχείρησης να εργάζονται αυτόνομα στο χώρο εργασίας τους, με αποτέλεσμα να είναι αδύνατη η συνεχής παρακολούθηση της ποιότητας της παροχής υπηρεσιών.
- Το προσωπικό που απασχολείται σε τουριστικές επιχειρήσεις και έρχεται σε επαφή με τους πελάτες θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένες ικανότητες όπως:
 - Ικανότητα για επικοινωνία με τους πελάτες
 - Ικανότητα εκπλήρωσης των καθηκόντων
 - Ικανότητα στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την ικανοποίηση επιθυμιών των πελατών
 - Ευελιξία, ενεργητικότητα, αξιοπιστία και ένα περιποιημένο παρουσιαστικό

- Πρωτοβουλία, δυνατότητα ενσωμάτωσης, ειδικές γνώσεις και κριτική ικανότητα
- Θέληση να εξυπηρετεί τους πελάτες
- Πειθώ και ταλέντο πωλητή
- Ικανότητα σχεδιασμού
- Αντοχή
- Ικανότητα να αναλύει την κατάσταση του πελάτη
- Υψηλές απαιτήσεις

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό, ότι η ανάπτυξη και η κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, η οποία προκύπτει από την υψηλή ποιότητα εργασίας, την ευσυνειδησία, την παραγωγικότητα και το ταλέντο των εργαζομένων. Συνεπώς, η χρήση της διαδικασίας της υποκίνησης θεωρείται ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών, με το οποίο μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

4.4 Εφαρμογή των Θεωριών Υποκίνησης στη Διοίκηση Ξενοδοχειακών Μονάδων

Από τις θεωρίες υποκίνησης που αναπτύχθηκαν παραπάνω απορρέουν τα κίνητρα που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις για να υποκινήσουν τους εργαζόμενούς τους.

α) Ξεκινώντας από τη θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών τα κίνητρα που απορρέουν είναι:

Τα οικονομικά κίνητρα, όπως ο μισθός, όπου δίδονται στους εργαζόμενους που ανήκουν στην κατηγορία των ατόμων που θέλουν να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές τους ανάγκες (τροφή, στέγη, ένδυση, υπόδηση κ.λπ.). Για παράδειγμα, μια μονότονη εργασία σε ένα ξενοδοχείο, όπως είναι αυτή του λαντζιέρη, η οποία όμως προσφέρεται με μια πολύ καλή αμοιβή, θα προτιμηθεί από τα άτομα που θέλουν να ικανοποιήσουν τις φυσιολογικές τους ανάγκες.

Οι συμβάσεις εργασίας, οι ασφάλειες ζωής, ατυχημάτων και πυρός κ.λπ. είναι κίνητρα που μπορούν να προσφέρουν οι επιχειρήσεις στους εργαζόμενους τους που θέλουν να ικανοποιήσουν την ανάγκη τους για ασφάλεια.

Το κίνητρο για ομαδική συνεργασία και η διοργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων μπορεί να προσφερθεί στους εργαζόμενους που θέλουν να ικανοποιήσουν τις κοινωνικές τους ανάγκες. Στα πλαίσια αυτού του κινήτρου πολλές ξενοδοχειακές επιχειρήσεις διοργανώνουν εκδηλώσεις για τους εργαζόμενούς τους με διάφορες αφορμές, όπως είναι η κοπή της πρωτοχρονιάτικης πίτας.

Τα κίνητρα που σχετίζονται με την επιβράβευση των εργαζομένων. Παραδείγματα αυτών των κινήτρων είναι οι διάφορες τιμητικές διακρίσεις, πχ ο υπάλληλος του μήνα, που μπορούν να προσφερθούν στους εργαζόμενους που ενδιαφέρονται να ικανοποιήσουν τις ανάγκες του “Εγώ” για αναγνώριση, κύρος προβολή, σεβασμό κ.λπ.

Τέλος η διεύθυνση της εργασίας, ώστε ο εργαζόμενος να έχει το αίσθημα της δημιουργίας και της ολοκλήρωσης κάποιου έργου. Είναι ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους που επιθυμούν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες για αυτοπραγμάτωση. Για παράδειγμα, θα μπορούσε η διεύθυνση ενός ξενοδοχείου να αναθέσει στις καμαριέρες περισσότερες αρμοδιότητες όσον αφορά την εργασία τους, συμμετέχοντας με αυτόν τον τρόπο στον έλεγχο και προγραμματισμό της. Έτσι, οι ίδιες θα μπορούσαν να προτείνουν

ποια καθαριστικά είναι τα καλύτερα για να χρησιμοποιούν ή πώς θα πρέπει να γίνεται η εργασία τους, ώστε και να καθαρίζονται τα δωμάτια γρηγορότερα και με καλύτερα αποτελέσματα.

