
**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΑ
ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ:

Η ΕΤΑΙΡΙΑ POWER HEALTH

ΚΛΩΣΣΑ ΕΥΘΥΜΙΑ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΠΕΙΡΑΙΩΣ**



**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ**

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ

«ΔΙΟΙΚΗΣΗ της ΥΓΕΙΑΣ»

**Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΚΑΙ ΤΑ
ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ**

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ ΥΓΕΙΑΣ:

Η ΕΤΑΙΡΙΑ POWER HEALTH

ΚΛΩΣΣΑ ΕΥΘΥΜΙΑ, Α.Μ.: ΔΥ/1220

Επιβλέπουσα: Χατζηδήμα Σταματίνα / Καθηγήτρια Πανεπιστημίου Πειραιώς

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικής Επιστήμης
του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την απόκτηση

Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση της Υγείας.

Πειραιάς, 2016

**UNIVERSITY of
PIRAEUS**



**DEPARTMENT of
ECONOMICS**

M.Sc. in Health Management

**EMPLOYEE MOTIVATION AND WORK INCENTIVES
A HEALTH SECTOR CASE STUDY: POWER HEALTH**

KLOSSA EFTHYMIA

Supervisor: Hadjidema Stamatina / Professor of University of Piraeus

Master Thesis submitted to the Department of Economics
of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements
for the degree of M.Sc. in Health Management

Piraeus, Greece, 2016

*Στη νονά Φωτούλα
που συνέβαλε στην πνευματική, πολιτιστική και ηθική μου διάπλαση*

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της διπλωματικής μου εργασίας αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτρια κα Σταματίνα Χατζηδήμα για τις χρήσιμες συμβουλές και την καθοδήγησή της στην εκπόνηση της εργασίας μου, καθώς επίσης θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στο Γενικό Διευθυντή της εταιρίας Power Health κ. Αντώνη Κοσάρη και κυρίως στο Διευθυντή Ανθρώπινων Πόρων κ. Μιχάλη Δαλαμβέλα για το χρόνο που μου αφιέρωσε και τις πολύτιμες πληροφορίες που παρείχε για τη διεξαγωγή της μελέτης περίπτωσης.

Επιπλέον, ευχαριστώ τους φίλους μου Ευαγγελία και Διογένη για το πληροφοριακό υλικό και τη σημαντική βοήθειά τους.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου, που είναι πάντα δίπλα μου και με στηρίζει σε όλους μου τους στόχους.

Η παρακίνηση των εργαζομένων και τα κίνητρα εργασίας

Μελέτη περίπτωσης στον κλάδο της υγείας:

η εταιρία Power Health

Σημαντικοί Όροι: παρακίνηση, θεωρίες και τεχνικές παρακίνησης, κίνητρα, ανθρώπινο δυναμικό, συναισθηματική νοημοσύνη, νευρο-γλωσσικός προγραμματισμός

Περίληψη

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αναδείξει τη σημασία της παρακίνησης, να παρουσιάσει τις βασικές παρακινητικές θεωρίες από τις οποίες αναδύονται τεχνικές και στρατηγικές, καθώς και πληθώρα εργασιακών κινήτρων τα οποία εφαρμόζουν οι επιχειρήσεις, ώστε να διεγείρουν και να ωθήσουν το προσωπικό τους σε μεγαλύτερη απόδοση. Όλα τα παραπάνω γίνονται κατανοητά μέσα από το παράδειγμα της Power Health.

Η μεγαλύτερη πρόκληση για μία σύγχρονη επιχείρηση, που καθορίζει την ευημερία και την κερδοφορία της, είναι να καταφέρει να αξιοποιήσει στο μέγιστο βαθμό τις ικανότητες και τις δεξιότητες του ανθρώπινου δυναμικού της, υλοποιώντας όχι μόνο τους επιχειρησιακούς στόχους, αλλά συμβάλλοντας παράλληλα στην ικανοποίηση των αναγκών και στην επίτευξη των προσωπικών στόχων των εργαζομένων της.

Καταλυτικό ρόλο στην προσπάθεια αυτή έχει η παρακίνηση των εργαζομένων, με την εφαρμογή τεχνικών και διαδικασιών που ενεργοποιούν και διατηρούν σε εγρήγορση τους εργαζόμενους, ενισχύοντας το ενδιαφέρον για την εργασία τους και την επιχείρηση και παρέχοντάς τους ισχυρά κίνητρα να συνεχίσουν δυναμικά και στο μέλλον.

Αρχικά, στο πρώτο κεφάλαιο δίνεται ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα, ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και στη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), που συμβάλλει στη σωστή αξιοποίηση και διαχείριση αυτού του παραγωγικού συντελεστή. Προϋπόθεση είναι να έχει καθοριστεί μία σαφής Στρατηγική ΔΑΠ, που θα

συμβαδίζει με την οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης η οποία είναι συνυφασμένη με την φιλοσοφία, το όραμα και τις αξίες της.

Στο επόμενο κεφάλαιο γίνεται αναφορά στην έννοια της παρακίνησης, στη σημασία της, στις παρακινητικές δυνάμεις, ενώ παρουσιάζονται οι βασικές θεωρίες παρακίνησης (Maslow, Herzberg, McClelland, Adams, κ.ά). Οι θεωρίες διακρίνονται σε θεωρίες περιεχομένου και θεωρίες διαδικασιών.

Στο τρίτο κεφάλαιο, δίνεται ο ορισμός των κινήτρων, ενώ γίνεται προσέγγιση της παρακίνησης προσωπικού από την πλευρά της Ηγεσίας, παρουσιάζονται οι δυσχέρειες που αντιμετωπίζονται, γίνεται διάκριση σε ατομική παρακίνηση και παρακίνηση κατά ομάδες εργαζομένων, καθώς επίσης ακολουθεί εκτενής αναφορά στις κατηγορίες και τα είδη των εργασιακών κινήτρων (π.χ. ηθικά, ψυχολογικά, υλικά) και στις τεχνικές εφαρμογής τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο περιγράφεται πώς επιτυγχάνεται η ενδυνάμωση του προσωπικού και η αποτελεσματική παρακίνησή του, αναπτύσσοντας τις ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης και χρησιμοποιώντας τα εργαλεία του Νευρο - Γλωσσικού Προγραμματισμού, εμπνέοντας και επηρεάζοντας την ανθρώπινη σκέψη και καθοδηγώντας τη συμπεριφορά του εργαζόμενου προς την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων με την πρόκληση συγκεκριμένων ερεθισμάτων.

Ολοκληρώνοντας, στο τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρίας φυσικών προϊόντων υγείας Power Health, συνοψίζοντας όσα αναλύονται στα προηγούμενα κεφάλαια. Πρόκειται για μία εμπειρική έρευνα, η οποία επικεντρώνεται στην άντληση στοιχείων αναφορικά με τις μεθόδους παρακίνησης και τα είδη των κινήτρων που παρέχει η συγκεκριμένη επιχείρηση στο προσωπικό της, ενώ στο τέλος παρουσιάζονται σχετικά συμπεράσματα και προτάσεις προς βελτίωση.

Employee motivation and work incentives

A health sector case study: Power Health

Keywords: motivation, motivation theories and techniques, incentives, human resources, emotional intelligence, neuro – linguistic programming

Abstract

This thesis aims to highlight the importance of motivation and present the main motivational theories, techniques and strategies. Moreover, the study investigates incentives at work that enterprises use in order to encourage their staff to greater performance. The above are better understood by the example of Power Health.

The biggest challenge for a contemporary enterprise, that determines its prosperity and profitability, is to take full advantage of human resources skills, achieving business goals and satisfying employees' personal needs.

The most important to this procedure is to motivate employees, using techniques and methods that boost their interest at work, keep them focus on their duties and active for the future.

First chapter puts emphasis on human resources, as the main competitive advantage for business success. Human Resource Management (HRM) contributes to the appropriate and sufficient administration of this factor, but clear and specific Strategy Human Resource Management according to the corporate culture and vision should have been formed first.

The following section refers to the concept of motivation, the motivational forces and the main motivational theories (Maslow, Herzberg, McClelland, Adams, etc). Motivational theories are divided into concept theories and process theories.

Third chapter presents the definition of incentives, why managers choose to motivate employees, how they provide incentives and what difficulties face in this process. In addition, work incentives are classified into different types (eg ethical, psychological, material), also group incentives are distinguished from individual ones.

Fourth chapter describes how efficient motivation and employees empowerment can be achieved through Emotional Intelligence and Neuro-Linguistic Programming tools. Managers can achieve corporate goals inspiring, affecting and guiding employees' behavior.

Finally, last chapter introduces Power Health case study, a company of natural health products, summarizing those analyzed in previous sections. It is about a qualitative research that focuses on motivation methods and types of incentives provided to its personnel, while conclusions and suggestions for improvement are listed at the end.

Περιεχόμενα

Περίληψη	xi
Abstract	xiii
Κατάλογος Πινάκων	xix
Κατάλογος Σχημάτων	xxi
Εισαγωγή	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	3
1.1. Εισαγωγή	3
1.2. Ανθρώπινοι Πόροι	3
1.3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	4
<i>1.3.1. Έννοιες – Ορισμοί</i>	5
<i>1.3.2. Λειτουργία της ΔΑΠ</i>	6
<i>1.3.3. Στόχοι της ΔΑΠ</i>	7
<i>1.3.4. Περιεχόμενο - Διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων</i>	7
1.4. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων	10
1.5. Δημιουργία Οράματος για την Επιχείρηση	11
1.6. Κατευθυντήρια Φιλοσοφία της Επιχείρησης – Εταιρική Κουλτούρα	12
1.7. Ανακεφαλαίωση	13
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	15
2.1. Εισαγωγή	15
2.2. Ορισμός της Παρακίνησης	15
2.3. Βασικές Παρακινητικές Δυνάμεις	16
2.4. Η Διαδικασία της Παρακίνησης	17
2.5. Η Σημασία της Παρακίνησης	18
2.6. Θεωρίες Παρακίνησης	19
<i>2.6.1. Θεωρίες Περιεχομένου</i>	20
<i>2.6.1.1. Η Θεωρία της Παρακίνησης του Maslow</i>	20
<i>2.6.1.2. Η Θεωρία του Alderfer (ERG)</i>	23
<i>2.6.1.3. Η Θεωρία Υγιεινής του Herzberg</i>	25
<i>2.6.1.4. Η Θεωρία του McClelland - Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών</i>	27
<i>2.6.1.5. Η Θεωρία του Mc Gregor</i>	29
<i>2.6.1.6. Η Θεωρία της Αλληλεπίδρασης του R. Likert</i>	31
<i>2.6.2. Θεωρίες Διαδικασιών</i>	32
<i>2.6.2.1. Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom</i>	33
<i>2.6.2.2. Η Θεωρία της Ισότητας του Adams</i>	34
<i>2.6.2.3. Η Θεωρία των Portel & Lawler, Υπόδειγμα Προσδοκίας</i>	36
<i>2.6.2.4. Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke</i>	37
<i>2.6.2.5. Skinner - Θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού</i>	38
2.7. Ανακεφαλαίωση	39

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	41
3.1. Εισαγωγή	41
3.2. Ορισμός των Κινήτρων και των Κινήτρων Εργασίας	41
3.3. Προσέγγιση της Παρακίνησης Προσωπικού	43
3.3.1. Συσχέτιση Κινήτρων με Ανάγκες για Αποτελεσματική Παρακίνηση	43
3.3.2. Δυσχέρειες Παρακίνησης – Αντιμετώπιση Κυνισμού Εργαζομένων	43
3.4. Ο ρόλος της Ηγεσίας στην Παρακίνηση	46
3.5. Ατομική Παρακίνηση Εργαζομένων	47
3.6. Παρακίνηση κατά Ομάδες Εργαζομένων	49
3.7. Είδη Κινήτρων σε μια Επιχείρηση	52
3.8. Βασικές Τεχνικές Παρακίνησης	64
3.9. Ανακεφαλαίωση	71
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΟ ΝΕΥΡΟ-ΓΛΩΣΣΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ	73
4.1. Εισαγωγή	73
4.2. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ)	73
4.3. Το Θεωρητικό Μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης	74
4.4. Το Συναίσθημα στην Εργασία	77
4.5. Ο Ρόλος των Θετικών Συναισθημάτων στη Λειτουργία του Οργανισμού και η Σύνδεσή τους με την Παρακίνηση	78
4.6. Εκμάθηση και Βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ)	80
4.7. Μεγιστοποιώντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ομάδας	81
4.8. Τι είναι ο Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP)	82
4.9. Τι Σημαίνει ο Όρος Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός	82
4.10. Εφαρμογή του NLP στις Επιχειρήσεις	84
4.11. Στρατηγικές NLP	85
4.12. Τεχνικές NLP που Συνδέονται με την Παρακίνηση	86
4.13. Οφέλη του NLP στις Επιχειρήσεις	90
4.14. Η Ικανοποίηση των Εργαζομένων Στόχος της Παρακίνησης, για την Επίτευξη των Στόχων του Οργανισμού	91
4.15. Ανακεφαλαίωση	92
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΠΩΣ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ POWER HEALTH	95
5.1. Μελέτη Περίπτωσης της Power Health	95
5.2. Μεθοδολογία της ΜΠ	95
5.2.1. Ερευνητικός Θέμα και Ερευνητικός Στόχος	95
5.2.2. Σχεδιασμός Έρευνας	96
5.2.3. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων	97
5.2.4. Η ανάλυση των δεδομένων	98
5.3. Παρουσίαση της εταιρίας Power Health	98
5.4. Η οργανωτική δομή	100
5.5. Το ανθρώπινο Δυναμικό	101
5.6. Τεχνικές και Μέθοδοι Παρακίνησης	102
5.7. Κίνητρα και παροχές	104
5.7.1. Ηθικές ανταμοιβές	104

5.7.2. Μετρώντας την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους	105
5.7.3. Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης	106
5.7.4. Κίνητρα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων	107
5.7.5. Επικοινωνία	110
5.7.6. Παρακίνηση μέσω της ΕΚΕ	111
5.7.7. Οικονομικές παροχές	111
5.7.8. Έμμεσες πρόσθετες παροχές	112
5.7.9. Υγιεινή και Ασφάλεια στο χώρο εργασίας	112
5.7.10. Διατήρηση των εργαζομένων	113
5.7.11. Ίσες ευκαιρίες και εργασιακές σχέσεις	114
5.7.12. Βραβεία – αναγνωρίσεις	114
Συμπεράσματα	117
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	121

Κατάλογος Πινάκων

2.1	Η απόδοση της παρακίνησης	19
2.2	Παράγοντες που χαρακτηρίζουν περιστατικά - αίτια εξαιρετικά μεγάλης δυσαρέσκειας	27
2.3	Η θεωρία της ισότητας	36
4.1	Τα πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία	76
4.2	Αναπαραστατικά συστήματα αγκυρών	88
5.1	Οργανόγραμμα της Power Health	101
5.2	Συσχετισμός κινήτρων συμπεριφοράς και μοχλών παρακίνησης στον εργασιακό χώρο	104

Κατάλογος Σχημάτων

1.1	Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων	8
2.1	Διαδικασία της παρακίνησης	17
2.2	Ιεράρχηση αναγκών Maslow	21
2.3	Ο διαχωρισμός των αναγκών κατά τον Alderfer	24
2.4	Η θεωρία των επιτευγμάτων	28
2.5	Η θεωρία X & Y	31
2.6	Το μοντέλο προσδοκιών του Vroom	34
2.7	Το υπόδειγμα των Porter-Lawler	37
5.1	Πρόγραμμα Συστάσεων Εργαζομένων	107
5.2	Πρόγραμμα Power Buddy	109

Εισαγωγή

Στο σύγχρονο επιχειρηματικό κόσμο, η έννοια της παρακίνησης είναι συνυφασμένη με την ανάπτυξη και την επιτυχία της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, όλο και περισσότερες επιχειρήσεις εκπαιδεύουν τα στελέχη τους σε μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης, ώστε να κρατήσουν αμείωτο το ενδιαφέρον και τον ενθουσιασμό των εργαζομένων, τώρα που λόγω της οικονομικής ύφεσης οι χρηματικές αμοιβές παρουσιάζουν φθίνουσα τάση.

Ωστόσο, είναι γεγονός ότι η παρακίνηση δεν είναι μια απλή διαδικασία που μπορεί να διενεργηθεί με ευκολία με μία σειρά μέτρων. Αντιθέτως, αποτελεί ένα δύσκολο αντικείμενο, το οποίο αγγίζει πολλούς τομείς εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζόμενου. Σημαντική είναι η συμβολή των παρακινήτικων θεωριών, που διαχρονικά έχουν διατυπωθεί, στην κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στην εργασία. Συνεπώς, βασική μέριμνα των επιτυχημένων επιχειρήσεων είναι να έχουν δομές κινήτρων (οικονομικές ανταμοιβές, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, προσωπική αναγνώριση και επιβράβευση, ευχάριστο εργασιακό περιβάλλον, κ.ά.) που να εμπνέουν τους εργαζόμενους, ώστε να έχουν θετική στάση απέναντι στις επιδιώξεις και σε οποιοδήποτε στρατηγικό σχέδιο της επιχείρησης.

Στην παρούσα διπλωματική εργασία σκοπός δεν είναι να αποδοθεί μόνο η έννοια της παρακίνησης και να παρουσιαστεί απλά ο ρόλος της στην επιχείρηση, αλλά αφού γίνει εκτενής αναφορά στα θεωρητικά μοντέλα παρακίνησης και στις κατηγορίες των εργασιακών κινήτρων, να καταλήξουμε σε χρήσιμα συμπεράσματα για τον τρόπο που συμβάλλουν στην ώθηση των εργαζομένων προς την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Όσον αφορά τη δομή της εργασίας, το περιεχόμενο χωρίζεται σε δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος γίνεται η απαραίτητη θεωρητική επισκόπηση, ξεκινώντας με βάση τη βιβλιογραφική έρευνα από τη λειτουργία και τις διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, συνεχίζοντας στην παρουσίαση της σημασίας της παρακίνησης στην εργασία και των παρακινήτικων θεωριών, των κινήτρων εργασίας και των τεχνικών παρακίνησης, καταλήγοντας στην ανάπτυξη ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης και στη χρήση τεχνικών Νευρο-Γλωσσικού Προγραμματισμού, στοχεύοντας στην αποτελεσματική παρακίνηση του προσωπικού.

Σημαντικοί ορισμοί που έχουν διατυπωθεί στην εργασία είναι: άνθρωποι πόροι,

Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, οργανωσιακή κουλτούρα, παρακίνηση, θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου, θεωρίες παρακίνησης διαδικασιών, κίνητρα, κίνητρα εργασίας, Συναισθηματική Νοημοσύνη, Νευρο – Γλωσσικός Προγραμματισμός.

Στο δεύτερο μέρος, παρουσιάζεται η μελέτη περίπτωσης της εταιρίας φυσικών προϊόντων υγείας Power Health. Πρόκειται για την πρώτη ελληνική εταιρία στο χώρο των εναλλακτικών προϊόντων για την υγεία (βιταμίνες, συμπληρώματα διατροφής, ομοιοπαθητική, φυτοθεραπεία, ανθοϊάματα Bach), που τα προϊόντα της μπόκαν στα ράφια του φαρμακείου και διατηρεί σταθερά την πρώτη θέση στην αγορά συμπληρωμάτων διατροφής. Το κομμάτι στο οποίο επενδύει συνεχώς η εταιρία είναι η έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων, ενώ ο ανθρωποκεντρικός της χαρακτήρας αντανακλάται στο έντονο ενδιαφέρον για την ορθή διαχείριση, την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού της και την αποτελεσματική του παρακίνηση.

Πρόκειται για μια εμπειρική ποιοτική έρευνα, η παρουσίαση της οποίας ξεκινά με τη Μεθοδολογία της Έρευνας. Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι η άντληση του πρωτογενούς υλικού πραγματοποιήθηκε από προσωπική ημιδομημένη συνέντευξη με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρίας.