β) Όσον αφορά τη θεωρία του Herzberg, τα κίνητρα που απορρέουν από την θεωρία αυτή σχετίζονται με την ίδια την εργασία και το αντικείμενό της. Τα κίνητρα αυτά είναι τα εξής:

Η επίτευξη κάποιου στόχου, είναι ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους που ικανοποιούνται με την επιτυχημένη ολοκλήρωση κάποιου καθήκοντος, ανεξαρτήτως αν κάποιος παρατηρεί την επιτυχημένη προσπάθεια τους ή όχι. Η επιχείρηση τοποθετεί τα άτομα αυτά σε θέσεις όπου καλούνται να επιτύχουν δύσκολους στόχους. Για παράδειγμα, στο τμήμα πωλήσεων η Διοίκηση μπορεί να θέσει ως στόχο στους εργαζόμενους να πετύχουν συνεργασία με μεγάλους tour operator του εξωτερικού.

Η αναγνώριση της προσπάθειας ή η αναγνώριση της προσφοράς και η εκτίμηση. Αυτό μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την επιβράβευση του υπαλλήλου με ποικίλους τρόπους, όπως τιμητικές άδειες στους υπαλλήλους που δεν έλειψαν καθόλου από την εργασία τους κ.λπ.

Η εξέλιξη στην εργασία μέσα από την προώθηση στην ιεραρχία, όπως να προαχθεί ένας εργαζόμενος σε προϊστάμενο. Για παράδειγμα, μια καμαριέρα ενός ξενοδοχείου να προαχθεί σε προϊσταμένη ορόφου.

Το ίδιο το αντικείμενο της εργασίας, που μπορεί να δώσει στον εργαζόμενο το αίσθημα της δημιουργίας και της αυτονομίας. Για παράδειγμα, η εργασία στο τμήμα υποδοχής ενός ξενοδοχείου. Είναι ένα τμήμα με πολλές αρμοδιότητες, καθώς ρυθμίζει τις αφίξεις και τις αναχωρήσεις των πελατών του ξενοδοχείου και παρακολουθεί την παραμονή

τους, με σημαντικές όμως διασυνδέσεις με τα άλλα τμήματα, ενώ είναι και το τμήμα στο οποίο συνήθως απευθύνεται ο πελάτης για οποιοδήποτε πρόβλημα τον απασχολεί. Σε αυτό το τμήμα ο υπάλληλος έχει μια αυτονομία στο πως θα αντιδράσει απέναντι στους πελάτες και στα διάφορα προβλήματα που τυχόν θα δημιουργηθούν.

Το κίνητρο της υπευθυνότητας, που μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την ανάθεση στους εργαζόμενους περισσότερων αρμοδιοτήτων και ευθυνών. Για παράδειγμα θα μπορούσε η διεύθυνση να αναθέσει στον Σεφ το καθήκον να βοηθάει τον Διευθυντή Food & Beverage στην διαμόρφωση της εμφάνισης και κοστολόγησης του μενού.

Η δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης, δηλαδή η ενεργοποίηση των δυνατοτήτων και ικανοτήτων του ανθρώπου να πραγματοποιήσει τις φιλοδοξίες του. Αυτό μπορεί να το πετύχει η επιχείρηση με την τοποθέτηση του κατάλληλου ατόμου στην κατάλληλη θέση, ανάλογα με την τις γνώσεις, την εμπειρία και τις ικανότητές του. Έτσι, για παράδειγμα, ο Διευθυντής Προσωπικού ενός ξενοδοχείου θα πρέπει να έχει πτυχίο Ανώτατης Σχολής, ηγετικές και οργανωτικές ικανότητες, γνώσεις εργατικής νομοθεσίας, ευχάριστη προσωπικότητα, γνώση ξένης γλώσσας κλπ. Επίσης, στα πλαίσια αυτού του κινήτρου, θα πρέπει η Διοίκηση να επανατοποθετεί υπαλλήλους, οι οποίοι μετά από εκπαίδευση απέκτησαν περαιτέρω γνώσεις, γιατί είχαν την φιλοδοξία να εξελιχθούν μέσα στην επιχείρηση.

γ) Όσον αφορά την θεωρία του McClelland, τα κίνητρα που προκύπτουν είναι:

Η επίτευξη στόχου αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους που έχουν ανάγκη να ολοκληρώνουν σχετικά δύσκολους και προκλητικούς στόχους. Ένας τέτοιος υπάλληλος θα ήταν κατάλληλος, για παράδειγμα, για τη θέση κρατήσεων σε ένα ξενοδοχείο, όπου θα προσπαθούσε να μην υπάρχει σε καμία χρονική στιγμή άδειο δωμάτιο στο ξενοδοχείο.

Οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι ένα κίνητρο για τους εργαζόμενους που αναζητούν την έγκριση, αλλά και την επιβράβευση από την ομάδα. Τα άτομα που υποκινούνται με τέτοια κίνητρα πρέπει να τοποθετούνται σε θέσεις, όπου θα συνεργάζονται και θα επικοινωνούν με άλλα άτομα ή τμήματα μέσα στην επιχείρηση. Για παράδειγμα, οι υπάλληλοι υποδοχής σχετίζονται με όλα σχεδόν τα τμήματα του ξενοδοχείου, όπως με τα τμήματα ορόφων, μαγειρείου και εστιατορίου, με το λογιστήριο κ.λπ.

Τέλος, η εξουσία ή δύναμη αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους που θέλουν να ελέγχουν και να επηρεάζουν την συμπεριφορά των άλλων. Τα άτομα αυτά συνήθως επιθυμούν να έχουν θέσεις από τις οποίες πηγάζει η δύναμη και η εξουσία, όπως για παράδειγμα ο Διευθυντής ή ο Προϊστάμενος κάποιου τμήματος.

δ) Σύμφωνα με τη θεωρία των προσδοκιών του Vroom, η υποκίνηση είναι αποτέλεσμα του συνδυασμού δύο παραγόντων: της προτίμησης για κάποιο αποτέλεσμα και της προσδοκίας ότι μια συγκεκριμένη αντίδραση συμπεριφορά θα οδηγήσει στο αποτέλεσμα αυτό. Συνεπώς, το διοικητικό στέλεχος θα πρέπει να δίνει κίνητρα, ώστε οι εργαζόμενοι να υποκινηθούν και να συμπεριφερθούν σύμφωνα με τη συμπεριφορά που επιθυμεί. Για να επιτευχθεί η ενίσχυση μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς, προκειμένου να πετύχει την επανάληψή της, δίνει κίνητρα όπως είναι αυτό της επιβράβευσης. Αν για παράδειγμα, ένας εργαζόμενος δουλεύει ιδιαίτερα αποδοτικά, ίσως και περισσότερες ώρες από το ωράριό του, ο μάνατζερ μπορεί να τον επιβραβεύσει με κάποιον τρόπο που μπορεί να τον ικανοποιήσει. Εφαρμόζοντας μια τέτοια πρακτική, πολλές επιχειρήσεις προσφέρουν δωρεάν ταξίδια σε εργαζόμενους που έχουν υψηλή απόδοση ή επιτυγχάνουν κάποιον συγκεκριμένο στόχο. Το αποτέλεσμα αυτής της ενέργειας είναι να συνεχίζουν οι εργαζόμενοι να είναι παραγωγικοί και να προσπαθούν ακόμα περισσότερο.

ε) Τέλος, η θεωρία της ισότητας του Adams υποστηρίζει ότι οι εργαζόμενοι συγκρίνουν τα οφέλη που έχει η δική τους προσφορά με τα οφέλη που έχει η προσφορά των υπολοίπων εργαζομένων.

Ένα από τα κίνητρα που απορρέει από αυτή τη θεωρία είναι η ισοτιμία στον οργανισμό, όπου οι εργαζόμενοι υποκινούνται να εργασθούν περισσότερο, όταν ξέρουν ότι η εργασία τους θα εκτιμηθεί ανάλογα. Έτσι, για παράδειγμα, αν ένας εργαζόμενος είναι αρκετά παραγωγικός και κάποιος άλλος είναι λιγότερο παραγωγικός, όταν θα έρθει η ώρα των προαγωγών θα πρέπει να προαχθεί εκείνος που είναι περισσότερο παραγωγικός. Έτσι, η αίσθηση δικαιοσύνης υποκινεί τον εργαζόμενο, γιατί υπάρχει η βεβαιότητα ότι η μεγαλύτερη προσπάθεια θα εκτιμηθεί ανάλογα. Οπότε το στέλεχος προσπαθεί, ώστε ο εργαζόμενος να αισθάνεται δικαιωμένος με αποτέλεσμα να αποδίδει περισσότερο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΓΚΡΙΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός στη διεθνή ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει καταστήσει τη βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών ως έναν από τους πιο σημαντικούς παράγοντες για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των ξενοδοχειακών μονάδων. Οι υπηρεσίες που παρέχονται στον κλάδο βασίζονται κατά κύριο λόγο στον ανθρώπινο παράγοντα. Συνεπώς, οι κατάλληλες πολιτικές και πρακτικές υποκίνησης των εργαζομένων μπορούν να παίξουν καθοριστικό ρόλο στη δημιουργία ενός περιβάλλοντος, που προωθεί την πελατοκεντρικά προσανατολισμένη συμπεριφορά και ενισχύει κατά συνέπεια το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ξενοδοχειακών μονάδων.

Στη συνέχεια παρουσιάζεται μια συγκριτική ανάλυση των παραγόντων υποκίνησης μεταξύ των εργαζομένων σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα, στη Ρωσία, στις Η.Π.Α, στην Κίνα και στην Ταϊβάν. Τα δεδομένα των ερευνών συλλέχθηκαν από πολυτελή ξενοδοχεία σε μεγάλες πόλεις των παραπάνω χωρών¹⁴.

¹⁴ SIU, Vickie & TSANG, Nelson & WONG, Simon, 1997. «What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **38** (5), 44-49, FISHER, D Cynthia & XUE YA YUAN, Anne, 1998. «What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses». *The International Journal of Human Resource Management*. **9** (3), BREITER, Deborah, & TESONE, V. Dana & VAN LEEUWEN, Dawn & RUE, Vanessa, 2003. «An Analysis of Hotel Employees' Motivation Using Kovach's Ten Factor Model». *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. **1** (4), 63 – 77, UPCHURCH, S. Randall & DAVIES, Robert & SVERDLIN, Oleg, 1999. «Motivation of the Russian worker: an evolutionary process». *Tourism Management*. **21** (5), 509-514, MAROUDAS, Leonidas & KYRIAKIDOU, Olivia & VACHARIS, Artemis, 2008. «Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices». *Managing Leisure*. **13** (3&4), 258 – 271.