Το κυρίως μέρος της μελέτης εστιάζει στην αναλυτική παρουσίαση των μεθόδων παρακίνησης και των κινήτρων που παρέχει η συγκεκριμένη επιχείρηση στο προσωπικό της, ενώ συνοψίζει με την παράθεση των σχετικών συμπερασμάτων και προτάσεων προς βελτίωση.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΙ ΠΟΡΟΙ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1. Εισαγωγή

Στα πλαίσια της ανάπτυξης και λειτουργίας των επιχειρήσεων η αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων δεν θα ήταν δυνατό να επιτευχτεί χωρίς την αποτελεσματική διοίκηση και οργάνωση του οργανισμού. Γεννήθηκε, συνεπώς, η έννοια της διοίκησης, ή του management στην αγγλική ορολογία, η οποία περιλαμβάνει τις διαδικασίες συντονισμού για την εναρμόνιση και ενοποίηση όλων των παραγωγικών πόρων, ανθρώπινων και υλικών, προκειμένου να επιτευχθούν οι συγκεκριμένοι στόχοι που έχουν τεθεί σε κάθε οργανισμό (Κανελλόπουλος, 1990).

Οι ανθρώπινοι πόροι αποτελούν έναν από τους παράγοντες που πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την άσκηση της διοίκησης. Στην ουσία, το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα, γιατί κανένας παραγωγικός συντελεστής δεν ενεργοποιείται χωρίς την ανθρώπινη προσπάθεια και συμμετοχή. Η αντίληψη αυτής της σημασίας οδήγησε σταδιακά στην ανάπτυξη της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, ως μίας επιστήμης που μελετά το προσωπικό ως έναν παράγοντα που προκαλεί κόστος, αλλά ως μία επένδυση που μόνο κέρδη και ανάπτυξη συνεπάγεται για την επιχείρηση. Μάλιστα, πολλοί συγγραφείς, όπως Τερζίδης και Τζωρτζάκης (2004), οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) και οι Σκουλάς και Οικονομάκη (1998), θεωρούν ότι το προσωπικό αποτελεί σημαντικό «περιουσιακό στοιχείο» στο οποίο κάθε επιχείρηση οφείλει να επενδύει.

1.2. Ανθρώπινοι Πόροι

Στο σύγχρονο περιβάλλον, είναι πλέον αναμφισβήτητο ότι ο πολυτιμότερος πόρος ή το πιο σπάνιο κεφάλαιο είναι το διανοητικό κεφάλαιο (Intellectual Capital). Τη διαφορά μεταξύ των επιτυχημένων και μη επιτυχημένων επιχειρήσεων την κάνουν οι άνθρωποι, δηλαδή οι ανθρώπινοι πόροι. Οι υπόλοιποι παραγωγικοί συντελεστές δεν μπορούν να ενεργοποιηθούν χωρίς τον άνθρωπο. Συνεπώς, η συνεχής εξασφάλιση των κατάλληλων ποσοτικά και ποιοτικά ανθρώπων σε συνδυασμό με τη σωστή διαχείριση της γνώσης αυτών (Knowledge Management) αποτελεί κρίσιμο παράγοντα ανταγωνιστικότητας, παραγωγικότητας και αποδοτικότητας.

Ο όρος ανθρώπινοι πόροι ή ανθρώπινο δυναμικό έχει αντικαταστήσει τα τελευταία χρόνια τον όρο εργαζόμενοι ή προσωπικό, δίνοντας έμφαση στο σημαντικό ρόλο που παίζει ο ανθρώπινος παράγοντας στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Κατά τους Jackson και Schuler, μπορούμε να ορίσουμε τους ανθρώπινους πόρους ως εξής: «Ανθρώπινοι πόροι είναι το σύνολο των ταλέντων και της διάθεσης για απόδοση όλων των ανθρώπων μιας επιχείρησης, που μπορεί να συντελέσουν στη δημιουργία και ολοκλήρωση της αποστολής, του οράματος, της στρατηγικής και των στόχων της».

Σύμφωνα με τους όρους του μάνατζμεντ, ο όρος ανθρώπινο κεφάλαιο ή ανθρώπινοι πόροι αναφέρεται στα χαρακτηριστικά, που φέρνουν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους. Τέτοια είναι η ευφυΐα, οι ικανότητες, η αφοσίωση, η πείρα και οι δεξιότητες και η ικανότητα για μάθηση. Η συνεισφορά όμως του ανθρώπινου δυναμικού στην επιχείρηση ποικίλει και είναι απρόβλεπτη, με αποτέλεσμα να αποτελεί το ανθρώπινο δυναμικό το πιο απαιτητικό στοιχείο των εισροών της επιχείρησης, ως προς τη διοίκηση και τη διαχείρισή τους (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004).

1.3. Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ) αποτελεί αναπόσπαστη λειτουργία της επιχείρησης που συγκεντρώνει, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της επιχείρησης, μια σειρά από σημαντικές δραστηριότητες που έχουν ως επίκεντρο τη διαχείριση του ανθρώπινου παράγοντα (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Στην προσπάθειά τους αυτή, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αφοσιώνονται στη συνεχή βελτίωση, ανανέωση και αλλαγή, ώστε, όπως αναφέρει και ο Porter, να μπορέσουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Προκειμένου όμως να επιτευχθεί αυτό, απαιτείται οι ανθρώπινοι πόροι να διοικηθούν με τρόπο που να υποβοηθά την αφοσίωσή τους σε μια επιχείρηση και την παραμονή τους σε αυτή, εφόσον το αξίζουν, και όχι την πρόσκαιρη απασχόλησή τους (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΔΑΠ), αν και ασκείται εδώ και χιλιάδες χρόνια, άρχισε να οργανώνεται ως επιστήμη μόλις στις αρχές του εικοστού αιώνα (Χατζηπαντελής, 1999). Αυτό δείχνει την αναγκαιότητα της επιστημονικής προσέγγισης του τρόπου επίτευξης αποδοτικότερης απόδοσης του ανθρώπινου παράγοντα μιας επιχείρησης.

Η παλιά Διοίκηση Προσωπικού έχει πλέον εξελιχτεί και μετονομαστεί σε Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων δίνοντας περισσότερο έμφαση στην ανάπτυξη και την διατήρηση

του ανθρώπινου δυναμικού, στην ανάπτυξη της ομαδικής εργασίας και του ομαδικού πνεύματος, στην ίση μεταχείριση των εργαζομένων, στην αμοιβή με βάση την απόδοση και όχι τόσο με βάση την θέση εργασίας, στην αναγνώριση και επιβράβευση των εργαζομένων, στην δημιουργία κινήτρων για απόδοση, στην παρακίνηση και στην δημιουργία ασφαλούς και ευχάριστου περιβάλλοντος εργασίας. Όλα αυτά επηρεάζουν όχι μόνο την παραγωγικότητα, αλλά στο τέλος και την βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Συνεπώς, η ΔΑΠ πρέπει να αποτελεί σημαντικό εργαλείο του συνολικού Management μιας επιχείρησης, που θα βοηθήσει στην γενική αποστολή και τον στόχο αυτής ανεξαρτήτως του είδους της επιχείρησης.

1.3.1. Εννοιες - Ορισμοί

Αρχικά, πρέπει να διευκρινιστεί ότι ως όρος, εκτός της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων, χρησιμοποιείται και ο όρος Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού (ΔΑΔ).

Παλαιότερα, για την περιγραφή των λειτουργιών ενός τμήματος προσωπικού μιας επιχείρησης υπήρχε ο όρος «Διοίκηση Προσωπικού», ο οποίος εξέφραζε μια βραχυχρόνια προσέγγιση των θεμάτων που αφορούσαν το προσωπικό μιας οργάνωσης. Σήμερα, αντί του όρου «Διοίκηση Προσωπικού» χρησιμοποιείται ο όρος «Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων» και παρά το γεγονός ότι οι όροι αυτοί θεωρούνται ταυτόσημοι, στην ουσία δεν είναι. Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, ενώ περιλαμβάνει ό,τι και η Διοίκηση Προσωπικού, δίνει μεγάλη σημασία στον ανθρώπινο παράγοντα τον οποίο αντιμετωπίζει ως πόρο, ακριβώς επειδή τον συνδέει με τις μακροχρόνιες ανάγκες του οργανισμού. Η έμφαση στις ανάγκες του οργανισμού προσδίδει στη λειτουργία του προσωπικού διοικητικό χαρακτήρα εξίσου σημαντικό, όπως και των άλλων λειτουργιών, ενώ η μακροχρόνια προοπτική απαιτεί στρατηγικό σχεδιασμό.

Υπάρχουν αρκετοί ορισμοί για την Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων όπως:

- ΔΑΠ ονομάζεται η διοικητική λειτουργία που μελετά, εφαρμόζει και εποπτεύει μια σειρά από δραστηριότητες, που έχουν άμεση σχέση με τη διοίκηση και ανάπτυξη του ανθρώπινου παράγοντα στα πλαίσια μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού.
- Η ΔΑΠ περιλαμβάνει την προσέλκυση, επιλογή, ανάπτυξη, αξιοποίηση και προσαρμογή των ανθρώπινων πόρων στον εργασιακό χώρο με σκοπό την αύξηση της εργασιακής τους ικανοποίησης και της αποτελεσματικότητας των επιχειρήσεων (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2003).

Οι Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς (2003) ορίζουν τη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού ως «την διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης».

1.3.2. Λειτουργία της ΔΑΠ

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, όπως έχει γίνει κατανοητό, είναι μια διοικητική λειτουργία η οποία επιτελεί και η ίδια επιμέρους λειτουργίες. Αρχικά, διαμορφώνει την πολιτική της διαχείρισης του προσωπικού σε μια επιχείρηση. Στη διαμόρφωση αυτής της πολιτικής κύριος εμπλεκόμενος είναι ο Διευθυντής Ανθρώπινων Πόρων. Προβαίνει στις ενέργειες που πρέπει, προκειμένου να πραγματοποιήσει αυτά που του ανατέθηκαν, είναι υπεύθυνος για την πρόληψη ή την αντιμετώπιση προβλημάτων, προσδιορίζοντας τα μέσα που είναι αναγκαία, καθορίζοντας τους στόχους στα στελέχη που εποπτεύει, ελέγχοντας την επιτυχία των αποτελεσμάτων, ώστε να εξυπηρετούνται στο πεδίο ευθύνης του οι στόχοι της επιχείρησης.

Επιπλέον, μέσω της ΔΑΠ, όπως άλλωστε και κάθε άλλης επιτελικής λειτουργίας, παρέχονται συμβουλές, ενέργειες και υπηρεσίες προς τα διοικητικά ή γραμμικά στελέχη.

Επίσης, το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων αναπτύσσει συνεργασία με τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, προκειμένου να είναι σε θέση να προβεί στη λήψη αποφάσεων σε θέματα που αφορούν το προσωπικό, όπως η προσέλκυση, η επιλογή, η αξιολόγηση και η επιβολή πειθαρχικών ποινών.

Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Schuler και Huber (1993), το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων διαδραματίζει τους εξής βασικούς ρόλους:

- Συνδέει τη λειτουργία της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων με την επιχειρησιακή στρατηγική, αφού οι αποφάσεις του τμήματος για το προσωπικό βρίσκονται σε άμεση σχέση με τις ανάγκες της επιχείρησης, οι οποίες προκύπτουν από τους στόχους που έχει θέσει αυτή. Συνεπώς, το τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προσδιορίζει τους τρόπους με τους οποίους το προσωπικό θα πρέπει να επιδιώξει την επίτευξη των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.
- Διευκολύνει τα στελέχη γραμμής και τους εργαζόμενους, ενημερώνοντάς τους για τους όρους εργασίας και δημιουργώντας το περιβάλλον εκείνο, μέσα στο οποίο

θα έχουν τη δυνατότητα να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς και ατομικούς τους στόχους.

- Υιοθετεί καινοτόμες μεθόδους αξιοποίησης ανθρώπινου δυναμικού, παρακολουθώντας τις διεθνείς εξελίξεις και τον ανταγωνισμό, προσπαθώντας να δημιουργήσει το συγκριτικό πλεονέκτημα στα πλαίσια των οικονομικών προϋπολογισμών του οργανισμού.

1.3.3. Στόχοι της ΔΑΠ

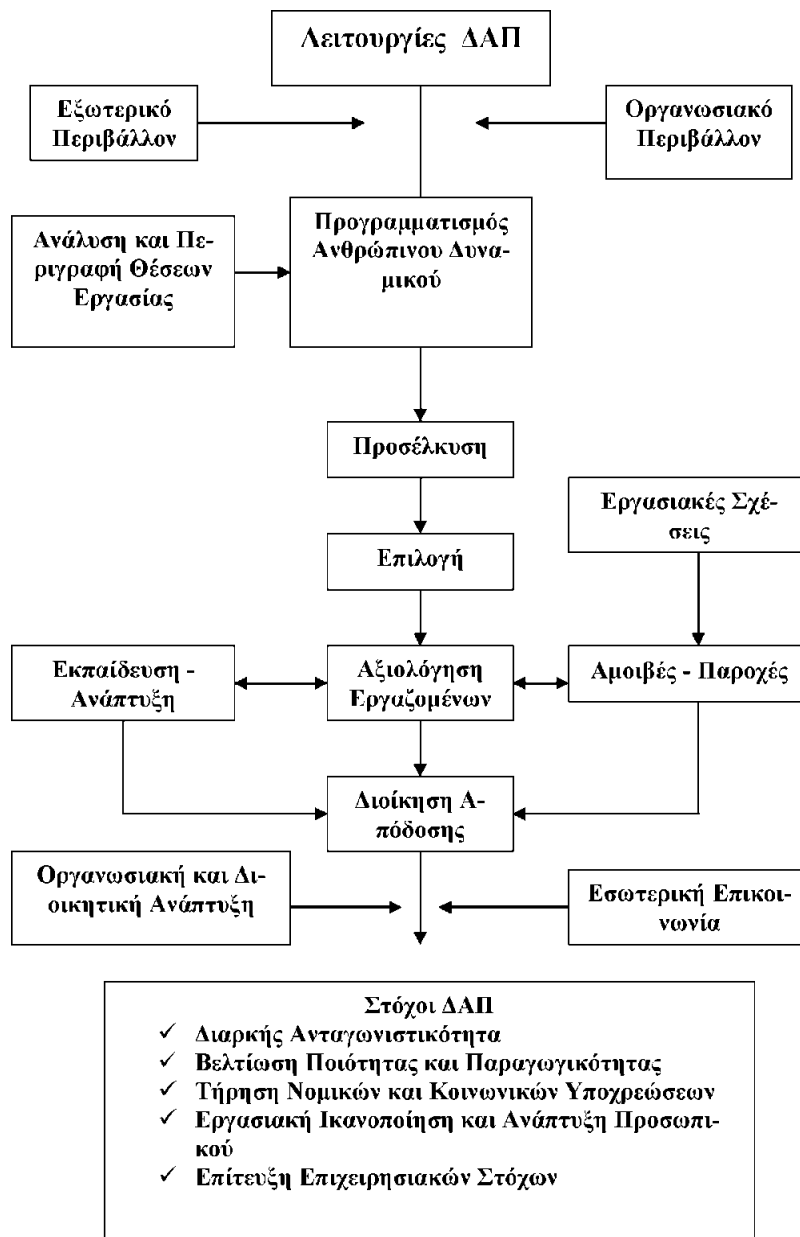
Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι λογικό να στοχεύει κάπου. Βασικοί στόχοι της ΔΑΠ μπορούμε να πούμε ότι είναι οι εξής:

- ✓ Η αύξηση της ανταγωνιστικότητας. Η ΔΑΠ έχει τη δυνατότητα μέσα από την σωστή προσέλευση και επιλογή των υποψηφίων και τη διαρκή εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού να δημιουργήσει ικανά στελέχη, τέτοια που να αυξάνουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης και να της προσδίδουν συγκριτικό πλεονέκτημα, ώστε να μπορεί να αντιμετωπίσει τις απειλές του εξωτερικού περιβάλλοντος.
- ✓ Η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας. Για να πετύχει η ΔΑΠ βελτίωση, τόσο στην ποιότητα όσο και στην παραγωγικότητα, θα πρέπει να διαθέτει προσωπικό με δεξιότητες και ικανότητες, κάτι που απαιτεί διαρκή εκπαίδευση.
- ✓ Η εργασιακή ικανοποίηση και ανάπτυξη του προσωπικού. Αυτό αποτελεί σπουδαίο στόχο της ΔΑΠ γιατί μια επιχείρηση με ικανοποιημένο και σωστά εκπαιδευμένο προσωπικό αυξάνει την παραγωγικότητά της, αλλά και την ποιότητα των υπηρεσιών της και εξασφαλίζει ισχυρό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού.

1.3.4. Περιεχόμενο - Διαδικασίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων

Στο ακόλουθο σχήμα παρουσιάζονται οι διαδικασίες της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων.

Σχήμα 1.1
Λειτουργίες Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων



Για την κατανόηση του παραπάνω διαγράμματος, ακολουθεί η διευκρίνιση των όρων που χρησιμοποιούνται σ' αυτό:

- *Εξωτερικό και Οργανωσιακό Περιβάλλον:* Περιβάλλον τόσο εξωτερικό προς την επιχείρηση όσο και ενδοεπιχειρησιακό, που επηρεάζει και διαμορφώνει την πολιτική της διοίκησης ανθρώπινων πόρων.
- *Ανάλυση και Περιγραφή Θέσεων Εργασίας:* Λειτουργία της ΔΑΠ που αναλύει και προβαίνει σε αναλυτική περιγραφή των θέσεων εργασίας, για διάφορα τμήματα της

επιχείρησης.

- *Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού*: Διατυπώνει τις μελλοντικές ανάγκες της επιχείρησης σε ανθρώπινο δυναμικό και προγραμματίζει τον τρόπο κάλυψης των αναγκών αυτών.
- *Στρατολόγηση Προσωπικού (Recruitment)*: Διαδικασίες που χρησιμοποιούνται, ώστε να ενημερωθούν, να ενδιαφερθούν και να πεισθούν να κάνουν αίτηση για τη συγκεκριμένη θέση οι πιο κατάλληλοι υποψήφιοι.
- *Επιλογή (Selection)*: Επιλογή του προσώπου που θα στελεχώσει μια συγκεκριμένη θέση στην επιχείρηση.
- *Εκπαίδευση και Ανάπτυξη (Education and Development)*: Περιλαμβάνει την εκπαίδευση και κατάρτιση, αλλά και την ανάθεση μεγαλύτερων ευθυνών, ως μέσο για την απόκτηση αυξημένων ικανοτήτων.
- *Αξιολόγηση Απόδοσης Εργαζόμενου (Performance Appraisal)*: Αξιολόγηση της απόδοσης του εργαζόμενου με βάση τους στόχους που του έχουν ανατεθεί.
- *Αμοιβές και Παροχές (Rewards)*: Στον όρο αυτό δεν περιλαμβάνεται μόνο ο μισθός του εργαζόμενου, αλλά και τα στοιχεία που λειτουργούν ως ανταμοιβή για την καλή του επίδοση. Bonus, αμοιβή με το κομμάτι, συμμετοχή στα κέρδη, αλλά και άυλες ανταμοιβές όπως έπαινοι, αναγνώριση και προαγωγές.
- *Διοίκηση Απόδοσης (Performance Management)*: Σημείο κλειδί στον κύκλο της ΔΑΠ, αφού όλες οι λειτουργίες συνδέονται με αυτή. Συγκεκριμένα, σκοπός της προσέλευσης και της επιλογής είναι η πλήρωση θέσεων με σκοπό τη βελτιστοποίηση της απόδοσης. Επίσης, όπως φαίνεται και από την σύνδεση της εκπαίδευσης-ανάπτυξης και των αμοιβών με την αξιολόγηση της απόδοσης, απώτερος σκοπός και των τριών αυτών λειτουργιών είναι η βελτίωση της απόδοσης για το σύνολο της επιχείρησης.
- *Εργασιακές Σχέσεις (Employment Relationships)*: Η ΔΑΠ είναι υπεύθυνη για τη διαχείριση των σχέσεων της επιχείρησης με τις ενώσεις συνδικάτων των εργαζομένων.
- *Εσωτερική Επικοινωνία (Internal Communication)*: Περιλαμβάνει το σχεδιασμό και την υλοποίηση ενεργειών, που αφορούν την επικοινωνία της επιχείρησης με τους εργαζόμενους. Στόχοι της εσωτερικής επικοινωνίας είναι η καλύτερη ενημέρωση των εργαζομένων και της διοίκησης, οι κοινές αντιλήψεις και η ενίσχυση της εταιρικής κουλτούρας.

- *Οργανωσιακή και Διοικητική Ανάπτυξη (Business Development)*: Συμμετοχή της ΔΑΠ στο σχεδιασμό και την υποστήριξη δράσεων για την προσαρμογή της επιχείρησης στις αλλαγές, με τη συνεχή οργανωσιακή και διοικητική ανάπτυξη. Αφορά δραστηριότητες όπως την ανάπτυξη του μάρκατζμεντ και της ηγεσίας, την οργανωσιακή μάθηση και τη διαχείριση της γνώσης.