Στον Πίνακα 5.1 παρουσιάζεται η κατάταξη των εργαζομένων σε ξενοδοχεία στις Η.Π.Α, στην Κίνα και στην Ταϊβάν για τους παράγοντες που τους υποκινούν, με βάση τους δέκα υποκινητικούς παράγοντες του Kovach.

Πίνακας 5.1: Κατάταξη εργαζομένων των 10 υποκινητικών παραγόντων του Kovach

Motivational Factors	Employees' Rank		
	US employees (2002)	Hong Kong employees (1997)	Taiwanese employees (1992)
Good Wages	1	3	2
Job Security	2	4	1
Good Working Conditions	3	5	7
Opportunities for Advancement and Development	4	1	3
Interesting Work	5	7	5
Appreciation for Accomplishments	6	6	4
Personal Loyalty to Employees	7	2	9
Tactful Discipline	8	9	10
Feeling of Being on Things	9	8	8
Sympathetic Help with Problems	10	10	6

Πηγή:SIU, Vickie & TSANG, Nelson & WONG, Simon, 1997. «What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 38 (5), 44-49, FISHER, D Cynthia & XUE YA YUAN, Anne, 1998. «What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses». *The International Journal of Human Resource Management*. 9 (3), BREITER, Deborah, & TESONE, V. Dana & VAN LEEUWEN, Dawn & RUE, Vanessa, 2003. «An Analysis of Hotel Employees' Motivation Using Kovach's Ten Factor Model». *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. 1 (4), 63 – 77.

Όπως φαίνεται, οι περισσότερο σημαντικοί παράγοντες για τους εργαζόμενους στις Η.Π.Α είναι ο “καλός μισθός”, η “εργασιακή ασφάλεια”, οι “κατάλληλες συνθήκες εργασίας”, και η “προοπτική εξέλιξης”, ενώ οι λιγότερο σημαντικοί είναι η “διακριτική πειθαρχία”, η αίσθηση του “να είναι μέσα στα πράγματα” και η “βοήθεια με τα προσωπικά προβλήματα”. Είναι ενδιαφέρον το γεγονός ότι οι Αμερικάνοι εργαζόμενοι θεωρούν ως σημαντικούς τέσσερεις εξωγενείς υποκινητικούς παράγοντες και ως λιγότερο σημαντικούς τρεις εγγενείς. Οι συναδέλφοί τους στην Κίνα θεωρούν πιο σημαντικούς παράγοντες την “προοπτική εξέλιξης”, την “αφοσίωση στους εργαζόμενους” και τους “καλούς μισθούς”. Από αυτό συμπεραίνεται ότι οι εργαζόμενοι στην Κίνα ενδιαφέρονται ιδιαίτερα για την εξέλιξη της καριέρας τους, καθώς αυτή αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι της ζωής τους. Επίσης, εκτιμούν τον σεβασμό και την εμπιστοσύνη από τους εργοδότες τους, όπως φαίνεται από τη δεύτερη θέση που έδωσαν στον παράγοντα “αφοσίωση στους εργαζόμενους”. Αυτό οφείλεται στην αξία που έχει η έννοια “καλό όνομα” στην κινέζικη κοινωνία. Η σπουδαιότητα που δίνουν στους “καλούς μισθούς” οφείλεται στον υψηλό πληθωρισμό στις αρχές της δεκαετίας του '90, στο αυξανόμενο κόστος ζωής, στο σχετικά αδύναμο σύστημα κοινωνικής πρόνοιας και στην εισαγωγή της έννοιας του πλούτου και του υλισμού στην κινέζικη κουλτούρα. Οι λιγότεροι σημαντικοί παράγοντες για τους Κινέζους εργαζόμενους είναι ίδιοι με τους Αμερικανούς συναδέλφους τους. Ο παράγοντας “διακριτική πειθαρχία” είναι σχετικά ασήμαντος, καθώς το “καλό όνομα” είναι πολύ σημαντικό στην κινέζικη κοινωνία. Η αίσθηση του “ να είναι μέσα στα πράγματα” δεν τους ενδιαφέρει ιδιαίτερα, καθώς τα διοικητικά στελέχη στην Κίνα δεν αποκαλύπτουν εύκολα τα σχέδιά τους και τις προθέσεις τους και δεν μοιράζονται πολλές πληροφορίες με το προσωπικό τους. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται από την παθητικότητα των χαμηλόβαθμων εργαζομένων και το συγκεντρωτικό σύστημα που χαρακτηρίζει την κινέζικη κοινωνία. Τέλος, στην Ταϊβάν η “εργασιακή ασφάλεια”, οι “καλοί μισθοί” και η “προοπτική εξέλιξης”

θεωρούνται πιο σημαντικοί υποκινητικοί παράγοντες, ενώ λιγότερο σημαντικοί είναι η “διακριτική πειθαρχία”, η αίσθηση του “ να είναι μέσα στα πράγματα” και η “βοήθεια στα προσωπικά προβλήματα”.

Ο Πίνακας 5.2 παρουσιάζει τους εγγενείς και εξωγενείς παράγοντες που υποκινούν τους Ρώσους ξενοδοχοϋπαλλήλους.