Τέλος, θα έπρεπε να προσθέσουμε ότι δεν υπάρχουν απόλυτα πρότυπα πρακτικής για τη διοίκηση προσωπικού και ούτε μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε τις ίδιες μεθόδους σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφορετικές μέθοδοι χρειάζεται να εφαρμόζονται κατά κλάδους δραστηριότητας, αλλά και μεταξύ διαφορετικών επιχειρήσεων. Ωστόσο, επιχειρούμε να θέσουμε κεντρικές κατευθυντήριες γραμμές και προορισμούς, ώστε να μπορεί κάθε επιχείρηση να καταστρώσει την εναλλακτική διαδρομή που προσαρμόζεται στις συνθήκες και τις απαιτήσεις της.

Οι κυριότερες λειτουργίες της ΔΑΔ σήμερα περιλαμβάνουν όλες εκείνες για τις οποίες ιδρύθηκαν τα τμήματα προσωπικού, όπως ανάλυση και προγραμματισμός θέσεων εργασίας, προσέλκυση και επιλογή προσωπικού, αμοιβές και παροχές, υγιεινή και ασφάλεια, εργασιακές σχέσεις, εκπαίδευση και ανάπτυξη εργαζομένων, αξιολόγηση προσωπικού, ταυτόχρονα με αρκετές άλλες που αντικατοπτρίζουν την αυξανόμενη σημασία του τμήματος στις επιχειρήσεις σήμερα. Αυτές οι διευρυμένες λειτουργίες της ΔΑΔ είναι η δημιουργία της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και κλίματος, η βελτίωση της ομαδικής συνεργασίας, η εσωτερική επικοινωνία, η διαχείριση της γνώσης, η φιλοσοφία και το όραμα της ανώτατης διοίκησης, τα προγράμματα ολικής ποιότητας, η παρακίνηση για απόδοση, η ανάπτυξη ηγεσίας, τα συστήματα ενδυνάμωσης κ.α.

Δεδομένου ότι η επιστημονική γνώση γύρω από τη Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων συνεχώς μεταβάλλεται και νέα συστήματα ή μέθοδοι διοίκησης συνεχώς αναπτύσσονται, θα πρέπει η Διεύθυνση Ανθρώπινων Πόρων να είναι σε θέση να προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του γρήγορα μεταβαλλόμενου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος.

1.4. Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Η πιο σύγχρονη τάση στη ΔΑΠ είναι η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (ΣΔΑΠ). Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι «το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού, που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή

της στρατηγική και υλοποιούνται μέσω του στρατηγικού μάνατζμεντ» (Pierce *et. al.* 2004).

Η διαδικασία της στρατηγικής διοίκησης έχει δύο διακριτά, αλλά και αλληλεξαρτώμενα στάδια: τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής. Διαμόρφωση της στρατηγικής είναι η διαδικασία λήψης αποφάσεων σχετικά με τη στρατηγική κατεύθυνση που καθορίζουν την αποστολή και τους στόχους της εταιρίας, τις εξωτερικές ευκαιρίες και απειλές, τα εσωτερικά και αδύνατα σημεία, τη συνολική διαχείριση των διαδικασιών που στοχεύουν στην επίτευξη της οργανωτικής αλλαγής. Εφαρμογή της στρατηγικής είναι η διαδικασία σχεδιασμού δομών και κατανομής πόρων για την εφαρμογή της στρατηγικής που έχει επιλέξει η εταιρία.

Τα κύρια πλεονεκτήματα της ΣΔΑΠ είναι:

- Ενθαρρύνεται η Προ-δραστική έναντι της Αντι-δραστικής συμπεριφοράς. Με αυτό τον τρόπο η ΣΔΑΠ εξασφαλίζει για την επιχείρηση τη σύνδεση με τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης.
- Ανοιχτή επικοινωνία και κοινοποίηση των εταιρικών στόχων.
- Καλλιέργεια κριτικής σκέψης και συνεχής εξέταση των ακολουθούμενων πρακτικών.
- Εντοπισμός χάσματος ανάμεσα στην παρούσα κατάσταση και το μελλοντικό όραμα.
- Συμμετοχή των στελεχών γραμμής.

1.5. Δημιουργία Οράματος για την Επιχείρηση

Από τα πρώτα στάδια της διαδικασίας χάραξης στρατηγικής τα διευθυντικά στελέχη μιας εταιρίας πρέπει να αντιμετωπίσουν τα εξής θέματα: ποιον δρόμο θα πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία και ποιες αλλαγές στην εστίαση σε προϊόντα, αγορές, πελάτες θα βελτίωναν τη θέση της στην αγορά και τις μελλοντικές της προοπτικές.

Καθοριστικό παράγοντα στην παραπάνω διαδικασία αποτελεί το όραμα μιας επιχείρησης. Τα κύρια συστατικά στοιχεία στη δημιουργία ενός αποτελεσματικού οράματος για την επιχείρηση είναι: (1) η φιλοσοφία που κατευθύνει τις επιλογές και τη δραστηριότητα της διοίκησης και των εργαζομένων και (2) η «ζωντανή εικόνα» για το πώς αυτοί βλέπουν την επιχείρηση στο μέλλον. Σοβαρή προϋπόθεση για την αποτελεσματικότητα ενός οράματος, που θα εμπνέει και θα καθοδηγεί τη διοίκηση και το προσωπικό, είναι να το αισθάνονται όλοι ως ένα κοινό όραμα. Αυτό σημαίνει ότι

όλοι συμμερίζονται χωρίς επιφυλάξεις τις αξίες και το σκοπό που αυτό εκφράζει. Είναι συνεπώς αναγκαίο στη διαδικασία δημιουργίας ενός κοινού οράματος να υπάρχει ευρεία συμμετοχή και πολύπλευρη επικοινωνία, όχι μόνο πριν, αλλά και μετά από την τελική διατύπωσή του, μία προσπάθεια που απαιτεί χρόνο, υπομονή και επιμονή.

1.6. Κατευθυντήρια Φιλοσοφία της Επιχείρησης – Εταιρική Κουλτούρα

Σε κάθε επιχείρηση διακρίνουμε μία φιλοσοφία που κατευθύνει τις αποφάσεις και τις ενέργειες των μελών της. Αυτή λειτουργεί με τρόπο ανάλογο με τη φιλοσοφία ζωής που κατευθύνει τις σκέψεις, τα όνειρα και τη δράση των ανθρώπων ως άτομα.

Αυτή η κατευθυντήρια φιλοσοφία αποκαλείται «εταιρική κουλτούρα» και αποτελείται από τις βασικές αξίες, τις αρχές, τα πιστεύω και τις βασικές παραδοχές για την κοινωνία και τους άλλους ανθρώπους, καθορίζει τη συμπεριφορά όλων ως άτομα ή ομάδες και αναφέρεται στη νοοτροπία και τη στάση της επιχείρησης απέναντι σε θέματα που αφορούν το κοινωνικό σύνολο, τους πελάτες, τους εργαζόμενους, τον τρόπο διοίκησης, την επιδίωξη κερδών και γενικότερα τους κανόνες ηθικής σε σχέσεις με τρίτους.

Κατά τους Wheelen and Hunger, η εταιρική κουλτούρα αντικατοπτρίζει το σύνολο αξιών, πεποιθήσεων, πιστεύω, αλλά και προσδοκιών ενός οργανισμού που είναι κοινά για το σύνολο των εργαζομένων μιας επιχείρησης και μεταφέρονται αυτούσια από γενιά σε γενιά υπαλλήλων. Είναι στην ουσία η ταυτότητα του οργανισμού μέσω της οποίας βρίσκει συγκεκριμένο προσανατολισμό και κατεύθυνση (Wheelen L.T. and Hunger D.J., 2006). Ο Schein υποστηρίζει ότι μέσω της εταιρικής κουλτούρας η επιχείρηση διαμορφώνει την ταυτότητά της και καθορίζει την αποστολή και το όραμά της ορίζοντας επαρκώς ποια ακριβώς είναι και τι κάνει (Schein H.E., 1999). Κατά τον Smircich, η κουλτούρα μιας εταιρίας λειτουργεί ως ένας σημαντικός οδηγός μέσω του οποίου οι υπάλληλοι της εκάστοτε επιχείρησης καθορίζουν πρότυπα συμπεριφοράς, έχοντας πάντα ως στόχο αποτελέσματα που ξεπερνούν τις προσδοκίες τους, προσφέροντας σταθερότητα στον οργανισμό και στο σύνολο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Smircich L., 1983).

Η εταιρική κουλτούρα δεν είναι αποτυπωμένη σε κάποιο κείμενο, αλλά εκδηλώνεται με τις επιλογές και τις δράσεις της διοίκησης και την ιεράρχηση των στρατηγικών στόχων. Για να έχει όμως γενικότερη και μακροχρόνια ισχύ, θα πρέπει να έχει γίνει αποδεκτή από το σύνολο των μελών της επιχείρησης.

Μέσω της κουλτούρας ενός οργανισμού ικανοποιούνται σημαντικές επιχειρησιακές

δραστηριότητες (Γεωργόπουλος Ν., 2004):

- Μετάδοση του αισθήματος της ταυτότητας στους εργαζόμενους.
- Υποστήριξη και δέσμευση των εργαζομένων στην προσπάθεια επίτευξης υψηλότερων στόχων.
- Υποστήριξη της σταθερότητας της επιχείρησης ως κοινωνικού συστήματος.
- Χρήση αυτής ως πλαίσιο αναφοράς για τους εργαζόμενους, ώστε να καταλάβουν το βαθύτερο νόημα των δραστηριοτήτων του οργανισμού και ως οδηγό για κατάλληλη συμπεριφορά.

1.7. Ανακεφαλαίωση

Η ΔΑΠ είναι η διοικητική λειτουργία της επιχείρησης που σχεδιάζει και εφαρμόζει όλες τις δραστηριότητες που αφορούν τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στη σημασία του ανθρώπινου παράγοντα ως το κύριο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Μέσω των λειτουργιών της έχει ως στόχο την ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού οργανισμού με σκοπό τόσο την επίτευξη των στόχων, όσο και την ικανοποίηση των αναγκών και φιλοδοξιών των εργαζομένων.

Βέβαια, καταλυτικό ρόλο έχει η Στρατηγική Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, το σύνολο των πολιτικών και των μεθόδων διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού που βοηθούν την επιχείρηση στην επίτευξη των στρατηγικών της στόχων, όπως έχουν καθοριστεί από την επιχειρησιακή της στρατηγική.

Ωστόσο, η επιτυχία και η επιβίωση ενός οργανισμού οφείλεται στην οργανωσιακή της κουλτούρα. Πρόκειται για το DNA της επιχείρησης και αφορά την αλλαγή της νοοτροπίας, ως εσωτερική διεργασία. Εκλαμβάνεται ως προέκταση των ανθρώπινων σχέσεων και προσέγγιση των κοινωνικών συστημάτων και είναι συνυφασμένη με την φιλοσοφία, το όραμα, τους σκοπούς, τις λειτουργίες, αλλά και τη δομή κάθε οργανισμού. Η εταιρική κουλτούρα προσανατολίζει την ομάδα του οργανισμού, την κρατά ενωμένη και της δίνει τη διακριτή της ταυτότητα, καθορίζοντας το χαρακτήρα της και τους κανόνες του οργανισμού, μέσα από ένα κοινό σύστημα αξιών, στάσεων και πεποιθήσεων και ένα κοινό σύνολο γνώσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

2.1. Εισαγωγή

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο είναι ο αόρατος σύνδεσμος μεταξύ των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων και των στόχων της επιχείρησης και συνδυάζει όλες εκείνες τις δυνάμεις που σκοπό έχουν να οδηγήσουν τον εργαζόμενο στην ικανοποίηση των προσωπικών του αναγκών μέσα από την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης.

Σήμερα, η παρακίνηση αποτελεί το κλειδί για την αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Δεν είναι παρά η κατάλληλη ώθηση που χρειάζεται ο εργαζόμενος για καλύτερη απόδοση.

Η Διοίκηση, χρησιμοποιώντας τις κατάλληλες τεχνικές παρακίνησης και καλλιεργώντας το ομαδικό πνεύμα στους εργασιακούς κόλπους, έχει τη δυνατότητα να επιτύχει ακόμη καλύτερα αποτελέσματα και στο μέγιστο βαθμό το σκοπό της.

2.2. Ορισμός της Παρακίνησης

Δεν έγινε κατορθωτό μέχρι σήμερα η επικράτηση ενός και μόνο ορισμού για την παρακίνηση. Αναζητώντας στην διεθνή βιβλιογραφία βρίσκει κανείς πληθώρα από ορισμούς της παρακίνησης.

Σε μια προσπάθεια συγκέντρωσης των ορισμών, ο Paul, R.Kleinginna και η Anne, M. Kleinginna (1981) συγκέντρωσαν 102 ορισμούς, τους οποίους κατηγοριοποίησαν σε εννέα ομάδες. Από την πληθώρα των ορισμών που υπάρχουν παρουσιάζουμε τους πιο χαρακτηριστικούς.

Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με τον Pinder (1984), η παρακίνηση είναι ένα σύνολο από ενεργητικές δυνάμεις, οι οποίες μπορεί να προέρχονται από το ίδιο το άτομο ή από το περιβάλλον του και καθορίζουν τη στάση του απέναντι στην εργασία.

Ενώ ο Higgins (1994) ορίζει ως παρακίνηση μία εσωτερική ώθηση, για να ικανοποιήσει ο άνθρωπος μια ανικανοποίητη ανάγκη του. Όπως επίσης και μια ψυχολογική διαδικασία, που δίνει στην ανθρώπινη συμπεριφορά σημασία και κατεύθυνση (Kreitner 1995).

Ο αγγλικός όρος της έννοιας της παρακίνησης (**motivation**) ετυμολογικά προέρχεται από την ιταλική λέξη **movere** = κινώ. Ως παρακίνηση ορίζεται η κινητήριος δύναμη που ωθεί τον άνθρωπο σε συγκεκριμένη συμπεριφορά με σκοπό την ικανοποίηση συγκεκριμένης ανάγκης. Συνεπώς, όλοι οι άνθρωποι, είτε συμπεριφέρονται λογικά είτε όχι, συνειδητά ή ασυνείδητα συμπεριφέρονται έτσι ώστε να εκπληρώσουν τις ανάγκες που προκύπτουν από τις δυνάμεις παρακίνησης (Χυτήρης 2001), όπως δείχνει και το πιο κάτω διάγραμμα.

Σύμφωνα με τους Montana και Chagnon (2002), η παρακίνηση πηγάζει από την ένταση που δημιουργούν οι ανεκπλήρωτες ανάγκες του ατόμου, οι οποίες στη συνέχεια οδηγούν σε συγκεκριμένες συμπεριφορές που έχουν σκοπό τη μείωση της έντασης αυτής.

Η διαδικασία της παρακίνησης είναι μια δυναμική διαδικασία όπου το άτομο σκόπιμα υιοθετεί μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, η οποία κατά τη γνώμη του θα το οδηγήσει στην επίτευξη των προκαθορισμένων στόχων του.

2.3. Βασικές Παρακινήτικες Δυνάμεις

Βασικές παρακινήτικες δυνάμεις ορίζονται οι ανάγκες και οι δυνάμεις εκείνες που παρακινούν τον άνθρωπο να υιοθετήσει μια συγκεκριμένη συμπεριφορά για να τις ικανοποιήσει. Αυτές διαφέρουν σημαντικά από άτομο σε άτομο αλλά και στο ίδιο το άτομο σε διαφορετικές χρονικές περιόδους και διακρίνονται στις βιολογικές, τις κοινωνικές και τις ψυχολογικές.

Βιολογικές ανάγκες: Είναι ανάγκες εύκολα αναγνωρίσιμες και έχουν άμεση σχέση με την επιβίωση του ατόμου και της οικογένειάς του. Σ' αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται οι ανάγκες για διατροφή, νερό, στέγαση, ύπνο, ξεκούραση και ασφάλεια. Ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και ικανοποιούνται με χρήματα (απασχόληση) (Π. Χυτήρης 2001).

Κοινωνικές ανάγκες: Για την αναγνώριση των κοινωνικών αναγκών είναι απαραίτητη η προσεκτική παρατήρηση του ατόμου. Είναι ανάγκες που δε σχετίζονται με τη φυσική επιβίωση του ατόμου, αλλά με την έμφυτη ανάγκη του ατόμου για την αποδοχή και την ένταξή του στο σύνολο, για αγάπη εκτίμηση και κατανόηση. Οι κοινωνικές ανάγκες αναπτύσσονται είτε στο χώρο εργασίας είτε έξω από αυτόν και καθ' όλη τη διάρκεια της ζωής του ανθρώπου.

Ψυχολογικές ανάγκες: Αναφέρονται στην ατομική θεώρηση του συγκεκριμένου ατόμου για τις σχέσεις του με τους άλλους. Αποτελούν, δηλαδή, προσωπική εκτίμηση

του συγκεκριμένου ατόμου σ' ό,τι αφορά τη δική του αναγνωρισιμότητα και την επιρροή του, την εξουσία και το κύρος του στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσει.

Τόσο οι βιολογικές όσο και οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες είναι διαφορετικές σε ένταση όχι μόνο σε διαφορετικά άτομα, αλλά και στο ίδιο άτομο διαχρονικά, γι' αυτό η ικανοποίησή τους απαιτεί διαφορετική αντιμετώπιση.

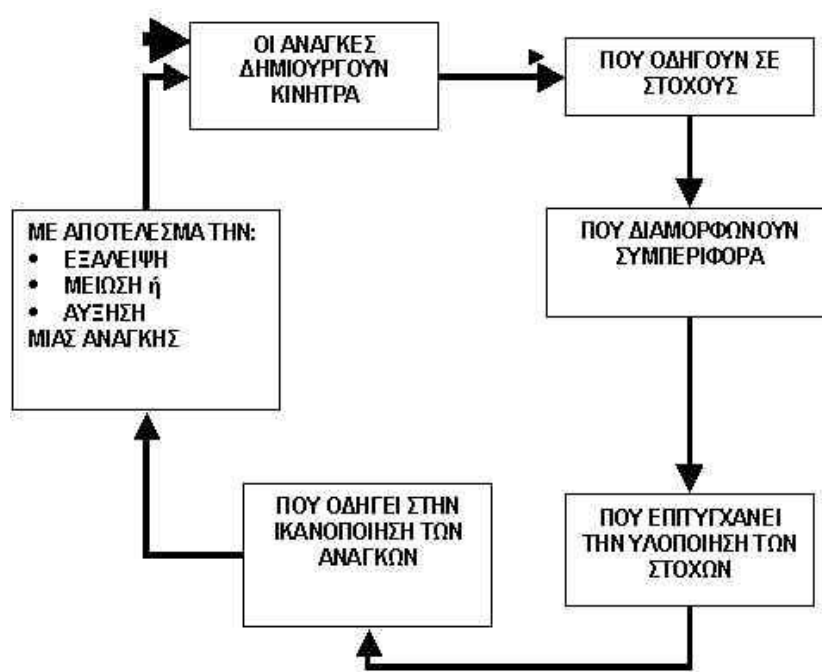
Τόσο ποσοτικά όσο και ποιοτικά, οι βιολογικές ανάγκες εκπληρώνονται πρώτες και στη συνέχεια οι οικονομικές και ψυχολογικές, οι οποίες είναι επίκτητες, μεταβάλλονται διαχρονικά σε ένταση και σημασία και συχνά δεν είναι εύκολα αναγνωρίσιμες από τους τρίτους ή ακόμα και από τα ίδια τα άτομα (Χυτήρης 2001).

2.4. Η Διαδικασία της Παρακίνησης

Η διαδικασία της παρακίνησης εμπλέκει τρία βασικά στοιχεία: τις ανάγκες, τα κίνητρα και τους στόχους. Η αλληλεπίδραση των σχέσεων των παραπάνω στοιχείων εκφράζει τη διαδικασία της παρακίνησης μέσα από μια συγκεκριμένη σειρά, όπως δείχνει το πιο κάτω σχήμα.

Σχήμα 2.1

Διαδικασία της παρακίνησης



Πηγή: Μακρυγιωργάκης, Μ. 2001

Η αρχή της διαδικασίας της παρακίνησης είναι η συνειδητή ή υποσυνείδητη ύπαρξη αναγκών, η οποία παράγει τα κίνητρα που οδηγούν στη διαμόρφωση των στόχων και την υιοθέτηση της συγκεκριμένης συμπεριφοράς, που κατά την κρίση του ατόμου θα το οδηγήσει στην υλοποίηση των στόχων του. Η υλοποίηση αυτών των στόχων έχει ως συνέπεια τη μείωση ή εξάλειψη της ανάγκης και επομένως και του κινήτρου.

Η πιο πάνω περιγραφή της διαδικασίας της παρακίνησης είναι απλουστευμένη. Στην πραγματικότητα, η διαδικασία αυτή είναι ένα εξαιρετικά πολύπλοκο φαινόμενο. Αυτό συμβαίνει γιατί οι ανάγκες του ανθρώπου προσδιορίζονται από πολύπλοκους εσωτερικούς και εξωτερικούς παράγοντες, οι οποίοι εξελίσσονται και η ιεραρχική δομή τους διαφοροποιείται σημαντικά μέσα στο χρόνο και το περιβάλλον.

Οι σχέσεις μεταξύ των αναγκών, κινήτρων, στόχων, συμπεριφοράς, υλοποίησης των στόχων και ικανοποίησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά και διαφοροποιούνται σημαντικά μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών, μέσα στις οποίες αυτοί δρουν και αναπτύσσονται. Επίσης, συχνά υπάρχουν συγκρούσεις μεταξύ των αναγκών ενός ατόμου, που μεταφέρονται σε επίπεδο σε κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς (Μπουραντάς 2002).

2.5. Η Σημασία της Παρακίνησης

Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα της διοίκησης των εργαζομένων, όπου η ποιότητα και η παραγωγικότητα εξαρτάται άμεσα από την θέληση του εργαζόμενου.

Σύμφωνα με τον Ευάγγελο Θεοδωράτο (1999), το κοινό σημείο όλων των επιτυχημένων οργανισμών είναι το ανεβασμένο ηθικό των εργαζομένων τους, όπου ο όρος «ηθικό» αναφέρεται στα αισθήματα ή τις τάσεις των εργαζομένων για την εργασία τους, το περιβάλλον και τις συνθήκες της εργασίας τους.

Η μη ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους ή ακόμη και η δυσαρέσκειά τους είναι αυτή που θα μειώσει το ηθικό τους, θα αυξήσει τις απουσίες τους και τις καθυστερήσεις, θα δυσκολέψει τη συνεργασία τους και την εισαγωγή καινοτομιών (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας 1994).

Η απόδοση των εργαζομένων έχει άμεση σχέση με τις προσδοκίες τους σε σχέση με την εργασία, τη συμπεριφορά τους, την προσωπική επιτυχία και με την επιθυμία τους για αρμονικές σχέσεις στον εργασιακό χώρο (Κυριαζόπουλος, Κιουλάφας 1994).

Η παρακίνηση και η ύπαρξη ικανοποιητικών κινήτρων, πολλές φορές αποδεικνύονται πιο ισχυρά από αυτή την ικανότητα στην εργασία, αφού σε πολλές

περιπτώσεις έχει φανεί ότι εργαζόμενοι με μέτριες ικανότητες ήταν πιο αποδοτικοί από πιο ικανούς εργαζόμενους, γιατί επιδρούσε πάνω τους η υποκινητική δύναμη των κινήτρων (Κόντης, 1994).

Η επιβίωση του οργανισμού ή της επιχείρησης είναι στενά συνδεδεμένη με την επιτυχημένη παρακίνηση, όπως δείχνει και το πιο κάτω σχήμα. Οι δυνατότητες μεταβολής του παραγόμενου έργου σ' έναν οργανισμό, μέσα από την ύπαρξη ή μη μεθόδων παρακίνησης, κυμαίνεται από 50% μέχρι 70%.

Πίνακας 2.1
Η απόδοση της παρακίνησης

Ποσοστό ικανότητας απόδοσης έργου		80% – 90%
		περιοχή που επηρεάζεται από την παρακίνηση
		20%-30%

Πηγή: P. Hersey and K. Blackchard. Management of Organization Behavior. PRENTICE
HALL 1972 (Μπουραντάς 2002)

2.6. Θεωρίες Παρακίνησης

Οι θεωρίες της παρακίνησης διακρίνονται σε: α) θεωρίες περιεχομένου και β) θεωρίες διαδικασιών. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στο περιεχόμενο και το είδος των κινήτρων, που ενεργοποιούν τους ανθρώπους και τους ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά και στην οποία συγκαταλέγονται η θεωρία του Maslow, του Herzberg, του McGregor, του McClelland. Στη δεύτερη κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες που δίνουν έμφαση στις διαδικασίες που ωθούν τους ανθρώπους να συμπεριφέρονται κατά συγκεκριμένο τρόπο και η οποία περιλαμβάνει τη θεωρία του Vroom, των Porter and Lawler, του Locke, του Adams (Silverthorne, 2005).

2.6.1. Θεωρίες Περιεχομένου

Οι θεωρίες περιεχομένου εξετάζουν ποιες είναι οι ανθρώπινες ανάγκες, πώς ιεραρχούνται και με ποιον τρόπο προσπαθούν οι άνθρωποι να τις ικανοποιήσουν. Προσπαθούν να ερευνήσουν τι πραγματικά παρακινεί τους ανθρώπους, δηλαδή ποιοι παράγοντες αποτελούν κίνητρα προς μια θετική ή ακόμη και αρνητική συμπεριφορά. Οι θεωρίες αυτές αποτελούν βασικό εργαλείο στην κατανόηση του περιεχομένου της παρακίνησης. Ωστόσο, όμως, το αδύναμο σημείο τους είναι ότι δεν αναλύουν επαρκώς τους παράγοντες που παρακινούν τα άτομα στο εργασιακό τους περιβάλλον και για το λόγο αυτό δεν μπορούν να εφαρμοστούν αυτούσιες στη διοίκηση ανθρώπινων πόρων. (Silverthorne, 2005)

2.6.1.1. Η Θεωρία της Παρακίνησης του Maslow

Τα ανθρώπινα όντα έχουν μια εσωτερική φύση, η οποία είναι μέρος του ανθρώπινου είδους και είναι μοναδική για κάθε άνθρωπο. Η εσωτερική αυτή φύση μπορεί να μελετηθεί επιστημονικά. Η ανθρώπινη ύπαρξη δεν είναι εγγενώς ή πρωταρχικά κακή. Οι βασικές ανάγκες, τα βασικά ανθρώπινα συναισθήματα και οι βασικές ανθρώπινες δυνατότητες είναι είτε ουδέτερες είτε καλές. Οι άνθρωποι αναπτύσσονται μέσα από μια ιεραρχία αναγκών, ξεκινώντας από τις βασικές ανάγκες, όπως η επιβίωση και η ασφάλεια. Αλλά μόλις αυτές οι βασικές ανάγκες καλυφθούν, μπορούν να αναπτυχθούν οι μετα-ανάγκες, οι οποίες οδηγούν τον άνθρωπο στην αναζήτηση ομορφιάς, γνώσης, δικαιοσύνης και αλήθειας. Η αυτοπραγμάτωση είναι η βελτίωση και η πλήρης έκφραση αυτού που είναι το πιο ανθρώπινο, το πιο υπερβατικό και το πιο πνευματικό στο άτομο. Λίγοι άνθρωποι φτάνουν σε αυτό το σημείο, αλλά πολλοί κάνουν το ταξίδι. Οι ψυχολόγοι μιλούν για τις ανθρώπινες ανάγκες με κριτήριο κάποιο τύπο ιεραρχίας αναγκών. Αν και ο αριθμός των επιπέδων μπορεί να ποικίλλει, η παρακάτω ιεράρχηση του Maslow είναι αντιπροσωπευτική.

Σχήμα 2.2

Ιεράρχηση αναγκών Maslow



Πηγή: <http://allpsych.com/personalitysynopsis/maslow.html>

1. *Φυσιολογικές ανάγκες*: είναι οι ανάγκες που συνδέονται άμεσα με την επιβίωση του ατόμου όπως η τροφή, η ενδυμασία, η στέγη κλπ. Οι ανάγκες αυτές σπάνια ικανοποιούνται στις υποανάπτυκτες χώρες και είναι οι μόνες ανάγκες οι οποίες μπορούν να υπερκαλυφθούν. Όσο μένουν ανικανοποίητες οι ανάγκες αυτές, το άτομο δεν αισθάνεται την ύπαρξη αναγκών υψηλότερου επιπέδου, γιατί η αναβολή της ικανοποίησης των αναγκών αυτών κάνει προβληματική την επιβίωσή του. Οι ανάγκες αυτές συνεχώς επανέρχονται και για το λόγο αυτό πρέπει συνεχώς να επιδιώκεται η κάλυψή τους.

2. *Ανάγκες για ασφάλεια*: είναι δημιουργήματα των συναισθημάτων αυτοσυντήρησης και δεν μπορούν ποτέ να υπερκαλυφθούν. Αναφέρονται σε συναισθήματα φόβου απέναντι στους φυσικούς κινδύνους και στην αδυναμία ικανοποίησης των φυσικών αναγκών. Τέτοιες είναι πχ. οι ανάγκες για εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και γενικά για επαγγελματική αποκατάσταση, κοινωνική ασφάλιση κλπ. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν δυο τύποι ασφάλειας: η φυσική και η οικονομική. Από τη στιγμή που ένα άτομο φτάσει σε ένα δεδομένο οικονομικό επίπεδο, θέλει να εξασφαλίσει την παραμονή του σε αυτό και δεν θέλει να ανησυχεί για πιθανή απώλεια του εισοδήματός του. Επίσης, θέλει να πετύχει ένα επίπεδο διαβίωσης που θεωρεί αξιοπρεπές. Εάν οι

φυσιολογικές ανάγκες και οι ανάγκες για ασφάλεια μπορούν να καλυφθούν, τότε η ανάπτυξη προχωρά στα επόμενα υψηλότερα στάδια των βασικών αναγκών.

3. *Η ανάγκη για να ανήκεις κάπου*: Ο Maslow υποστηρίζει ότι αυτό είναι το επίπεδο αναγκών στο οποίο η πλειονότητα των ανθρώπων παραμένει. Η επιθυμία για φιλία, για σχέση, για να ανήκεις σε μια κοινωνική ομάδα είναι όλα αντανακλάσεις αυτής της ανάγκης. Ο άνθρωπος, ως κοινωνικό ον, έχει την ανάγκη να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει εκτίμηση παραδοχή και αγάπη.

4. *Ανάγκες εκτίμησης*: στο επίπεδο αυτό η ανάγκη για εκτίμηση, τόσο από το ίδιο το άτομο προς τον εαυτό του, όσο και από το περιβάλλον του, προβάλλει επιτακτική. Έτσι, το άτομο επιθυμεί να αποκτήσει αυτοπεποίθηση, αυτοσεβασμό, σεβασμό απέναντι στους άλλους, εμπιστοσύνη, γόητρο, φήμη, αναγνώριση, δύναμη. Ο Maslow έκανε ένα σαφή διαχωρισμό ανάμεσα στην έννοια της φήμης και του σεβασμού.

5. *Ανάγκες για αυτοεκπλήρωση*: σύμφωνα με τον Maslow, ακόμα και αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω ανάγκες, το άτομο είναι πιθανό να παραμείνει ανικανοποίητο και ίσως δυσαρεστημένο, εκτός και αν πετύχει τους στόχους που έθεσε και εκπληρώσει τα ιδανικά του. Αυτό σημαίνει, ότι ικανοποιώντας και αυτό το επίπεδο αναγκών, το άτομο έχει πετύχει την ανάπτυξη όλων των δυνατοτήτων, έχει ολοκληρώσει τους στόχους του και τις φιλοδοξίες του, καθώς και την προσωπικότητα του.

Η ιεραρχία των αναγκών που περιγράφηκε είναι δυνατόν, σε μερικές περιπτώσεις, να πάρει μια τελείως διαφορετική μορφή, ανάλογα με τις προσωπικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις, με το κοινωνικό περιβάλλον και με άλλους εξωτερικούς και υποκειμενικούς παράγοντες. Επίσης, ο χρόνος μετάβασης του ατόμου από το ένα επίπεδο στο άλλο διαφέρει μεταξύ των ατόμων. Θεωρητικά, το άτομο θα επιδιώξει την ικανοποίηση των αναγκών του επόμενου επιπέδου, όταν έχει ικανοποιήσει σε αρκετό (κατά τη γνώμη του) βαθμό τις ανάγκες του προηγούμενου επιπέδου. Είναι επίσης πολύ πιθανό, το άτομο να μην αισθανθεί όλες τις κατηγορίες των αναγκών που περιγράφηκε παραπάνω. Αυτό θα εξαρτηθεί από το χαρακτήρα του, την προσωπικότητά του, το περιβάλλον του (οικογενειακό - επαγγελματικό - φιλικό), το μορφωτικό και κοινωνικό του επίπεδο και από την ηλικία του.

Το πιο στρατηγικό σημείο παρακίνησης της συμπεριφοράς στην εργασία είναι οι φυσιολογικές ανάγκες και η ανάγκη για ασφάλεια. Μέχρι να ικανοποιηθούν οι οικονομικές ανάγκες, δεν μπορούν να αποτελέσουν στοιχεία παρακίνησης οι ανάγκες ανωτέρου επιπέδου. Από τη στιγμή που θα ικανοποιηθεί μια ανάγκη επαρκώς,

μειώνεται η σημασία της ως ισχυρού στοιχείου παρακινήσεως σε σχέση με άλλες ανάγκες. Μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και σπάνια παύει τελείως να αποτελεί στοιχείο παρακίνησης.

Παρ' όλα αυτά, όταν ο εργαζόμενος αισθάνεται ότι η αμοιβή του είναι ανάλογη με τον τύπο της εργασίας που κάνει, ότι είναι λογική και ότι θα συνεχίσει να την εισπράττει, οι παραπέρα προσπάθειες παρακινήσεώς του σε υψηλά επίπεδα μόνο με τη χρηματική αμοιβή, δεν θα έχουν πλήρη επιτυχία. Η, έστω και προσωρινή, ικανοποίηση των οικονομικών αναγκών μειώνει τη σημασία τους, καθιστώντας πιο σημαντικές άλλες ανάγκες. Ο τύπος και η ένταση των αναγκών ποικίλλουν από άτομο σε άτομο, επειδή οι άνθρωποι δεν είναι ίδιοι. Π.χ. για έναν εργαζόμενο, οι οικονομικές και κοινωνικές ανάγκες είναι δυνατό να ικανοποιηθούν σχετικά εύκολα, όχι όμως και οι ανάγκες για αναγνώριση, κύρος κ.λπ. Για έναν άλλο, η ανάγκη να ανήκει και να είναι αποδεκτό και σημαντικό μέλος μιας ομάδας μπορεί να έχει μεγαλύτερη σημασία. Η δυσκολία που αντιμετωπίζει ο προϊστάμενος στην περίπτωση αυτή, είναι να ερμηνεύει αυτά που γνωρίζει στο θέμα των αναγκών γενικά για να ανακαλύψει τις συγκεκριμένες ανάγκες των υφισταμένων του. Πρέπει να κατατάξει κάθε έναν στην ιεραρχία των αναγκών και κάτω από αυτό το πρίσμα να δει τι κίνητρα πρέπει να δοθούν στον εργαζόμενο, ώστε να του προσφερθεί η ευκαιρία να ικανοποιήσει αυτές τις ανάγκες. Συνήθως, οι κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, όπως επίσης οι ανάγκες για αυτοεκπλήρωση δεν εκφράζονται εξωτερικά. Αντίθετα, η τυπική απάντηση στο ερώτημα «τι παρακινεί;» είναι «το χρήμα». Για το λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να χρησιμοποιεί το αισθητήριό του και να ανακαλύψει πότε οι άνθρωποι επιδιώκουν την ικανοποίηση άλλων αναγκών με έμμεσους τρόπους. Πρέπει να ανακαλύψει εάν η εργασία που εκτελούν οι εργαζόμενοι έχει σκοπό, έννοια και οδηγεί κάπου, έτσι ώστε να τους δοθούν οι κατάλληλες ευκαιρίες, όταν θέλουν νέες εμπειρίες, όταν επιδιώκουν την αυτοεκτίμηση και την αναγνώριση, και, τέλος, όταν αποκτά σημασία η άνοδος και η ανάπτυξη. Πρέπει να σημειωθεί, επίσης, ότι οι ανάγκες που προκαλούν «παρακίνηση» μεταβάλλονται. Για το λόγο αυτό, ο προϊστάμενος πρέπει να επιστρατεύει πάντα το αισθητήριό του για την ανακάλυψη αυτών των μεταβολών (Χυτήρης, 2001; Τερζίδης και Τζωρτζάκης, 2004).

2.6.1.2. Η Θεωρία του Alderfer (ERG)

Ο Alderfer Clayton (1972) πρότεινε μια θεωρία, που είναι παρόμοια με τη θεωρία του Maslow, μειώνοντας όμως τις ανθρώπινες ανάγκες από πέντε σε τρεις:

- Η ανάγκη της ύπαρξης, που έχει σχέση με την επιβίωση και την ευημερία του ανθρώπου και είναι οι αντίστοιχες φυσιολογικές ανάγκες του Maslow (Θεοδωράτου 1999).
- Η ανάγκη για σχέσεις, που περιλαμβάνει τις κοινωνικές ανάγκες του Maslow. Την ανάγκη που νιώθει ο άνθρωπος για να ανήκει σε μια ομάδα, να εκτιμά και να εκτιμάται από τους άλλους, να γίνεται αποδεκτός, να προσφέρει, αλλά και να απολαμβάνει αγάπη (Θεοδωράτου 1999).
- Η ανάγκη της ανάπτυξης. Επιζητά την πραγματοποίηση και την επιτυχία των αρμοδιοτήτων και των στόχων των εργαζομένων. Στη θεωρία του Maslow είναι οι ανάγκες της αναγνώρισης και της ολοκλήρωσης (Θεοδωράτου 1999).

Ο Maslow και ο Alderfer συμφώνησαν ότι μια ανικανοποίητη ανάγκη είναι το βασικό κίνητρο και ότι για να επιτευχθούν οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου, πρέπει πρώτα να έχουν εκπληρωθεί οι κατώτερες ανάγκες. Ο Alderfer πιστεύει ότι οι ανάγκες ανώτερου επιπέδου γίνονται πιο ενδιαφέρουσες και πιο σημαντικές όταν ικανοποιούνται. Πιστεύει επίσης, ότι η διάψευση της ικανοποίησης μιας ανάγκης ανώτερου επιπέδου πιθανόν να στρέψει την προσοχή των εργαζομένων σε μια ανάγκη κατώτερου επιπέδου (Θεοδωράτου 1999).

Σύμφωνα με τον Μπουραντά, η θεωρία του Alderfer ή αλλιώς η θεωρία ERG (Existence Needs – Relatedness needs – Growth needs) βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα από την αντίστοιχη θεωρία του Maslow και είναι αναμφισβήτητα πιο ρεαλιστική.

Σχήμα 2.3

Ο διαχωρισμός των αναγκών κατά τον Alderfer



Πηγή: http://www.envisionsoftware.com/articles/ERG_Theory.html

2.6.1.3. Η Θεωρία Υγιεινής του Herzberg

Καθώς οι άνθρωποι ωριμάζουν, παρατηρούμε ανάγκες όπως την εκτίμηση και την αυτοπραγμάτωση να γίνονται περισσότερο σπουδαίες. Μια από τις πιο ενδιαφέρουσες μελέτες, που ασχολείται αποκλειστικά με αυτούς τους τομείς, έκανε ο Αμερικανός Frederick Herzberg το 1959 στο βιβλίο του “Work and nature of the man”. Απ’ αυτή τη μελέτη προέκυψε μια θεωρία για την παρακίνηση στην εργασία, που έχει επιδράσει πολύ στη διοίκηση και στις προσπάθειές της για την αποτελεσματική χρησιμοποίηση των ανθρώπινων πόρων. Από την ανάλυση των δεδομένων της έρευνας του Herzberg (Λύτρας, 1992; Παντά - Καπετανίου & Καραγιάννης, 1997) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι ο άνθρωπος έχει δύο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, που ουσιαστικά είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους και που επηρεάζουν τη συμπεριφορά κατά διαφορετικούς τρόπους. Όταν οι άνθρωποι ένιωθαν δυσαρέσκεια στην εργασία τους, αιτία ήταν κυρίως το περιβάλλον που εργάζονταν. Εξάλλου, όταν ένιωθαν καλά στην εργασία τους, αυτό είχε άμεση σχέση με την εργασία καθαυτή (Herzberg/ Mansner/ Snydermann 1959).