Πίνακας 5.2: Παράγοντες που υποκινούν τους Ρώσους εργαζόμενους

Intrinsic Motivational Factors	
Recognition	1
Advancement opportunity	2
Achievement	3
Work itself	4
Extrinsic Motivational Factors	
Salary	1
Job Security	2
Working Conditions	3
Relationship with Supervisor	4
Relationship with Peers	5
Status of Position	6

Πηγή:UPCHURCH, S. Randall & DAVIES, Robert & SVERDLIN, Oleg, 1999. «Motivation of the Russian worker: an evolutionary process». *Tourism Management*. 21 (5), 509-514.

Από τα δεδομένα του Πίνακα φαίνεται ότι είναι διάφοροι οι εγγενείς παράγοντες που τους υποκινούν, με την “αναγνώριση” και τις “προοπτικές εξέλιξης” να καταλαμβάνουν τις δύο πρώτες θέσεις και την “επιτυχία” και το “περιεχόμενο της εργασίας” την τρίτη και τέταρτη θέση αντίστοιχα. Το γεγονός αυτό είναι πολύ ενδιαφέρον, καθώς οι Ρώσοι εργαζόμενοι δεν έχουν συνηθίσει να τους αναγνωρίζουν τα επιτεύγματά τους. Λόγω του

πολιτικοοικονομικού συστήματος στην πρώην Σοβιετική Ένωση, η έννοια του ατομικισμού δεν υπήρχε και οι Ρώσοι εργαζόμενοι δεν ήταν εξοικειωμένοι με την αναγνώριση των ατομικών τους επιτευγμάτων. Οι ατομικές προσπάθειες δεν ήταν επιθυμητές και μερικές φορές έφταναν στο σημείο να τιμωρούνται. Με την κατάρρευση όμως της Σοβιετικής Ένωσης και την ύπαρξη περισσότερων οικονομικών και πολιτικών ελευθεριών, οι Ρώσοι εργαζόμενοι έχουν πλέον συνειδητοποιήσει ότι το να ξεχωρίζουν στην εργασία τους, ίσως, είναι ο μόνος τρόπος για να επιβιώσουν στην ελεύθερη αγορά.

Οι εξωγενείς παράγοντες που οι Ρώσοι ξενοδοχοϋπάλληλοι θεωρούν ότι συμβάλλουν στην υποκίνησή τους είναι κυρίως ο “μισθός”, η “εργασιακή ασφάλεια” και οι “κατάλληλες συνθήκες εργασίας”. Τα χρήματα είναι ένας πολύ ισχυρός υποκινητικός παράγοντας για τους περισσότερους Ρώσους εργαζόμενους, λόγω των νέων πολιτικοοικονομικών και κοινωνικών συνθηκών που επικρατούν στη Ρωσία. Επιπλέον, η “εργασιακή ασφάλεια” έχει γίνει ένας ισχυρός παράγοντας υποκίνησης για το εργατικό δυναμικό της χώρας, λόγω των απολύσεων που σημειώθηκαν από τη διακοπή λειτουργίας πολλών εμπορικών και βιομηχανικών επιχειρήσεων.

Από τον Πίνακα 5.3, που αναφέρεται στις πρόσθετες παροχές που είναι σημαντικές για τους Ρώσους εργαζόμενους, συμπεραίνεται ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι οι μοναδικοί υποκινητικοί παράγοντες γι’ αυτούς. Πρόσθετες παροχές, όπως η “ιατροφαρμακευτική περίθαλψη”, τα “δωρεάν γεύματα”, τα “συνταξιοδοτικά προγράμματα” και η “ασφάλεια ζωής” είναι εξίσου σημαντικά για τους Ρώσους ξενοδοχοϋπάλληλους. Όσον αφορά την ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, η σπουδαιότητά της δικαιολογείται από το γεγονός ότι παλαιότερα στη Ρωσία παρέχονταν δωρεάν από το Κράτος. Εξαιτίας, όμως, του καθεστώτος της ελεύθερης αγοράς στη Ρωσία, τα περισσότερα νοσοκομεία και οι κλινικές έγιναν ιδιωτικά, με αποτέλεσμα λίγοι Ρώσοι να μπορούν να έχουν υγειονομική περίθαλψη. Έτσι, όλο και περισσότεροι εργαζόμενοι

υποκινούνται να αποδώσουν καλά σε μια εργασία, για να έχουν τη δυνατότητα για ιατροφαρμακευτική περίθαλψη. Επιπλέον, η ασφάλεια ζωής και τα συνταξιοδοτικά προγράμματα αποτελούν σημαντικά κίνητρα για τους Ρώσους εργαζόμενους, γιατί δεν ήταν συνηθισμένοι σε κάποιο είδος ιδιωτικής ασφάλειας της ζωής ή της υγείας τους. Το Κράτος ήταν εκείνο που μεριμνούσε γι' αυτούς, αλλά από τη στιγμή που άλλαξαν οι συνθήκες στη χώρα, οι Ρώσοι πολίτες πρέπει μόνοι τους να εξασφαλίσουν για τη υγεία και τη ασφάλειά τους.

Πίνακας 5.3: Πρόσθετες παροχές που ικανοποιούν τους Ρώσους εργαζόμενους

Benefits	
Sick leave	1
Financial aid	2
Free medical service	3
Material bonus (13th salary)	4
Free food in cafeteria	4
Pension plans	5
24 day vacation	6
Life insurance	7
Maternity/Paternity leave	8
Free hotel stays	9

Πηγή: UPCHURCH, S. Randall & DAVIES, Robert & SVERDLIN, Oleg, 1999. «Motivation of the Russian worker: an evolutionary process». *Tourism Management*. 21 (5), 509-514.