Την πρώτη κατηγορία αναγκών την ονόμασε *παράγοντες υγιεινής* (Hygiene Factors), γιατί περιγράφουν το περιβάλλον του εργαζόμενου και υπηρετούν την κύρια λειτουργία της αποτροπής της δυσαρέσκειας από τη δουλειά και την δεύτερη κατηγορία αναγκών την ονόμασε *παράγοντες παρακίνησης* (Motivators), γιατί φάνηκαν αποτελεσματικοί στην παρακίνηση για μια ανώτερη εκτέλεση-απόδοση.

➤ *Παράγοντες Υγιεινής*

Ο Herzberg, συνδυάζοντας τη χρήση της λέξης «υγιεινή» με την προληπτική, έθεσε ως κυριότερους παράγοντες υγιεινής τους πιο κάτω:

1. Τρόπος διοίκησης και πολιτική της επιχείρησης (σταθερή ή ασταθής γραμμή, ενότητα διεύθυνσης και εντολών).
2. Συνθήκες εργασίας (ύπαρξη απαραίτητων εγκαταστάσεων, εργαλείων, φωτισμός, θερμοκρασία κ.λπ.).
3. Τρόπος εποπτείας (στενός, χαλαρός, κ.λπ.).
4. Διαπροσωπικές σχέσεις (με προϊσταμένους, συναδέλφους, υφιστάμενους).
5. Αμοιβή.
6. Σταθερότητα - μονιμότητα εργασίας.

Εάν οι παράγοντες αυτοί, της υγιεινής, ρυθμιστούν σωστά και ικανοποιούνται, τότε τείνουν να εξαφανίσουν ή να προλάβουν τη δυσαρέσκεια και τον περιορισμό της εργασίας. Αλλά λίγο συντελούν στην παρακίνηση του ατόμου για αυξημένη

δυνατότητα. Αυτό σημαίνει ότι οι παράγοντες υγιεινής δεν είναι αρκετοί για τον εργαζόμενο σε υψηλές επιδόσεις (Λύτρας, 1992; Παντά - Καπετάνιου & Καραγιάννης, 1997).

Ο Herzberg λέει ότι αυτοί οι παράγοντες οδηγούν τον εργαζόμενο σ' ένα ουδέτερο σημείο ή καλύτερα σε μια μέση απόδοση. Π.χ. η χαμηλή αμοιβή προκαλεί δυσαρέσκεια, δε σημαίνει όμως ότι η υψηλή αμοιβή θα παρακινήσει το άτομο - εργαζόμενο σε υψηλότερη επίδοση. Για να οδηγηθεί ο εργαζόμενος πάνω από το ουδέτερο σημείο, χρειάζονται οι παρακινητικοί παράγοντες.

➤ *Παρακινητικοί Παράγοντες*

Ως παράγοντες παρακίνησης αναφέρονται εκείνοι που ικανοποιούν και περικλείουν αισθήματα όπως:

1. Οι αποδοχές από την εργασία
2. Η αναγνώριση
3. Η ίδια η φύση της εργασίας, ενδιαφέρουσα και μη
4. Ο βαθμός υπευθυνότητας
5. Ο προβιβασμός στην ιεραρχία

Οι παράγοντες παρακίνησης «παραλαμβάνουν» τον εργαζόμενο από το ουδέτερο σημείο, που τον έχουν φέρει οι παράγοντες υγιεινής και τον ωθούν σε υψηλότερες επιδόσεις. Έτσι, η ικανοποίηση των παραγόντων παρακίνησης θα επιτρέψει σ' ένα άτομο να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί κατά ένα ώριμο τρόπο, που συχνά καταλήγει σε μια αύξηση ικανότητας (Λύτρας, 1992; Παντά - Καπετάνιου & Καραγιάννης, 1997).

Ο Herzberg ενθαρρύνει τα στελέχη να δημιουργούν μέσα στο περιβάλλον της εργασίας ευκαιρίες για ικανοποίηση των παραγόντων παρακίνησης.

Ο Herzberg χρησιμοποίησε τον όρο παρακίνηση, γιατί οι παράγοντες που τον αποτελούν φαίνονται ικανοί να επιδρούν θετικά στο βαθμό ικανοποίησης του εργαζομένου από την εργασία του, η οποία με την σειρά της θα δώσει ώθηση στην καλύτερη απόδοση και κατά συνέπεια στο παραγωγικό αποτέλεσμα.

Πίνακας 2.2

Παράγοντες που χαρακτηρίζουν περιστατικά - αίτια εξαιρετικά μεγάλης δυσαρέσκειας

Παράγοντες υγιεινής	Παράγοντες παρακίνησης
Πολιτική και Διοίκηση Επιχείρησης	Επιτεύγματα
Σχέσεις με Προϊστάμενο	Εργασία αυτή καθ' αυτή
Σχέσεις με συναδέλφους και υφισταμένους	Πρόοδος
Προσωπική ζωή	Σχέσεις με υφισταμένους
Ασφάλεια	Ασφάλεια
Προϊστάμενος	Αναγνώριση
Συνθήκες εργασίας	Ευθύνη (εξουσία και ευθύνη)
Μισθός	Ανάπτυξη
Γόητρο	Κοινωνική θέση

Πηγή: Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων, Μ. Παντά Καπετάνιου - Στ. Καραγιάννης

2.6.1.4. Η Θεωρία του McClelland - Θεωρία των Επίκτητων Αναγκών

Ο McClelland υποστηρίζει ότι υπάρχουν τρεις ανάγκες που παρακινούν το άτομο και το ωθούν σε συγκεκριμένη συμπεριφορά. Οι ανάγκες αυτές είναι (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002):

- Η ανάγκη για επίτευξη (achievement)
- Η ανάγκη για εξουσία (power)
- Η ανάγκη για αποδοχή (affiliation)

Η σημασία που δίνει κάθε άτομο σε αυτές τις ανάγκες είναι διαφορετική. Ο McClelland θεωρεί ότι, αν μπορέσουμε να προσδιορίσουμε την αξία που δίνει κάθε άτομο σε καθεμία από τις ανάγκες αυτές, θα μπορέσουμε να προσδιορίσουμε τον τρόπο με τον οποίο θα επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του και θα το παρακινήσουμε. Η απόδοση ενός ατόμου είναι δυνατόν να αυξηθεί σε ένα περιβάλλον που παρέχει τον ιδανικό συνδυασμό ικανοποίησης των τριών αναγκών (McClelland, 1956).

Σχήμα 2.4

Η θεωρία των επιτευγμάτων



Πηγή: <https://nasirjadoon.wordpress.com/2013/02/16/mcclellands-theory-of-needs/>

➤ *Επίτευξη*

Τα άτομα που αισθάνονται έντονα την ανάγκη για επίτευξη, αναζητούν επίμονα την επιτυχία, επιδιώκουν να υπερέχουν και θέτουν στόχους προκλητικούς, αλλά ταυτόχρονα ρεαλιστικούς. Οι στόχοι πρέπει να είναι δύσκολοι, ώστε το άτομο επιτυγχάνοντάς τους να νιώθει το αίσθημα της επιτυχίας. Πρέπει να είναι, όμως, και ρεαλιστικοί, για να λειτουργήσουν ως κινητήρια δύναμη και να ενεργοποιήσουν το άτομο. Τα άτομα που νιώθουν έντονα την ανάγκη για επίτευξη αποζητούν συχνά την ανατροφοδότηση, ώστε να παρακολουθούν την πρόοδο των επιτευγμάτων τους. Προτιμούν να εργάζονται μόνοι ή με άλλους που μοιράζονται τις ίδιες ανάγκες. Δεν χρειάζονται τον έπαινο. Η καλύτερη ανταμοιβή είναι για αυτούς η επίτευξη των στόχων τους (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002).

➤ *Εξουσία*

Τα άτομα που αισθάνονται την ανάγκη για εξουσία, έχουν την τάση να ασκούν στους άλλους επιρροή και έλεγχο. Η ανάγκη για εξουσία εκφράζεται με δυο τρόπους: την ανάγκη για προσωπική δύναμη (personal power) και την ανάγκη για θεσμική

εξουσία (institutional power). Αυτοί που επιδιώκουν την προσωπική δύναμη θέλουν απλά να ασκούν επιρροή στους άλλους, προκειμένου να απολαμβάνουν το αίσθημα της επιβολής. Η μορφή αυτής της εξουσίας δεν είναι επιθυμητή. Όσοι επιδιώκουν τη θεσμική εξουσία, θέλουν να κατευθύνουν την ομάδα με σκοπό την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η μορφή αυτής της εξουσίας είναι πιο αποδοτική, καθώς αποφέρει επιθυμητά για την επιχείρηση αποτελέσματα. Τα άτομα που διακατέχονται από την ανάγκη για εξουσία, επιδιώκουν να καταλάβουν διευθυντικές θέσεις, είναι καλοί συζητητές, αποφασιστικοί, πρακτικοί, απαιτητικοί και τους αρέσει να μιλούν δημόσια (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002).

➤ *Αποδοχή*

Η ανάγκη για αποδοχή είναι η ανάγκη για φιλικές διαπροσωπικές σχέσεις και ανθρώπινη επικοινωνία. Είναι η ανάγκη να νιώθει κανείς αρεστός και αγαπητός από τους άλλους. Ένα άτομο με υψηλή ανάγκη για αποδοχή προσπαθεί να γίνει μέλος μιας ομάδας και ακολουθεί εύκολα κανόνες και νόρμες. Τα άτομα αυτά αποδίδουν καλύτερα σε συνεργατικό περιβάλλον και προτιμούν θέσεις όπου υπάρχει ανθρώπινη αλληλεπίδραση. Ιδανική θέση για αυτά τα άτομα είναι η εξυπηρέτηση πελατείας. Αντίθετα, αν ένα διευθυντικό στέλεχος νιώθει έντονα την ανάγκη για αποδοχή, τότε οι αποφάσεις του κινδυνεύουν να χαρακτηριστούν από έλλειψη αντικειμενικότητας, καθώς στην προσπάθειά του να είναι αρεστός οδηγείται σε επιλογές που μπορεί να αυξάνουν τη δημοτικότητά του, αλλά να διακυβεύουν τα συμφέροντα της επιχείρησης (Montana *et al*, 1993; Μάρκοβιτς, 2002).

2.6.1.5. Η Θεωρία του Mc Gregor

Ο Mc Gregor έκανε μεγάλη και ιστορική τομή στην έρευνα της ανθρώπινης προσωπικότητας και της παρακίνησης. Κάνει διάκριση μεταξύ των παραδοσιακών θέσεων της διοίκησης σε σχέση με τους εργαζόμενους και των σύγχρονων θέσεων, παραβάλλοντας δύο θεωρητικές θέσεις: την *θεωρία X*, που απηχεί τις παραδοσιακές αυταρχικές αντιλήψεις και την *θεωρία Y*, που αντανάκλα τις σύγχρονες θέσεις για τον άνθρωπο και τη συμπεριφορά του.

Η *θεωρία X* θεμελιώνεται στις ακόλουθες υποθέσεις:

- Ο μέσος άνθρωπος έχει έμφυτη αντιπάθεια στην εργασία και την αποφεύγει όσο μπορεί.
- Επειδή ο άνθρωπος αντιπαθεί την εργασία, πρέπει να ελέγχεται και να κατευθύνεται με την απειλή της τιμωρίας και της ποινής, προκειμένου να

καταβάλλει την προσπάθεια που χρειάζεται για τους στόχους της οργάνωσης.

- Ο μέσος άνθρωπος προτιμά να διευθύνεται, δε θέλει ευθύνες, έχει σχετικά μικρές φιλοδοξίες, επιθυμεί πάνω από όλα την ασφάλεια.

Με βάση αυτές τις υποθέσεις, η παραδοσιακή διοίκηση εξετάζει τη συμπεριφορά των ανθρώπων μέσα στην οργάνωση και εξηγεί την ανθρώπινη προσωπικότητα.

Η θεωρία Ψ, στην οποία καταλήγει ο Mc Gregor και η οποία αντικρούει τις υποθέσεις της θεωρίας Χ, στηρίζεται στις ακόλουθες θέσεις:

- Η ανάλωση σωματικής και διανοητικής προσπάθειας είναι τόσο φυσική, όσο το παιχνίδι και η ανάπαυση.
- Ο άνθρωπος αυτοελέγχεται και αυτοκατευθύνεται για την επίτευξη των στόχων της οργάνωσης.
- Η ικανότητα να χρησιμοποιούν την φαντασία και την δημιουργικότητα είναι δεδομένη στους περισσότερους ανθρώπους.
- Η αφιέρωση σε ένα σκοπό είναι συνάρτηση της επιβράβευσης (αμοιβής), που συνδέεται με την επιτυχία του.
- Ο μέσος άνθρωπος, κάτω από κατάλληλες συνθήκες, μαθαίνει όχι μόνο να δέχεται ευθύνες, αλλά και τις αναζητεί.
- Στις συνθήκες της σύγχρονης βιομηχανικής ζωής, οι πνευματικές ικανότητες του μέσου ανθρώπου μερικώς χρησιμοποιούνται.

Η αποδοχή των παραπάνω υποθέσεων αποτελεί, κατά τον Mc Gregor, τη βάση για την πετυχημένη παρακίνηση του εργαζόμενου. Με τις θεωρητικές αυτές θέσεις δίνεται μεγαλύτερη έμφαση στις ανάγκες για εκτίμηση, σεβασμό και αυτοπραγμάτωση, ως παρακινητικούς παράγοντες, που οδηγούν στην επιτυχία των ατομικών επιδιώξεων του οργανισμού. Με την εφαρμογή της θεωρίας Ψ, η Διοίκηση προσαρμόζεται σε πιο ανθρώπινες μεθόδους άσκησης της.

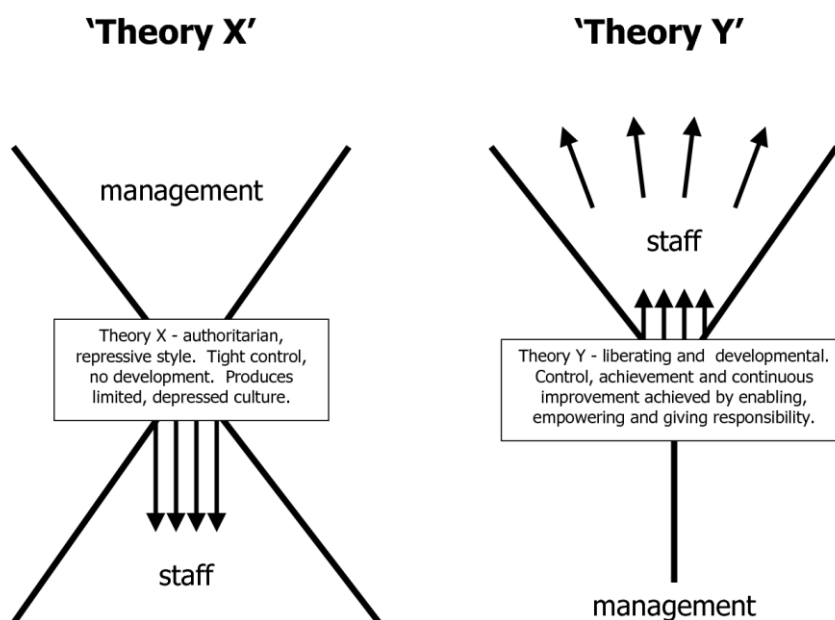
Η παραδοχή της θεωρίας Ψ στην πράξη έχει τις ακόλουθες συνέπειες:

- Την αποκέντρωση των αρμοδιοτήτων στις οργανώσεις και την εξουσιοδότηση με την αύξηση του βαθμού ελευθερίας και πρωτοβουλίας των εργαζομένων.
- Τον εμπλουτισμό της εργασίας και την αύξηση του ενδιαφέροντος γι' αυτήν.
- Την συμμετοχική διοίκηση με την κατανομή των ρόλων σε πολλούς ανθρώπους και την εμπλοκή στη διαδικασία όλων των εργαζομένων.
- Την αλλαγή στις μεθόδους εκτίμησης της εργασίας (Performance Appraisal) με την παροχή της δυνατότητας στους υφιστάμενους να καθορίζουν ή να

μετέχουν στον καθορισμό των στόχων και τον περιορισμό του ελέγχου της Διοίκησης στη διοίκηση και παραβολή των αποτελεσμάτων με τους στόχους.

Τέλος, η εφαρμογή των πορισμάτων του Mc Gregor έχει αποτέλεσμα την αξιοποίηση των ανθρώπινων δυνατοτήτων μέσα σε ένα κλίμα συνεργασίας και συμμετοχικότητας.

Σχήμα 2.5
Η θεωρία X & Y



© 2002 alan chapman Based on Douglas McGregor's XY-Theory. www.businessballs.com
This diagram was developed by alan chapman consultancy and you may use it personally or within your organisation provided copyright and www.businessballs.com is acknowledged. Publication in any form or use in provision of business services to a third party is not allowed without permission from alan chapman. Support and advice on using this system is available from alan chapman via email advice@alanchapman.com. More free online training resources are at www.businessballs.com.

Πηγή: <http://www.slideshare.net/AdamHickeyV1/x-y-theory-diagram>

2.6.1.6. Η Θεωρία της Αλληλεπίδρασης του R. Likert

Ο Rensis Likert, Αμερικανός κοινωνικός ψυχολόγος, συμπλήρωσε και ενδυνάμωσε της θεωρία Ψ του Mc Gregor για την παρακίνηση και τη συμπεριφορά, με τη θεωρία της αλληλεπίδρασης. Η βάση των σκέψεων του Likert είναι η ομάδα. Στο σύστημα της αλληλεπίδρασης που προτείνει κάθε ομάδα θα είναι συνδεδεμένη μέσω του αρχηγού της με τις υπόλοιπες. Ο αρχηγός μετέχει σε ομάδα από ανώτερους και ομάδα που θα

περιλαμβάνει τους υφιστάμενους του. Έτσι, θα καταστεί δυνατή η αλληλεπίδραση μεταξύ του επικεφαλής και των υφισταμένων και των υφισταμένων μεταξύ τους, με την ανάπτυξη και επέκταση ενός σωστού δικτύου επικοινωνίας. Με το σύστημα αυτό εξασφαλίζεται μεγαλύτερη συμμετοχή στη διαδικασία των αποφάσεων.

Τη θέση αυτή ο Likert τη συμπληρώνει με την αρχή των σχέσεων υποστήριξης (Supporting Relationships). Με την αρχή αυτή, ο οργανισμός και η ηγεσία πρέπει να είναι σε θέση να εξασφαλίζουν τη μεγαλύτερη δυνατότητα, ώστε όλες οι αλληλεπιδράσεις και όλες οι σχέσεις με την οργάνωση κάθε μέλους του οργανισμού να εναρμονίζονται με τις αξίες και τις προσδοκίες του, κατά τρόπο που να θεμελιώνει το αίσθημα της προσωπικής αξίας και σπουδαιότητας των μελών του οργανισμού. Στα πλαίσια αυτής της αρχής, ο επικεφαλής πρέπει να λαμβάνει υπόψη την εμπειρία, τις προσδοκίες των υφισταμένων και να τοποθετεί τον εαυτό του στη θέση του υφιστάμενου.

Τέλος, ο Likert κάνει διαχωρισμό μεταξύ του επιτυχημένου ηγέτη (Manager), που βλέπει την εργασία σε σχέση με τον άνθρωπο, παρά την ίδια την εργασία (Employee Centered) και του ηγέτη με χαμηλή αποδοτικότητα, που συγκεντρώνει το ενδιαφέρον του στον κύκλο της εργασίας και θεωρεί τον άνθρωπο ως εξάρτημα του κύκλου της εργασίας (Job Centered) και όχι ως ανθρώπινη ύπαρξη, με τις λειτουργίες του και τις επιδιώξεις του.

2.6.2. Θεωρίες Διαδικασιών

Στα μέσα της δεκαετίας του 1960 αναδείχθηκε μια νέα προσέγγιση στη μελέτη της παρακίνησης των εργαζομένων, η οποία εστίαζε στις διαδικασίες που καθορίζουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Η περίοδος 1960 – 1970 χαρακτηρίστηκε «χρυσή» εποχή στην έρευνα της έννοιας της παρακίνησης, καθώς τότε σημειώθηκε μεγάλη πρόοδος στην ανάπτυξη θεωριών αναφορικά με τις αιτίες των κινήτρων εργασίας (Steers *et al*, 2004).

Αντίθετα από τις θεωρίες περιεχομένου που εστιάζουν στην αναγνώριση των παραγόντων που συνδέονται με την παρακίνηση σε ένα σχετικά στατικό περιβάλλον, οι θεωρίες διαδικασιών εξετάζουν την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον με μια δυναμική. Οι θεωρίες διαδικασιών αναζητούν τις αιτιώδεις σχέσεις στο πέρασμα του χρόνου και τα γεγονότα που επηρεάζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά στο χώρο εργασίας (Silverthorne, 2005).

Κοινό στοιχείο στις θεωρίες διαδικασιών είναι η προσπάθεια να κατανοήσουν τη

διαδικασία της σκέψης, που καθορίζει τον τρόπο συμπεριφοράς των εργαζομένων. Στις θεωρίες των διαδικασιών περιλαμβάνονται: η θεωρία της προσδοκίας του V. Vroom, το μοντέλο των Porter και Lawler, η θεωρία της ισότητας του J. Adams και η θεωρία του καθορισμού στόχων του E. Locke (Silverthorne, 2005).

2.6.2.1. Η Θεωρία των Προσδοκιών του Vroom

Ο Victor Vroom, προσπαθώντας να ερμηνεύσει την ανθρώπινη συμπεριφορά, εξέτασε τους στόχους και τις προσδοκίες των ανθρώπων, καθώς επίσης και τον τρόπο με τον οποίο μπορούν να τις πραγματοποιήσουν. Η θεωρία της προσδοκίας υποθέτει ότι τα άτομα μπορούν να προσδιορίσουν τα αποτελέσματα που προτιμούν και να κάνουν ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων για να τα πετύχουν. Οι μεταβλητές που οδηγούν στην ενεργοποίηση των εργαζομένων για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης είναι:

- ✓ Δυναμικότητα ή Προσδοκία ανταμοιβής
- ✓ Προσδοκία απόδοσης
- ✓ Ενεργοποίηση ή Προτίμηση ανταμοιβής

Η πρώτη υπολογίζει την προτίμηση των εργαζομένων για μια συγκεκριμένη ανταμοιβή, αντίστοιχη της προσπάθειάς τους. Η δυναμικότητα διακρίνεται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες: τη θετική (+1), την αρνητική (-1) και τη μηδενική (0). Στη θετική δυναμικότητα, οι εργαζόμενοι προτιμούν να πετύχουν τους στόχους τους, ενώ το αντίθετο συμβαίνει στην αρνητική. Στην ουδέτερη, οι εργαζόμενοι δεν ενδιαφέρονται ούτε για τους στόχους, ούτε για την επιτυχία τους.

Η προσδοκία της απόδοσης υπολογίζει την εκτίμηση σε σχέση με τις πιθανότητες που έχουν οι εργαζόμενοι να αυξήσουν την απόδοσή τους. Αυτό προϋποθέτει καλή προετοιμασία, επαρκείς γνώσεις και εμπιστοσύνη στον εαυτό τους.

Η ενεργοποίηση ή προτίμηση ανταμοιβής μετρά την εκτίμηση των εργαζομένων ότι θα τους δοθεί η ανταμοιβή που αναλογεί στην επιτυχημένη εκπλήρωση των στόχων. Αυτές μπορεί να είναι αύξηση των αποδοχών, προαγωγή και δυνατότητα εκπαίδευσης.

Οι μεταβλητές της Θεωρίας της Προσδοκίας έχουν πολλαπλασιαστική σχέση μεταξύ τους.

Σχήμα 2.6

Το μοντέλο προσδοκιών του Vroom



Fig 17.3: Vroom's Expectancy Model of Motivation

Πηγή: <http://www.yourarticlelibrary.com/motivation/motivation-theories-top-8-theories-of-motivation-explained/35377/>

Για να κατανοηθεί καλύτερα η θεωρία της προσδοκίας, επισημαίνεται ότι, για να υπάρχει μεγάλη παρακίνηση πρέπει το άτομο να πιστεύει πως η συμπεριφορά του μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα (δυναμικότητα ή προσδοκία ανταμοιβής). Επίσης, πρέπει να πιστεύει ότι αυτά τα αποτελέσματα μπορούν να είναι χρήσιμα για εκείνο (ενεργοποίηση ή προτίμηση), ώστε να το ικανοποιήσουν απόλυτα κι όλα αυτά προκαλούν την επιθυμία του να φτάσει σ' ένα επιθυμητό επίπεδο απόδοσης (προσδοκία απόδοσης ή επίδοσης).

Συνοψίζοντας, η παραπάνω θεωρία περιγράφει ουσιαστικά μια διαδικασία ανταλλαγής μεταξύ του εργαζόμενου και της επιχείρησης. Ο εργαζόμενος επιλέγει μεταξύ των δυνατών εναλλακτικών τη λύση που θεωρεί πως έχει τη μεγαλύτερη πιθανότητα να συμβεί με το υψηλότερο γι' αυτόν όφελος (Ζαβλανός, 2002).

2.6.2.2. Η Θεωρία της Ισότητας του Adams

Η θεωρία που ανέπτυξε ο J.Adams στηρίζεται στην υπόθεση ότι οι άνθρωποι επιθυμούν να υπάρχει δικαιοσύνη στις σχέσεις συναλλαγής που έχουν με άλλους ανθρώπους ή με οργανισμούς. Η αίσθηση της δικαιοσύνης δημιουργείται μέσω μιας διαδικασίας συγκρίσεων κατά την οποία αξιολογούνται ο βαθμός προσφοράς και οι αντίστοιχες απολαβές των μελών του οργανισμού. Ως προσφορά ενός εργαζόμενου καταγράφονται η ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, τα τυπικά και ουσιαστικά προσόντα του, οι

ειδικές γνώσεις. Παράλληλα, ως απολαβές εννοούνται οι αποδοχές, οι ηθικές ανταμοιβές, η αναγνώριση (Χυτήρης, 2001).

Σύμφωνα με τη θεωρία της δικαιοσύνης το μέλος X μιας οργάνωσης συγκρίνει το λόγο προσφοράς Π προς τις απολαβές Α με αυτό κάποιου άλλου μέλους Z ως πρόσωπο αναφοράς. Στην ιδανική περίπτωση οι λόγοι είναι ίσοι:

$$\frac{\text{ΠX}}{\text{ΑX}} = \frac{\text{ΠZ}}{\text{ΑZ}} \quad (2.1)$$

Αν το άτομο έχει την αίσθηση ότι οι λόγοι δεν είναι ίσοι, δηλαδή ότι υπάρχει αδικία, προσπαθεί να την αναιρέσει με διάφορους τρόπους: μεταβάλλοντας την προσφορά ή τις απολαβές του, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του προσώπου αναφοράς, αλλάζοντας άποψη ή ακόμη εγκαταλείποντας τον οργανισμό. Πιο συγκεκριμένα, η θεωρία της δικαιοσύνης προβλέπει ότι (Χυτήρης, 2001):

- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με βάση την ποσότητα που παράγει, προσπαθεί να αποκαταστήσει τη δικαιοσύνη μεταβάλλοντας την ποιότητα του έργου που παράγει. Δηλαδή, αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, βελτιώνει την ποιότητα, ενώ αν θεωρεί ότι δεν αμείβεται αρκετά, υποβαθμίζει την ποιότητα του έργου του.
- Όταν ο εργαζόμενος πληρώνεται με την ώρα, σε περίπτωση που αντιλαμβάνεται αδικία προσπαθεί να την επανορθώσει μεταβάλλοντας την ποσότητα του έργου που παράγει. Αν θεωρεί ότι υπεραμείβεται σε σχέση με τους συναδέλφους του, προσπαθεί να αυξήσει την παραγωγή, ενώ αν νιώθει ότι αδικείται, μειώνει την παραγωγικότητά του.

Οι απόψεις του Adams επαληθεύτηκαν από την έρευνα, μόνο για τις περιπτώσεις που οι εργαζόμενοι είχαν την αίσθηση ότι οι απολαβές τους ήταν χαμηλότερες. Αξίζει ακόμη να σημειωθεί, ότι η θεωρία του Adams δε λαμβάνει υπόψη της το πλήθος των αξιών που κατευθύνουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, αλλά εστιάζει μόνο στην αξία της δικαιοσύνης (Χυτήρης, 2001).

Πίνακας 2.3

Η θεωρία της ισότητας

	Individual		Compared with others
Equity	Output/Input	=	Output/Input
Negative Inequity	Output/Input	<	Output/Input
Positive Inequity	Output/Input	>	Output/Input

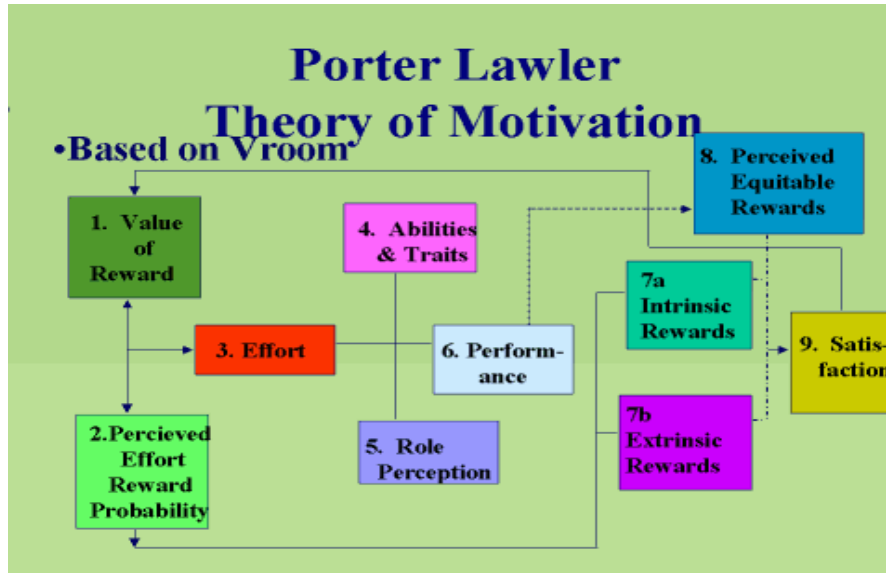
Πηγή: wikispaces.psu.edu

2.6.2.3. Η Θεωρία των Porter & Lawler, Υπόδειγμα Προσδοκίας

Κατά τους Porter & Lawler, οι άνθρωποι σπάνια κάθονται και καταγράφουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα από μια σχεδιαζόμενη συμπεριφορά, σπάνια υπολογίζουν προσδοκίες και προτιμήσεις. Διαπιστώνεται ότι η παρακίνηση δεν σχετίζεται άμεσα με την απόδοση, αλλά ότι μάλλον υπάρχουν κάποιες ολοκληρωμένες υπολογιστικές διαδικασίες που κάνουν τα άτομα, όταν πρόκειται να αποφασίσουν εάν θα βελτιώσουν την απόδοσή τους. Η διαδικασία περιλαμβάνει την υποκειμενική εκτίμηση της πραγματικής ανταμοιβής, την υποκειμενική εκτίμηση της πιθανότητας ότι η όποια προσπάθεια θα οδηγήσει σε ανταμοιβή και την εκτίμηση του είδους και της ποσότητας των εσωτερικών και εξωτερικών ανταμοιβών.

Σχήμα 2.7

Το υπόδειγμα των Porter-Lawler



Πηγή: <http://www.novabizz.com/>

2.6.2.4. Η Θεωρία Καθορισμού Στόχων του Locke

Η θεωρία της στοχοθέτησης του Locke στηρίζεται στη διαπίστωση ότι κάθε ανθρώπινη ενέργεια είναι απαραίτητο να κατευθύνεται προς κάποιο στόχο, να έχει δηλαδή κάποιο σκοπό (Αργυράτου, 2005). Τα αποτελέσματα της έρευνάς του απέδειξαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της δυσκολίας και της σαφήνειας ενός στόχου με την απόδοση των εργαζομένων. Συγκεκριμένα, διαπίστωσε ότι οι σαφείς και δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε καλύτερη απόδοση από τους ασαφείς και τους εύκολους.

Ο Locke στη θεωρία του διατυπώνει πέντε βασικές αρχές για τον καθορισμό των στόχων. Οι στόχοι για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους θα πρέπει να έχουν τα εξής χαρακτηριστικά: α) σαφήνεια, β) πρόκληση, γ) δέσμευση, δ) ανατροφοδότηση και ε) πολυπλοκότητα έργου.

Ο στόχος πρέπει να είναι σαφής, συγκεκριμένος και όχι αόριστος ή γενικόλογος. Όσο πιο δύσκολος αλλά εφικτός είναι ο στόχος, τόσο μεγαλύτερη είναι η επίδοση των ατόμων, εφόσον βέβαια ο στόχος έχει γίνει αποδεκτός. Η ερμηνεία που δίνεται είναι ότι οι δύσκολοι στόχοι οδηγούν σε μεγαλύτερη προσπάθεια και επιμονή από ό,τι οι εύκολοι

στόχοι. Οι δύσκολοι στόχοι, επιπλέον, συνδέουν την αυτοϊκανοποίηση που αισθάνεται το άτομο με μεγαλύτερα επίπεδα επίδοσης από ό, τι οι εύκολοι στόχοι.

Το επίπεδο πρόκλησης ή δυσκολίας είναι ένα από τα πιο σημαντικά χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας στόχος. Οι εργαζόμενοι πολλές φορές παρακινούνται από την ανάγκη τους για επίτευξη και κρίνουν έναν στόχο από την ανταμοιβή που προσδοκούν ότι θα λάβουν μετά την επίτευξή του. Πρέπει όμως, να υπάρχει ισορροπία μεταξύ πρόκλησης και πιθανότητας επίτευξης, γιατί διαφορετικά θα εμφανιστούν αντίθετα αποτελέσματα όπως απογοήτευση, δυσαρέσκεια.

Προκειμένου η στοχοθέτηση να αποτελέσει κίνητρο εργασίας, πρέπει οι εργαζόμενοι να αποδεχτούν τους στόχους και να είναι δεσμευμένοι απέναντι σε αυτούς. Αποδεκτοί είναι οι στόχοι όταν είναι συμβατοί με την προσωπικότητα και τις αξίες των εργαζομένων, δίκαιοι ως προς τον τρόπο ανάθεσής τους και συνοδεύονται από δίκαιες αμοιβές. Εφόσον ο εργαζόμενος πιστεύει ότι ο στόχος είναι συνεπής με τους στόχους της επιχείρησης και ότι το πρόσωπο που θέτει το στόχο είναι αξιόπιστο, τότε δεσμεύεται και παρακινείται προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Όσο πιο δύσκολος και απαιτητικός είναι ο στόχος, τόσο περισσότερη είναι η δέσμευση.

Η ανατροφοδότηση για την επίτευξη του στόχου, εκτός από την καλύτερη επίδοση, βελτιώνει τη δημιουργικότητα και την καινοτομία μέσα από μια διαδικασία μάθησης και ειδικότερα μέσω της μεθόδου της «δοκιμής και της πλάνης» (Locke & Latham, 1990). Η ανατροφοδότηση μπορεί να δίνεται από την ίδια την εργασία, τον εργαζόμενο ή τον προϊστάμενο και παρέχει επίσης τη δυνατότητα αποσαφήνισης των προσδοκιών, της αναπροσαρμογής της δυσκολίας του στόχου, της αναγνώρισης της προσπάθειας και της ενθάρρυνσης.

Η πιο βασική και σημαντική αρχή της θεωρίας καθορισμού των στόχων είναι ότι τα άτομα πρέπει να έχουν τις ικανότητες που απαιτούνται για τη σωστή και ολοκληρωμένη επίτευξη του στόχου, για να μπορέσει η στοχοθέτηση να έχει επίδραση στην απόδοση. Εκτός από την αντικειμενική ύπαρξη ή μη ικανοτήτων, φαίνεται ότι σημαντικό ρόλο παίζει και η αυτοαντίληψη του ατόμου, όσον αφορά τις ικανότητές του να ανταπεξέλθει στις απαιτήσεις ενός έργου.

2.6.2.5. Skinner - Θεωρία του Λειτουργικού Εθισμού

Τα δύο κύρια στοιχεία της θεωρίας του είναι οι ιδέες της ενίσχυσης και του καθορισμού του περιβάλλοντος. Αποδίδονται στον άνθρωπο δύο τύποι συμπεριφοράς, η αποκρισιακή και η λειτουργική. Ο πρώτος τύπος παρουσιάζεται ως συνάρτηση του

άμεσου ερεθίσματος και ο δεύτερος παρουσιάζεται όταν απουσιάζει οποιοδήποτε εξωτερικό ερέθισμα. Ο λειτουργικός τύπος συμπεριφοράς ακολουθείται από ένα είδος συνέπειας που αλλάζει την πιθανότητα ότι αυτή η συμπεριφορά θα συμβεί ξανά, αυτή η συνέπεια καλείται ενισχυτική. Το πιο σπουδαίο αυτής της θεωρίας είναι ότι δεν γίνεται καμία αναφορά στην συνειδητή διαδικασία του οργανισμού. Η ενίσχυση δεν είναι ένα ευχάριστο ή δυσάρεστο συναίσθημα, αλλά αλλάζει την συχνότητα της συμπεριφοράς.

2.7. Ανακεφαλαίωση

Οι θεωρίες παρακίνησης είναι μία από τις σημαντικότερες πτυχές της οργανωσιακής θεωρίας με εξαιρετικά υψηλή σημασία για την ανάπτυξη μοντέλων αποδοτικής συμπεριφοράς εργαζομένων, καθώς δίνουν έμφαση στους παράγοντες εκείνους που μεγιστοποιούν την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των εργαζομένων.

Σε κάθε περίπτωση, τα μοντέλα παρακίνησης επικεντρώνονται στο να προσδιορίσουν τρόπους, βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό μπορούν να υποκινηθούν θετικά, έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού για τον οποίο εργάζονται, λαμβάνοντας παράλληλα υπόψη τόσο τις ανάγκες των εργαζομένων, όσο και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (Bostan *et al.*, 2009).

Ουσιαστικά, με τη λειτουργία της παρακίνησης επιδιώκεται ο επηρεασμός του ψυχολογικού παράγοντα του ανθρώπινου δυναμικού του οργανισμού, μέσω της παροχής διαφόρων μορφών κινήτρων. Κατ' επέκταση, το σύστημα των κινήτρων που θα εφαρμοστεί σε έναν οργανισμό θα πρέπει να είναι παραγωγικό, ώστε να παροτρύνει τους εργαζόμενους να εργάζονται πιο αποδοτικά και αποτελεσματικά. Αυτό που θα πρέπει να σημειωθεί είναι ότι δεν είναι όλα τα κίνητρα κατάλληλα για όλους τους εργαζόμενους. Καθώς τα άτομα έχουν διαφορετικές ανάγκες και επιθυμίες, θα παροτρύνονται από διαφορετικά κίνητρα. Για αυτόν τον λόγο, οι θεωρίες παρακίνησης που θα χρησιμοποιηθούν από έναν οργανισμό θα πρέπει να διαφέρουν, σύμφωνα με τις ιδιαιτερότητες κάθε εργαζόμενου. Μία ολοκληρωμένη πολιτική παρακίνησης θα πρέπει να στηρίζεται «στην αποτελεσματική διάγνωση των αναγκών των εργαζομένων και στην επιλογή των κατάλληλων τεχνικών, που μπορούν να προσφέρουν οι διάφορες θεωρίες» (Κουτούζης *et al.*, 1999).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΚΙΝΗΤΡΑ ΚΑΙ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

3.1. Εισαγωγή

Τα κίνητρα αποτελούν καθοριστικό παράγοντα στην ανθρώπινη συμπεριφορά. Το σύστημα κινήτρων που μπορεί να εφαρμοστεί για την αύξηση της παραγωγικότητας, πρέπει να είναι παραγωγικό, για να προσελκύει τους υφιστάμενους να εργάζονται αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Η παροχή ευκαιριών για οικονομική ανάπτυξη, καθώς και η εξασφάλιση δίκαιης ανταμοιβής είναι βασικά χαρακτηριστικά του συστήματος κινήτρων. Δεν πρέπει να διαπιστώνεται ανισότητα, γιατί θα προκληθεί απογοήτευση και ο εργαζόμενος θα αντιδράσει αρνητικά. Αντίθετα, η προαγωγή δίνει την αίσθηση της δικαιοσύνης και αποτελεί αλάνθαστο σημάδι των σταθερών αξιών της επιχείρησης, όταν βασίζεται σε κριτήρια που εξασφαλίζουν τη δίκαιη μεταχείριση.