Ο Πίνακας 5.4 παρουσιάζει τις περισσότερο και λιγότερο σημαντικές πρόσθετες παροχές κατά την άποψη των εργαζομένων σε ξενοδοχεία στην Ελλάδα.

Πίνακας 5.4: Πρόσθετες παροχές που ικανοποιούν τους Έλληνες εργαζόμενους

Benefits	
Seminars	1
Bonus	2
Brandcarte	3
Gifts	4
Insurance	5
Expenses cover for seminars	6
Honorary leave	7
Transfer	8
Meal	9
Extra financial allowance	10
Best employee	11
Staff exchange	12
Events	13
Best appearance	14
Excursions	15

Πηγή: MAROUDAS, Leonidas & KYRIAKIDOU, Olivia & VACHARIS, Artemis, 2008. «Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices». *Managing Leisure*. 13 (3&4), 258 – 271

Σύμφωνα με τα δεδομένα, η πλειοψηφία των Ελλήνων εργαζομένων θεωρεί ότι η “παροχή οικονομικών κινήτρων” και η “υποστήριξη για προσωπική εξέλιξη” μέσω σεμιναρίων είναι πολύ σημαντικά κίνητρα για την ενίσχυση της απόδοσή τους και συνεπώς για την υποκίνησή τους. Τρίτο πιο σημαντικό παράγοντα θεωρούν την “επωνυμία της εταιρίας”, τέταρτο την “προσφορά δώρων”, πέμπτο την “παροχή ασφάλειας” και έκτο την “κάλυψη των εξόδων για τα σεμινάρια”. Οι παραπάνω παροχές αποτελούν διαφορετικές βέλτιστες πρακτικές υποκίνησης. Σκοπός των οικονομικών παροχών είναι η ενίσχυση της απόδοσης και της υποκίνησης, ενώ η παροχή των σεμιναρίων από πλευράς επιχείρησης υποδεικνύουν μια νέα σχέση μεταξύ επιχείρησης και εργαζομένων, που βασίζεται κυρίως στην προσδοκία των τελευταίων για προσωπική εξέλιξη μέσω της εκπαίδευσης. Ως λιγότερο σημαντικά κίνητρα από τους Έλληνες εργαζόμενους θεωρούνται οι “εκδηλώσεις της εταιρίας”, η “καλύτερη εμφάνιση” και οι “εκδρομές”.

Από την παραπάνω ανάλυση φαίνεται ότι οι εργαζόμενοι δίνουν έμφαση τόσο σε εξωγενείς όσο και σε εγγενείς υποκινητικούς παράγοντες, με τις χρηματικές αμοιβές /παροχές και τις προοπτικές εξέλιξης να βρίσκονται υψηλά στις προτεραιότητές τους. Σε ορισμένες περιπτώσεις, εξωγενείς παράγοντες, όπως ο μισθός, η εργασιακή ασφάλεια και οι κατάλληλες συνθήκες εργασίας θεωρούνται πιο σημαντικοί από τους εργαζόμενους, γεγονός το οποίο είναι σύμφωνο με τη θεωρία του Maslow για την ιεράρχηση των ανθρώπινων αναγκών. Κατά τον Maslow, αν δεν έχουν ικανοποιηθεί σε υψηλό βαθμό οι ανάγκες χαμηλότερης κατάταξης, δηλαδή οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες ασφάλειας, το άτομο δεν αισθάνεται την πίεση να ικανοποιήσει ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, όπως η προαγωγή και η αναγνώριση. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνει το ενδιαφέρον των εργαζομένων για τους εξωγενείς παράγοντες και στην ουσία υποδηλώνει ανεκπλήρωτες ανάγκες τους, βασικές για την επιβίωσή τους. Σε

άλλες περιπτώσεις παρατηρείται ότι εγγενείς υποκινητικοί παράγοντες, όπως η αφοσίωση, η αναγνώριση και οι προοπτικές εξέλιξης βρίσκονται πιο υψηλά στην κατάταξη των εργαζομένων. Αυτό μπορεί να οφείλεται στη διαφορετική σημασία που δίνει η κάθε κουλτούρα σε έννοιες, όπως η αφοσίωση και η εμπιστοσύνη ή στην ύπαρξη νέων κοινωνικοοικονομικών συνθηκών σε μια χώρα. Αντιθέτως, υποκινητικοί παράγοντες που σχετίζονται κυρίως με διαπροσωπικά θέματα, όπως η βοήθεια με τα προσωπικά προβλήματα, βρίσκονται χαμηλά στις προτεραιότητές τους.