Επιπλέον, ένα σύστημα κινήτρων πρέπει να εξασφαλίζει ευκαιρίες ανάπτυξης και πέρα από τον οικονομικό τομέα, όπως ανάπτυξη πρωτοβουλιών στις δραστηριότητες της επιχείρησης και συμμετοχή κατά ένα ποσοστό στον κίνδυνο της αποτυχίας των πρωτοβουλιών. Έτσι, θα τονωθεί η ευθύνη και θα μεγιστοποιηθεί η ικανοποίηση των ατόμων στην ενδεχόμενη επιτυχία.

Ένα ανταγωνιστικό σύστημα κινήτρων βοηθά ώστε τα οφέλη να υπερκαλύπτουν το κόστος του και καλύπτει ένα ευρύ φάσμα αναγκών του προσωπικού.

3.2. Ορισμός των Κινήτρων και των Κινήτρων Εργασίας

Τα κίνητρα της συμπεριφοράς έχουν τις ρίζες τους στην άποψη ότι κάθε ζωντανός οργανισμός τείνει να επιδιώκει την ευχαρίστηση και να αποφεύγει τον πόνο. Συμπερασματικά, κάθε ζωντανός οργανισμός παίρνει αποφάσεις με σκοπό να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα και όχι αρνητικά.

Με τον όρο κίνητρο αναφερόμαστε στην εσωτερική δύναμη, που οδηγεί το άτομο ή γενικότερα ένα ζώντα οργανισμό σε κάποια μορφή δράσης (Καντάς, 1998).

Ως προς την ταξινόμησή τους, τα κίνητρα διακρίνονται σε τρεις βασικές κατηγορίες:

- 1) *Πρωτογενή κίνητρα*: Τα πρωτογενή ή στοιχειώδη κίνητρα αναφέρονται στις βιολογικές ανάγκες του ανθρώπου (π.χ. πείνα, δίψα, ύπνος κ.ά.) και

θεωρούνται ως μη επίκτητα.

- 2) *Γενικά κίνητρα*: Τα γενικά κίνητρα συνδέονται με βασικές ανάγκες του ανθρώπου, όπως είναι η δημιουργία, η γνώση, η ικανότητα, η αγάπη.
- 3) *Δευτερογενή κίνητρα*: Τα δευτερογενή κίνητρα συνδέονται με τις κοινωνικές ανάγκες του ανθρώπου και εξαρτώνται τόσο από τις ιδιαιτερότητες της κοινωνικοποίησης του ατόμου, όσο και από τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο ζει (πχ. το κίνητρο της κοινωνικής ένταξης, της ασφάλειας, της επιτυχίας, του κύρους, της εξουσίας). Τα κίνητρα αυτά ερμηνεύουν σε σημαντικό βαθμό την παρακίνηση, αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά ενός ατόμου.

Αμέτρητες θεωρίες έχουν διατυπωθεί γενικά για τα κίνητρα συμπεριφοράς. Αξίζει όμως να εστιάσουμε συγκεκριμένα στα κίνητρα της εργασίας.

Ως *κίνητρα εργασίας* εννοούνται «οι συνθήκες που επηρεάζουν τη διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση συμπεριφορών, που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα» (McCormick & Ilgen, 1985).

Αν θεωρήσουμε τα κίνητρα της εργασίας στη στενή τους έννοια, την καταβολή δηλαδή, προσπάθειας για ένα συγκεκριμένο έργο, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής τρεις φάσεις:

- 1) Το άτομο επιλέγει να ξεκινήσει τη προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο (η κατεύθυνση της προσπάθειας).
- 2) Επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας (η ένταση της προσπάθειας).
- 3) Επιμένει στην καταβολή προσπάθειας για μεγάλο χρονικό διάστημα (η εμμονή στην προσπάθεια).

Η πορεία της διαδικασίας των κινήτρων έχει την εξής θεωρητική μορφή:

- Στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία που του δημιουργεί κατάσταση έλλειψης ισορροπίας, την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει.
- Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου, ότι ορισμένες ενέργειές του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής.

Ως καταλληλότερος ορισμός για το κίνητρο εργασίας θα μπορούσε να θεωρηθεί η μεθοδευμένη προσπάθεια να αναπτυχθεί το ενδιαφέρον του εργαζόμενου για την εργασία, με στόχο την καλύτερη απόδοση. Οδηγείται, δηλαδή, το άτομο σε μια

συναισθηματική κατάσταση, η οποία το κινεί ή το παρακινεί να ενεργήσει κατά ένα συγκεκριμένο τρόπο. Η συναισθηματική αυτή κατάσταση δημιουργείται από τα διάφορα ερεθίσματα, τα οποία δέχεται είτε από το εσωτερικό, είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον (Χατζηπαντελή,1999).

3.3. Προσέγγιση της Παρακίνησης Προσωπικού

3.3.1. Συσχέτιση Κινήτρων με Ανάγκες για Αποτελεσματική Παρακίνηση

Η διαμόρφωση της στρατηγικής κινήτρων είναι ένα πολύ δύσκολο πρόβλημα. Αρχικά, έχουμε τη φάση προσδιορισμού των αναγκών που πρέπει να ικανοποιηθούν και ακολουθεί η διαμόρφωση των κινήτρων εκείνων που θα επιφέρουν τις επιθυμητές αλλαγές στη νοοτροπία και στη συμπεριφορά των εργαζομένων με σκοπό την ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Απαιτείται σωστή συσχέτιση, συνδυάζοντας τα κατάλληλα κίνητρα με τις δηλωμένες ή αντιληπτές ανάγκες των εργαζομένων. Μέσα από αυτή την επιτυχή συσχέτιση προκύπτει η στρατηγική κινήτρων, η οποία είναι αποτελεσματική όταν έχει τα ακόλουθα χαρακτηριστικά:

1. Κάνει σωστή διάγνωση των προσωπικών αναγκών κάθε στελέχους.
2. Προσφέρει αξιόλογη ποικιλία κινήτρων.
3. Διαμορφώνει ένα κατάλληλο συνδυασμό κινήτρων που ταιριάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε ατόμου.
4. Συσχετίζει τα κίνητρα με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης.
5. Διατηρεί την απαραίτητη ευελιξία για την προσαρμογή των κινήτρων ανάλογα με τις επικρατούσες συνθήκες του περιβάλλοντος.

3.3.2. Δυσχέρειες Παρακίνησης – Αντιμετώπιση Κυνισμού Εργαζομένων

Είναι χαρακτηριστικό ότι σε πολλές επιχειρήσεις οι εργαζόμενοι αντιμετωπίζουν με δυσπιστία τις περισσότερες πρωτοβουλίες της Διοίκησης για προγράμματα που έχουν στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητας και την αύξηση της αποδοτικότητάς τους. Η αντίδραση αυτή οφείλεται συχνά στην πεποίθησή τους ότι οποιαδήποτε προσπάθεια, είτε δική τους είτε με τη συμμετοχή τους, για τη βελτίωση κάποιου δείκτη απόδοσης θα ωφελήσει κυρίως την ιδιοκτησία της επιχείρησης ή τα διοικητικά στελέχη, με τα οποία δεν ταυτίζονται.

Όπου επικρατεί η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν έχουν οι ίδιοι τίποτα να κερδίσουν, δεν υπάρχει λόγος να πάρουν στα σοβαρά τις παραινέσεις για μεγαλύτερη συμβολή σε μία κοινή προσπάθεια για τη βελτίωση της ποιότητας ή της

παραγωγικότητας. Το αποτέλεσμα είναι η αντιμετώπιση με κυνισμό των προσπαθειών της Διοίκησης.

Υπάρχουν πολλοί παράγοντες που συντελούν στην ανάπτυξη κυνισμού των εργαζομένων, όπως:

- Η έλλειψη διαφάνειας στη λήψη αποφάσεων
- Η έλλειψη αξιοκρατίας στη στελέχωση βασικών θέσεων στην επιχείρηση
- Η αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν επωφελούνται με δίκαιο τρόπο από βελτιώσεις στις οποίες συνέβαλαν ουσιαστικά.

Ο κυνισμός δημιουργείται όταν καλλιεργεί κανείς ελπίδες υποσχόμενος πράγματα που χρειάζεται ο άλλος και στη συνέχεια τον εκμεταλλεύεται και τον απογοητεύει αθετώντας τις υποσχέσεις του. Τούτο έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία δυσπιστίας στα κίνητρα των άλλων και απροθυμία συμμετοχής σε οτιδήποτε άλλο, παρά μόνο αυτό για το οποίο τα οφέλη είναι άμεσα και προσωπικά. Η ενίσχυση του παραπάνω αισθήματος από επαναληπτικές παρόμοιες εμπειρίες καθιστά τον κυνισμό μόνιμο στοιχείο της ατομικής συμπεριφοράς και αχρηστεύει κάθε προσπάθεια αλλαγής που θα ήταν ωφέλιμη για το σύνολο.

Η προσπάθεια της Διοίκησης για την αντιμετώπιση και την εξουδετέρωση του κυνισμού καλύπτει δύο φάσεις:

1. Έναρξη ειλικρινούς διαλόγου με τους εργαζόμενους

Σκοπός στη φάση αυτή είναι η δημιουργία ενός συνόλου σημείων επαφής με στόχο την αμοιβαία κατανόηση και την καταγραφή προσδοκιών που έχει η κάθε πλευρά από την άλλη. Είναι φυσικό να υπάρχουν ενδοιασμοί κι επιφυλάξεις για τις προθέσεις της Διοίκησης, αλλά με την κατάλληλη οργάνωση και προετοιμασία υπάρχει τρόπος σύγκλισης.

Παράγοντες που βοηθούν σε αυτή τη διαδικασία είναι η ξεκάθαρη περιγραφή των διαφόρων θέσεων εργασίας σε ό,τι αφορά τις ευθύνες, υποχρεώσεις, αρμοδιότητες και δικαιώματα. Η διαδικασία αυτή διευκολύνεται, όταν χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και συνέπεια και διεξάγεται με αντικειμενικό και αμφίδρομο τρόπο επικοινωνίας. Η προσπάθεια αυτή έχει μεγαλύτερες πιθανότητες επιτυχίας, όταν σταδιακά η Διοίκηση καθιστά τον εργαζόμενο υπεύθυνο για συνεχώς ευρύτερο αριθμό αποφάσεων που επηρεάζουν την απόδοσή του.

Πολλές επιχειρήσεις ανακαλύπτουν ότι αυξάνοντας τις γνώσεις και τις επιδεξιότητες των εργαζομένων με ανάλογη αύξηση των αποδοχών τους, έχουν ένα πιο ευέλικτο και αποτελεσματικό εργατικό δυναμικό, που προσαρμόζεται πιο εύκολα στις

μεταβαλλόμενες συνθήκες.

Είναι απαραίτητο σε μια τέτοια προσπάθεια η Διοίκηση να δίνει το παράδειγμα στον τρόπο ανάπτυξης ενός πνεύματος εμπιστοσύνης, στηρίζοντας η ίδια τις αξίες που επιδιώκει να υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι. Αυτό απαιτεί ένα πνεύμα κατανόησης των αναγκών των εργαζομένων και διάθεση ενεργού συμμετοχής στην επίλυση των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν.

2. Θετική αντιμετώπιση παραπόνων των εργαζομένων

Η ανάπτυξη ενός πνεύματος κυνισμού στο χώρο εργασίας ενισχύεται από τη διατήρηση συνθηκών που προκαλούν παράπονα, όπως:

- Το σύστημα αμοιβών δεν είναι δίκαιο

Αυτό απορρέει από την αντίληψη ότι οι εργαζόμενοι δεν παίρνουν αυτό που τους αναλογεί με βάση τη συμβολή τους στο αποτέλεσμα της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αν ο εργαζόμενος πιστεύει ότι οι αποδοχές και η αναγνώριση που έχει δεν είναι ανάλογες με τη συμβολή του και ότι είναι αντικείμενο εκμετάλλευσης από τη Διοίκηση, τότε θα είναι απρόθυμος να συμβάλει ουσιαστικά σε νέες προσπάθειες βελτίωσης της αποδοτικότητας, από τις οποίες θα ωφεληθούν άλλοι πολύ περισσότερο από αυτόν. Όσο πιο μεγάλη μυστικότητα χαρακτηρίζει το ύψος των αποδοχών και τον τρόπο προσδιορισμού τους, τόσο πιο εύκολα ο κυνισμός εξουδετερώνει κάθε προσπάθεια της Διοίκησης για μεγαλύτερη συμμετοχή.

- Έλλειψη εμπιστοσύνης στη Διοίκηση

Η πλειονότητα των εργαζομένων πιστεύει ότι η Διοίκηση συχνά παίρνει τις διάφορες αποφάσεις με τρόπο που δεν διασφαλίζει τα συμφέροντά τους. Αρκετοί αμφισβητούν την ειλικρίνεια των όσων τους λέγονται και θεωρούν ότι η κύρια επιδίωξη είναι η αύξηση του κέρδους. Η πιο αποτελεσματική αντιμετώπιση είναι οι διαφανείς διαδικασίες, που με τη συμμετοχή των εργαζομένων δημιουργούν το αίσθημα ότι οι διάφορες αποφάσεις που τους αφορούν δε λαμβάνονται αυθαίρετα και δε θίγουν τα συμφέροντά τους.

- Η επιχείρηση αδιαφορεί για όλα, εκτός από το κέρδος.

Σε πολλές επιχειρήσεις είναι διάχυτη η εντύπωση ότι η Διοίκηση δεν ενδιαφέρεται πραγματικά για τους εργαζόμενους και το περιβάλλον τους και επιδιώκει κυρίως να έχει ικανοποιητικά κέρδη. Σε αυτή την περίπτωση, η Διοίκηση για να άρει αυτή την εικόνα μπορεί να λάβει μια σειρά μέτρων, αρχίζοντας από την ικανοποίηση των πιο άμεσων αναγκών των εργαζομένων στο χώρο εργασίας, βελτιώνοντας τις συνθήκες υγιεινής και ασφάλειας και επιδιώκοντας την ευημερία του προσωπικού της, δημιουργώντας ένα πιο

ελαστικό ωράριο εργασίας, την παροχή αδειών για πρόσθετη εκπαίδευση, κ.ά. Η επιχείρηση θα πρέπει να πείσει ότι βλέπει στην αποστολή της και ένα κοινωνικά χρήσιμο και θετικό ρόλο.

3.4. Ο ρόλος της Ηγεσίας στην Παρακίνηση

Οι σύγχρονες αντιλήψεις για τη Διοίκηση αναδεικνύουν τη σημασία του ατόμου ως παράγοντα επιτυχούς άσκησης διοίκησης, η οποία αποδέχεται ότι η επίτευξη των εργασιακών στόχων συνοδεύεται από την παράλληλη επίτευξη των προσωπικών στόχων των εργαζομένων.

Η ηγεσία ενδιαφέρεται για το όραμα και τις αξίες της εργασίας από τη μια πλευρά και από την άλλη επινοεί νέους τρόπους ενεργοποίησης και παρακίνησης του προσωπικού, για να καταστεί δυνατή η επίτευξη των εργασιακών και προσωπικών του στόχων. Εκφράζει την αναζήτηση της δημιουργικής εργασίας με όραμα και αξίες, τονίζοντας ότι οι σχέσεις της Διοίκησης με το προσωπικό είναι σχέσεις συνεργασίας. Στη βάση αυτής της συνεργασίας οι ηγέτες οικοδομούν ομάδες εργασίας, στηριζόμενοι στη δέσμευση και στη συμμετοχή των εργαζομένων. Στο πλαίσιο αυτό αναπτύσσουν διεργασίες παρακίνησης, επιδιώκοντας την ικανοποίηση των βαθύτερων αναγκών του προσωπικού και των προσωπικών του στόχων στην εργασία.

Η ηγεσία και η παρακίνηση αλληλοσχετίζονται, καθώς τα στελέχη μιας επιχείρησης ή υπηρεσίας μπορούν να λειτουργούν ως ηγέτες μιας ομάδας εργασίας, εφαρμόζοντας μεθόδους και τεχνικές παρακίνησης των μελών της ομάδας στην οποία ηγούνται, προκειμένου να υποστηρίζονται στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Καϊτελίδου, 2007).

Η συμπεριφορά σχέσεων αποτελεί βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας αποτελεσματικής ηγεσίας που ενδιαφέρεται για την ανάπτυξη των διεργασιών παρακίνησης του προσωπικού. Η συμπεριφορά σχέσεων του ηγέτη περιλαμβάνει τα ακόλουθα γνωρίσματα:

1. παροχή υποστήριξης και ενθάρρυνσης προς τους εργαζόμενους
2. επικοινωνία με το προσωπικό
3. διευκόλυνση των σχέσεων μεταξύ των μελών της ομάδας
4. ενεργητική ακρόαση της γνώμης και των απόψεων των εργαζομένων
5. ανατροφοδότηση των διεργασιών λειτουργίας της ομάδας εργασίας με τον ηγέτη (Kouzes *et al*, 1995).

Ωστόσο, η αποτελεσματική ηγεσία δεν εξαρτάται μόνο από την ικανότητα του ηγέτη να κατευθύνει το έργο ή να παρέχει υποστήριξη, αλλά και από την ωριμότητα των εργαζομένων να λειτουργήσουν ως μέλη μιας ομάδας εργασίας. Σύμφωνα με τον Kotter, η ωριμότητα αναφέρεται στη δυνατότητα σχεδιασμού και επίτευξης υψηλών στόχων, στην επιθυμία και ικανότητα ανάληψης ευθύνης και βέβαια στην εμπειρία ζωής ενός ατόμου (Kotter, 1996).

Η ωριμότητα ενός ατόμου διακρίνεται σε ωριμότητα εργασίας και σε συναισθηματική ωριμότητα. Η ωριμότητα εργασίας εκφράζει το βαθμό ικανότητας του ατόμου να εκτελεί την εργασία του αποτελεσματικά, ενώ η συναισθηματική ωριμότητα εκφράζει την επιθυμία του ατόμου να εκτελέσει σωστά και υπεύθυνα την εργασία του σύμφωνα με τις απαιτήσεις που έχουν προδιαγραφεί. Είναι εμφανές, ότι η συναισθηματική ωριμότητα αποτελεί μία βασική συνισταμένη της παρακίνησης του προσωπικού.

Ο ηγέτης μιας ομάδας εργασίας πρέπει να διαθέτει τα χαρακτηριστικά εκείνα που λειτουργούν θετικά στην ανάπτυξη διεργασιών παρακίνησης του προσωπικού. Ορισμένα από αυτά είναι:

1. ορθή κρίση και αξιολόγηση των προσόντων και δυνατοτήτων του προσωπικού
2. ορθολογική κατανομή υπευθυνοτήτων και ρόλων, ανάλογα με τις δεξιότητες και ικανότητες του προσωπικού
3. συναισθηματική ουδετερότητα, προκειμένου να μην εμπλέκεται ανάλογα με τις προσωπικές συμπάθειες ή αντιπάθειες
4. αίσθηση δικαίου στην κατανομή ευθυνών και αρμοδιοτήτων. (George *et al*, 2000).

Ο ηγέτης πρέπει να αντιλαμβάνεται και να θεωρεί τα μέλη της ομάδας εργασίας συνεργάτες και όχι υφιστάμενους, να γνωρίζει τα τεχνικά ζητήματα της εργασίας και να υποστηρίζει την προσαρμογή του προσωπικού στους εργασιακούς στόχους (Hersey *et al*, 1998), να ενθαρρύνει και να καλλιεργεί τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων, καθώς και την ανάληψη πρωτοβουλιών από το προσωπικό για την επίλυση προβλημάτων (Heifetz, 1994).

3.5. Ατομική Παρακίνηση Εργαζομένων

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, τα στελέχη είναι υπεύθυνα για την παρακίνηση των εργαζομένων και γι' αυτό θα πρέπει να χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές για να τους ενεργοποιούν και με την παροχή κατάλληλων κινήτρων να αυξήσουν την

αποδοτικότητά τους. Τα ίδια τα στελέχη οφείλουν να γνωρίζουν τον τρόπο που χρειάζεται ο κάθε εργαζόμενος, προσωπικά, να παρακινηθεί.