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Η υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού σε κάθε εργασιακό χώρο αποτελεί έναν πολύ σημαντικό παράγοντα για την επίτευξη των στόχων ενός οργανισμού. Γι' αυτό το λόγο πρέπει να αποτελεί βασικό ζήτημα για τα ανώτερα διοικητικά στελέχη κάθε επιχείρησης. Η συνειδητοποίηση της σημασίας αυτής οδήγησε πολλούς ερευνητές να μελετήσουν εντατικά το φαινόμενο. Το αποτέλεσμα ήταν η διατύπωση διαφόρων θεωριών, άλλες από τις οποίες (Maslow, Herzberg, McClelland) βοήθησαν στην κατανόηση της ιεράρχησης των ανθρώπινων αναγκών και της σπουδαιότητάς τους ως κίνητρα για τις πράξεις των ατόμων, άλλες (Locke, Vroom, Adams) τόνισαν πώς και από ποιους στόχους υποκινούνται τα άτομα και άλλες (Skinner) εξέτασαν την επίδραση που έχουν τα αποτελέσματα προηγούμενης συμπεριφοράς του ατόμου σε μελλοντική συμπεριφορά του.

Η σύγχρονη επιστήμη της Διοίκησης προσπαθεί να συνδυάσει τις παραπάνω θεωρίες, για να βοηθήσει τα διοικητικά στελέχη, αφενός να αναλύσουν τις ανάγκες των εργαζομένων τους και να επιλέξουν τα ανάλογα κίνητρα για να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους και αφετέρου να χρησιμοποιήσουν την κατάλληλη διαδικασία παροχής κινήτρων που θα τους υποκινήσει σε επιθυμητές συμπεριφορές, όπως η

αύξηση της απόδοσης. Ωστόσο, τα κίνητρα θα πρέπει να έχουν τη μορφή ενός συστήματος δυναμικού, που να εξελίσσεται παράλληλα με τον ανθρώπινο παράγοντα. Ένα σύστημα κινήτρων δεν μπορεί να εφαρμόζεται συνέχεια και να είναι πάντα αποτελεσματικό. Γι' αυτό στους εργαζόμενους θα πρέπει να δίνονται οι κατάλληλες ευκαιρίες, ώστε να ικανοποιούν τις ανάγκες τους και η εργασία τους να περιέχει συνθήκες που θα τους οδηγήσουν σε υποκίνηση.

Για τις ξενοδοχειακές μονάδες, η συνεχής και εκτενής υποκίνηση του ανθρώπινου δυναμικού τους αποτελεί σημείο-κλειδί στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι υπηρεσίες που προσφέρονται στα ξενοδοχεία εμπεριέχουν, σε μεγάλο βαθμό, τη διαπροσωπική επικοινωνία στην εξυπηρέτηση του πελάτη. Η ανάπτυξη και η κερδοφορία της ξενοδοχειακής επιχείρησης βασίζεται σε πολύ μεγάλο βαθμό στην υψηλή ποιότητα εξυπηρέτησης του πελάτη, η οποία προκύπτει από την υψηλή ποιότητα εργασίας, την ευσυνειδησία, την παραγωγικότητα και το ταλέντο των εργαζομένων. Συνεπώς, η χρήση των κατάλληλων τεχνικών υποκίνησης μπορεί να γίνει ένα σημαντικό εργαλείο στα χέρια των στελεχών για την επίτευξη των στόχων της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

Τα τελευταία χρόνια, οι αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον και στην κοινωνία έχουν επιφέρει αλλαγές και στις τεχνικές υποκίνησης. Είναι, επομένως, επιτακτική η ανάγκη για αναζήτηση νέων ιδεών προς αυτή την κατεύθυνση, γιατί οι παράγοντες οι οποίοι προκαλούν υποκίνηση πρέπει να ανανεώνονται διαρκώς και να προσαρμόζονται τόσο στις εκάστοτε οικονομικές, εργασιακές και κοινωνικές συνθήκες, όσο και στην ιδιομορφία και ιδιαιτερότητα της κάθε επιχείρησης. Επιχειρήσεις οι οποίες κατορθώνουν να αφογκράζονται τις επιθυμίες και τις ανάγκες των εργαζομένων τους, γίνονται ικανές να επιβιώσουν στην αγορά, γιατί προσωπικό με υψηλό βαθμό υποκίνησης θεωρείται βασικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**Ελληνόγλωσση**

ΔΗΜΗΤΡΙΟΥ, Α. Κων/νος, 1991. «Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη». Εκδόσεις Γαλαίος.

ΖΕΥΓΑΡΙΔΗΣ, Σπύρος & ΣΤΑΜΑΤΙΑΔΗΣ, Γεώργιος, 1997. «Διοίκηση και Εποπτεία Προσωπικού». Αθήνα: Εκδόσεις Interbooks.

ΘΕΟΔΩΡΑΤΟΣ, Φ. Ευάγγελος, 1993. «Ανθρώπινες Σχέσεις στην Εργασία». Πάτρα.

ΚΑΝΕΛΛΟΠΟΥΛΟΣ, Κ. Χαράλαμπος, 1990. «Διοίκηση Προσωπικού Σε Ξενοδοχειακές Μονάδες». Αθήνα: Εκδόσεις Ευρωτυπ.

ΚΑΝΤΑΣ, Αριστοτέλης, 1998. «Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία». Αθήνα: Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

ΚΟΝΤΗΣ, Θεμιστοκλής, 1994. «Διοικητική Ψυχολογία», Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

ΛΙΑΝΤΑΣ, Γ. Μιχαήλ, 2000. «Ψυχολογία της Εργασίας» Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Ζήτη.

ΛΙΑΡΜΑΚΟΠΟΥΛΟΣ, Μ. Λογοθέτης, 1989. «Διοίκηση Παραγωγής». Γ΄ Έκδοση. Αθήνα.

ΜΑΝΤΑΣ, Β. Νικόλαος, 1992. «Διοίκηση Προσωπικού». Αθήνα: Σύγχρονη Εκδοτική.

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Κ. Δημήτριος, 2002. «Μάνατζμεντ-Θεωρητικό υπόβαθρο και Σύγχρονες πρακτικές». Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

ΜΠΟΥΡΑΝΤΑΣ, Κ. Δημήτριος & ΠΑΠΑΛΕΞΑΝΔΡΗ Α. Νάνσυ, 1998. «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων». Αθήνα: Εκδόσεις Μπένου.

ΣΚΟΥΛΑΣ, Ε. Νίκος & ΟΙΚΟΝΟΜΑΚΗ, Π. Κυριακή, 1998. «Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρώπινων Πόρων». Εκδόσεις Κάπα.

ΧΥΤΗΡΗΣ, Σ. Λεωνίδα, 2006. «Μάνατζμεντ–Αρχές Διοίκησης Επιχειρήσεων». Αθήνα: Interbooks.

BENNETT, Roger, 2001. «Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων». Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Ξενόγλωσση

BLANCHARD, Ken & HERSEY, Paul, 1988. «Management of Organizational Behavior». 5th ed. Prentice-Hall Inc.

FLIPPO, B Edwin, 1980. «Personnel Management». 6th ed. McGraw Hill Inc.

FRANCIS, G. James & MILBOURN, Gene, 1980. «Human Behavior in the Work Environment, a managerial perspective». Goodyear Publishing Company, Inc.

GOODMAN, P. S., 1974. «An Examination of Referents used in the Evaluation of Pay. Organizational Behavior and Human Performance».

HELLER, Robert, 1998. «Motivating People». DK Publications.

MAYO, G. El., 1933. «The Human Problems of an Industrial Civilization», N.Y: Macmillan.

MOORHEAD, Gregory & GRIFFIN, Ricky, 1995. «Organizational Behavior, Managing People and Organizations», N.Y: Houghton Mifflin Co.

NASH, N. Michael, 1985. «Making People Productive». Jossey - Bass Publishers.

NEWSTROM, W. John & DAVIS, Keith, 1993. «Organizational Behavior-Human Behavior at Work». 9th edition. McGraw-Hill Inc.

PORTER, W. Lyman, & STEERS, M. Richard, 1975. «Motivation and Work Behavior». McGraw-Hill Inc.

SCHERMERHORN, R. John, Jr., 2008, «Management», John Wiley & Sons Inc.

SCHERMERHORN, HUNT, OSBORN, 1989. «Managing Organizational Behavior». John Wiley & Sons Inc.

STEERS, M. Richard, 1981. «Introduction to Organizational Behavior». Goodyear Publishing Co.

THORNDIKE L. E., 1911. «Animal Intelligence». N.Y: Macmillan.

Ιστοσελίδες

www.sete.gr

www.hotel-restaurant.gr/index.php?id=1939

<http://sylogoskarpathion.org/3.html>

Άρθρα

SIU, Vickie & TSANG, Nelson & WONG, Simon, 1997. «What Motivates Hong Kong's Hotel Employees?». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. **38** (5), 44-49. SAGE Journals Online.

Available from:<<http://cqx.sagepub.com/content/38/5/44.full.pdf+html>>

[accessed 14 July 2010]

FISHER, D Cynthia & XUE YA YUAN, Anne, 1998. «What motivates employees? A comparison of US and Chinese responses». *The International Journal of Human Resource Management*. **9** (3).

Available from:<<https://classshares.student.usp.ac.fj/TS302/Assignment%20resources/What%20motivates%20employees.pdf>>

[accessed 14 July 2010]

BREITER, Deborah, & TESONE, V. Dana & VAN LEEUWEN, Dawn & RUE, Vanessa, 2003. «An Analysis of Hotel Employees' Motivation Using Kovach's Ten Factor Model». *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*. **1** (4), 63 – 77. Informaworld.

Available from:<<https://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a903826187>>

[accessed 14 July 2010]

UPCHURCH, S. Randall & DAVIES, Robert & SVERDLIN, Oleg, 1999. «Motivation of the Russian worker: an evolutionary process». *Tourism Management*. **21** (5), 509-514. Scencedirect.

Available from:

<http://www.sciencedirect.com/science?_ob=ArticleURL&_udi=B6V9R-403795W-7&_user=10&_coverDate=10%2F31%2F2000&_rdoc=1&_fmt=high&_orig=search&_sort=d&_docanchor=&view=c&_searchStrId=1394465619&_rerunOrigin=google&_acct=C000050221&_version=1&_urlVersion=0&_userid=10&md5=2a9d3fab33b48c88cad0e59a69a80f56> [accessed 14 July 2010]

MAROUDAS, Leonidas & KYRIAKIDOU, Olivia & VACHARIS, Artemis, 2008.

«Employees' motivation in the luxury hotel industry: the perceived effectiveness of human-resource practices». *Managing Leisure*. **13** (3&4), 258 – 271. Informaworld.

Available from:

<http://www.informaworld.com/smpp/content~db=all~content=a794901990~frm=titlelink?words=luxury,hotel,industry>

[accessed 14 July 2010]