Η παρακίνηση των εργαζομένων δεν έχει στόχο την εξουσία της βούλησής τους, αλλά την κατανόηση των αναγκών τους και του τρόπου με τον οποίο σκέφτονται και δρουν. Τα στελέχη είναι αναγκαίο να γνωρίζουν τι πραγματικά επιθυμεί ο εργαζόμενος, όπως για παράδειγμα καλό θα ήταν να καλούν σε τακτικά χρονικά διαστήματα τους εργαζόμενους και να τους ρωτούν τυχόν προβλήματα που έχουν ή τι τους αρέσει περισσότερο στην εργασία τους. Αυτές οι συζητήσεις πρέπει να γίνονται ιδιαιτέρως, ώστε οι απαντήσεις να είναι ειλικρινείς. Σημαντικό είναι να μη μεταφέρονται προσωπικά δεδομένα σε τρίτους και οι συζητήσεις να παραμένουν στο χώρο του γραφείου.

Μόλις γίνουν κατανοητές οι επιθυμίες των εργαζομένων, στη συνέχεια θα πρέπει να ληφθούν οι κατάλληλες αποφάσεις για την απόκτησή τους. Ο σχεδιασμός μιας στρατηγικής είναι απαραίτητος για να πετύχουν οι εργαζόμενοι τους στόχους τους. Επιπλέον είναι σημαντικό, το προσωπικό να αισθάνεται ότι εργάζεται σε μια επιχείρηση που νοιάζεται γι' αυτούς και επιδιώκει τη βελτίωσή τους.

Η παρακίνηση των εργαζομένων για να αποδώσουν το μέγιστο των δυνατοτήτων τους προϋποθέτει σύνθετες μεθόδους και βαθιά κατανόηση της ανθρώπινης φύσης.

Για παράδειγμα, οι εργαζόμενοι πρέπει να γνωρίζουν το λόγο που η επιχείρηση τους επέλεξε να εργάζονται σ' αυτή, ώστε να έχουν αυτοπεποίθηση, να θεωρούν την εργασία τους πολύτιμη και να καλλιεργείται το αίσθημα συμμετοχής στην επιτυχημένη πορεία της επιχείρησης. Οι προϊστάμενοι με τη σειρά τους οφείλουν να είναι ανά πάσα στιγμή διαθέσιμοι ν' ακούσουν τα προβλήματα των υφιστάμενων τους, εφόσον υπάρχουν. Με αυτό τον τρόπο δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού, που οδηγεί στη σωστή επικοινωνία και συνεργασία.

Σύμφωνα με τον Adam Tobler, οι μάνατζερ πρέπει να καταλάβουν τις αξίες στις οποίες ανταποκρίνεται κάθε εργαζόμενος. Ο Tobler αναφέρει το μοντέλο των πέντε «τύπων χαρακτήρα» του ειδικού Michael Maccoby: οι *εμπειρογνώμονες* που παρακινούνται από την πολύ καλή γνώση, οι *βοηθοί* που παρακινούνται από το ενδιαφέρον για τον κόσμο, οι *υπερασπιστές* που παρακινούνται από το γεγονός ότι προστατεύουν την αυτοεκτίμηση και την επιβίωσή τους, οι *καινοτόμοι* που ανταποκρίνονται στη δημιουργία και τους πειραματισμούς και οι *αυτοδημιούργητοι* που διακρίνονται από την εξισορρόπηση της ικανότητας με την προσωπική ανάπτυξη (Harvard Business School Press, 2006).

3.6. Παρακίνηση κατά Ομάδες Εργαζομένων

Ένα μεγάλο μέρος της δραστηριότητας μιας σύγχρονης επιχείρησης στηρίζεται στο έργο που επιτελούν οι διάφορες ομάδες εργασίας, τόσο στο χώρο παραγωγής, όσο και στις επιτελικές υπηρεσίες. Όσο πιο μεγάλη και πολύπλοκη γίνεται μια επιχείρηση, τόσο πιο κρίσιμος γίνεται ο ρόλος των ομάδων που συγκροτούνται ως συνεκτικός ιστός για την ικανοποιητική λειτουργία της επιχείρησης.

Ως ομάδα εργασίας θεωρούμε το σύνολο ατόμων που τα ίδια ταυτίζονται με την ομάδα και αναγνωρίζονται ως μέλη της ομάδας από τρίτους. Τα μέλη της ομάδας αλληλοσυμπληρώνονται ως προς τις απαιτούμενες γνώσεις και πείρα, καλύπτουν διαφορετικές πλευρές του προβλήματος και καταβάλλουν προσπάθεια έγκαιρης φροντίδας τυχόν προβλημάτων. Με άλλα λόγια, οι διάφορες ομάδες εργαζομένων αποτελούν ζωτικά όργανα σε κάθε επιχείρηση και η αποτελεσματική απόδοσή τους είναι καθοριστική για την ανταγωνιστικότητά της.

Από μία σειρά εφαρμοσμένων ερευνών των Shea και Gurzo (1987) έχει διαφανεί ότι οι παράγοντες με τη μεγαλύτερη σημασία για την αποτελεσματικότητα των ομάδων εργασίας είναι τρεις:

1. *Η αλληλεξάρτηση των εργασιών της ομάδας.* Οι απαιτούμενες εργασίες μπορεί να γίνουν στη σειρά, να εκτελούνται παράλληλα ή η διάρθρωση της εργασίας να είναι τέτοια που να απαιτεί στενή συνεργασία και συντονισμό μεταξύ των μελών της ομάδας.
2. *Η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων της ομάδας.* Τα αποτελέσματα που χαρακτηρίζουν τη λειτουργία μιας ομάδας αναφέρονται, από τη μία πλευρά, σε αυτά που ενδιαφέρουν τη Διοίκηση και από την άλλη, σε αυτά που ενδιαφέρουν τους εργαζόμενους. Στην πρώτη κατηγορία έχουμε τις επιδόσεις της ομάδας σε δείκτες απόδοσης, που ενισχύουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, δηλ. την παραγωγικότητα, την ποιότητα των προϊόντων – υπηρεσιών, κ.ά. στη δεύτερη κατηγορία έχουμε τους διάφορους τρόπους αμοιβής και αναγνώρισης των παραπάνω επιδόσεων. Όσο πιο ικανοποιητική είναι η αλληλεξάρτηση των αποτελεσμάτων στις δύο κατηγορίες, πχ. η σύνδεση της αμοιβής και αναγνώρισης με την απόδοση της ομάδας, τόσο πιο αποτελεσματική είναι η παρακίνηση των μελών της ομάδας εργασίας να συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων, που προσδιορίζονται στην επιχειρηματική στρατηγική.

3. *Το αίσθημα αποτελεσματικότητας στα μέλη της ομάδας εργασίας.* Το αίσθημα ότι η ομάδα έχει την ικανότητα να φέρει σε πέρας με επιτυχία το έργο που της ανατίθεται, ενισχύεται από την εμπιστοσύνη που δείχνει η Διοίκηση. Τούτο απαιτεί επαρκή κάλυψη των αναγκών της ομάδας με κατάλληλη εκπαίδευση των μελών στις απαιτούμενες επιδεξιότητες, με την παροχή των μέσων σε εξοπλισμό, την αναγνώριση και επιβράβευση με διαφορετικούς τρόπους της επιτυχίας τους στο έργο που ανέλαβαν.

Είναι εξαιρετικά σημαντική η σωστή επιλογή προσωπικού για τη δημιουργία ομάδων εργασίας, καθώς και να δημιουργηθεί το κατάλληλο κλίμα, ώστε το σύνολο των ανθρώπων που επιλέχτηκαν να μετατραπεί σε ομάδα. Επιπλέον, η σωστή νοοτροπία των ατόμων είμαι μια από τις σημαντικότερες προϋποθέσεις για τη δημιουργία μιας αποτελεσματικής ομάδας. Τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όλων όσων πρόκειται να εργαστούν σε μια ομάδα θα πρέπει να ταιριάζουν.

Οι παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας είναι:

- ✓ Το μέγεθος
- ✓ Η συνοχή
- ✓ Η αλληλοϋποστήριξη
- ✓ Η κατανομή των ρόλων

Αν μια ομάδα λειτουργεί καλά, έχει τα εξής χαρακτηριστικά:

1. Σαφείς στόχους
2. Τα μέλη της έχουν παρακίνηση
3. Ανοικτή επικοινωνία με πολλή επαναπληροφόρηση
4. Καλή υγεία
5. Οι ρόλοι είναι σαφείς
6. Συμμετέχουν όλοι
7. Δεν υπάρχουν συχνές απουσίες
8. Η παραγωγικότητα είναι σε υψηλά επίπεδα

Σε μια ομάδα με παρακίνηση, οι εργαζόμενοι ενεργοποιούν ο ένας τον άλλο για την επίτευξη καλύτερης απόδοσης. Αναλαμβάνουν την ευθύνη για ολόκληρες επιχειρηματικές διαδικασίες και όχι μόνο για δικά τους καθήκοντα. Επίσης, εργάζονται για να μεταφέρουν τις επιτυχημένες πρακτικές σε όλα τα κλιμάκια του οργανισμού. Καταλαβαίνουν τον αντίκτυπο που έχουν οι προσπάθειές τους στην εταιρία και θεωρούν τον εαυτό τους υπεύθυνο για τη συνολική οικονομική απόδοση (Harvard Business School Press, 2006).

Οι ενέργειες για τη δημιουργία ομάδων ποικίλουν ανάλογα με τους εργαζόμενους, τα στελέχη και τις καταστάσεις που διατρέχει η επιχείρηση. Παρακάτω παρατίθεται μια ενδεικτική σειρά από ενέργειες, που μπορούν να ακολουθήσουν τα στελέχη μιας επιχείρησης, ως ένα σύνολο προσαρμογών βελτίωσης για την καλύτερη αξιοποίηση των εργαζομένων και τη δημιουργία αποτελεσματικών ομάδων εργασίας.

- *Εστίαση στην αποστολή και στις αξίες που στηρίζει η επιχείρηση:* Για να εμπνεύσει κανείς τους εργαζόμενους σε μια ομάδα να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους σε μια κοινή προσπάθεια, είναι απαραίτητο να επικοινωνήσει με σαφή τρόπο μαζί τους για το νόημα της αποστολής, δηλ. το λόγο ύπαρξης της επιχείρησης και τις αξίες που διέπουν τη λειτουργία της.
- *Καθορισμός στόχων:* Ο σωστός μάνατζερ θα πρέπει να παρέχει τις σωστές οδηγίες και συμβουλές για την επίλυση των καθημερινών προβλημάτων σε μια ομάδα. Θα πρέπει να καλλιεργεί το αίσθημα της συνεργασίας και της εμπιστοσύνης, ώστε να γίνονται κατανοητοί οι στόχοι της επιχείρησης.
- *Έμφαση στις συνεχείς βελτιώσεις:* Ο μόνος τρόπος για να διατηρήσει μια επιχείρηση την ανταγωνιστικότητά της σε έναν κόσμο συνεχών τεχνολογικών εξελίξεων, είναι οι συνεχείς βελτιώσεις σε όλες τις δραστηριότητές της. Εδώ, καταλυτικό ρόλο έχουν οι εργαζόμενοι που γνωρίζουν καλύτερα, εκ των έσω, τη λειτουργία της επιχείρησης και αυτό επιτυγχάνεται με τη συνεχή κατάρτιση των εργαζομένων των ομάδων μέσω της παρακολούθησης, για παράδειγμα, εκπαιδευτικών σεμιναρίων και προγραμμάτων εξειδίκευσης σε αντικείμενα εργασίας σχετικά με τις δραστηριότητες της επιχείρησης/υπηρεσίας.
- *Αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων και ελεύθερη έκφραση απόψεων:* Χωρίς την ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, με την καλλιέργεια πνεύματος συλλογικότητας της ομάδας, είναι δύσκολο να αξιοποιήσει κανείς τις γνώσεις και την πείρα τους στην προσπάθεια για συνεχείς βελτιώσεις και την επίτευξη των εργασιακών στόχων. Η ηγεσία πρέπει να ενεργοποιεί και να αξιοποιεί τις δημιουργικές δυνατότητες όλων των μελών της ομάδας, να εμπιστεύεται την εμπειρία, τις γνώσεις και τις ιδέες τους, να αφήνει περιθώρια στα μέλη να αναλάβουν πρωτοβουλίες, λειτουργίες και υπευθυνότητες, να καλλιεργεί ανοικτή και ειλικρινή επικοινωνία μέσα στην

ομάδα. Η τυχόν εμφάνιση προβλημάτων θα πρέπει να επιλύεται με ήρεμο τρόπο και χωρίς φωνές.

- *Εξουδετέρωση εμποδίων ή φραγμών:* Θα πρέπει να καταβάλλεται κάθε προσπάθεια για την άρση των εμποδίων που περιορίζουν την απόδοση των εργαζομένων μιας ομάδας στο χώρο εργασίας, με την εξασφάλιση των κατάλληλων συνθηκών εργασίας. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να διαθέτουν τον κατάλληλο εξοπλισμό, εργαλεία και συστήματα για να μπορέσουν να λειτουργήσουν. Ένα ευρύχωρο, καθαρό περιβάλλον εργασίας βοηθά τους εργαζόμενους να νιώθουν ασφαλείς και περήφανοι για την επιχείρηση όπου εργάζονται.
- *Αναγνώριση και επιβράβευση προσπαθειών:* Αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο παρακίνησης. Με αυτό τον τρόπο οι ομάδες εκείνες που συμβάλλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη του στρατηγικού στόχου της επιχείρησης, απολαμβάνουν της εκτίμησης της Διοίκησης, οι εργαζόμενοι των ομάδων πιστεύουν ότι είναι χρήσιμοι για την επιχείρηση και έτσι δημιουργείται ένα κλίμα εμπιστοσύνης και αλληλοσεβασμού. Η αντίθετη περίπτωση δεν παρακινεί, αλλά δημιουργεί απογοήτευση.
- *Μέτρηση αποτελεσμάτων και δίκαιη διανομή ωφελειών:* Η αποδοτικότητα μιας ομάδας θα πρέπει να εκτιμάται και να αξιολογείται με κατάλληλους δείκτες απόδοσης, με κριτήριο την ισοτιμία και τη δικαιοσύνη. Οι οικονομικές απολαβές και οι παροχές σε είδος θα πρέπει να συνδέονται σύμφωνα με το βαθμό απόδοσης των ομάδων ως κίνητρο παρακίνησης.

3.7. Είδη Κινήτρων σε μια Επιχείρηση

Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, προκειμένου η Διοίκηση να ενεργοποιήσει αποτελεσματικά το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης για την αποδοχή και την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, θα πρέπει παράλληλα να διαμορφώσει και να εφαρμόσει την κατάλληλη στρατηγική κινήτρων. Στη διαμόρφωση της στρατηγικής αυτής θα πρέπει να λάβουμε υπόψη τα εξής:

- Το κάθε στέλεχος χρειάζεται διαφορετικό συνδυασμό κινήτρων, που αντιστοιχεί στις συγκεκριμένες προσωπικές ανάγκες που επιδιώκει να ικανοποιήσει. Για παράδειγμα, τα στελέχη που έχουν ήδη φτάσει σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο αποδοχών, η προσπάθεια παρακίνησής τους με αύξηση μισθού ή άλλων

οικονομικών κινήτρων δεν μπορεί να αποδώσει τόσο αποτελεσματικά, όσο άλλα κίνητρα που καλύπτουν τις ανάγκες εκείνες που δεν έχουν ακόμα ικανοποιηθεί.

- Για να είναι αποτελεσματικά τα εξατομικευμένα κίνητρα για κάθε διοικητικό στέλεχος ή εργαζόμενο, θα πρέπει να συμβάλλουν στην ικανοποίηση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης μέσα από την ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών. Αυτό σημαίνει ότι τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να στηρίζουν το προσωπικό στυλ μάνατζμεντ του κάθε στελέχους, όπως αυτό διαμορφώνεται από τις ανάγκες που αυτό επιδιώκει να καλύψει.
- Η στρατηγική για τα παρεχόμενα κίνητρα θα πρέπει να παρουσιάζει την απαραίτητη ευελιξία, να τα προσαρμόζει στους στόχους της επιχείρησης που μεταβάλλονται ανάλογα με τις εξελίξεις στο εξωτερικό περιβάλλον.

Τα κίνητρα που μπορεί να χρησιμοποιήσει η Διοίκηση για την πιο αποτελεσματική παρακίνηση των στελεχών και των εργαζομένων μπορούμε να τα εντάξουμε στις εξής κατηγορίες:

❖ *Κοινωνικά - Εσωτερικά Κίνητρα*

Είναι δύσκολο να διερευνηθούν, γιατί αναφέρονται σε ψυχικές ανάγκες. Πρέπει να επισημάνουμε το γεγονός ότι ικανοποιούν κοινωνικές ανάγκες του ατόμου, ανάγκες για αυτοεκτίμηση και για αυτοεκπλήρωση. Οι εσωτερικές ανταμοιβές, που επιζητεί ένα άτομο είναι:

- ✓ Η επαφή και συναναστροφή με άλλα άτομα, τα οποία βοηθά και επιδέχεται τη βοήθεια τους. Η δυνατότητα του αυτή ικανοποιεί τις κοινωνικές ανάγκες του. Είναι πιθανό να σχηματιστούν, μέσα στις επιχειρήσεις, άτυπες ομάδες, μέσα από τις οποίες οι εργαζόμενοι επιζητούν κατανόηση, επιβεβαίωση, συμπαράσταση. Επίσης, η διεξαγωγή εκδηλώσεων για την προαγωγή των φιλικών δεσμών μεταξύ του προσωπικού, συντελεί στη βελτίωση της διάθεσης και της στάσης του ως προς την εργασία του και να εμπεδωθεί ένα κλίμα και μια κουλτούρα συνεργασίας.
- ✓ Το γόητρο, το κύρος, η δύναμη και γενικά η αναγνώριση των υπηρεσιών που προσφέρει ο εργαζόμενος, ικανοποιούν τις ανάγκες για αυτοεκτίμηση. Ορισμένα άτομα επιζητούν τα υλικά μέσα, για να αποκτήσουν κύρος, ενώ άλλα τις ηθικές ανταμοιβές, που εξασφαλίζουν το σεβασμό και την παραδοχή των άλλων.
- ✓ Το επίτευγμα, δηλαδή, η δυνατότητα να εκτελεί το άτομο κατά τον καλύτερο τρόπο, η λύση των προβλημάτων, η προσωπική επιτυχία και

ανάπτυξη. Η ανταμοιβή αυτή ικανοποιεί το ανώτερο επίπεδο των ανθρώπινων αναγκών, τις ανάγκες για αυτοεκπλήρωση. Σύμφωνα με έρευνες, το επίτευγμα εκτιμάται, ιδιαίτερα από τα άτομα που έχουν σταθεροποιήσει τη θέση τους μέσα στην επιχείρηση, από άτομα που έχουν ευρύτερη μόρφωση και που κατέχουν διευθυντική θέση στην ιεραρχία.

- ✓ Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση του περιεχομένου της εργασίας, για να αντιμετωπιστεί η υπερβολική εξειδίκευση και η πιθανή έλλειψη ενδιαφέροντος (ρουτίνα).

❖ *Οικονομικά – Εξωτερικά Κίνητρα*

Ως εξωτερικές ανταμοιβές θεωρούμε τις οικονομικές ανταμοιβές, την εξασφάλιση απασχόλησης. Τα οικονομικά κίνητρα διακρίνονται σε άμεσα και έμμεσα.

- ✓ Άμεσα είναι οι μισθοί, οι αυξήσεις μισθών, τα πριμ παραγωγής και τα προγράμματα συμμετοχής στα κέρδη.
- ✓ Έμμεσα είναι τα διάφορα συνταξιοδοτικά προγράμματα, τα προγράμματα απόκτησης μετοχών, η υγειονομική ασφάλιση, η χρονική διάρκεια εργασίας, η χρονική διάρκεια της κανονικής άδειας, οι ευκαιρίες για εκπαίδευση και μετεκπαίδευση κ.α.

Το «χρήμα» είναι άκρως υποκινητικός παράγοντας και αυξάνει την επίδοση του εργαζόμενου. Είναι, όμως, δύσκολο να διερευνηθεί αν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα παρακίνησης ή είναι δευτερεύουσας σημασίας, γιατί η εφαρμογή των διαφόρων οικονομικών κινήτρων προϋποθέτει συνήθως ορισμένες μεταβολές, όπως αλλαγές στη μέθοδο εργασίας, στην πολιτική της εταιρίας, στη σύνθεση των ομάδων εργασίας κτλ.

Υπάρχουν δύο βασικές κατηγορίες οικονομικών κινήτρων:

- Συστήματα αμοιβής για μεμονωμένους εργαζόμενους, όπως η χρονική αμοιβή, η αμοιβή κατά τεμάχιο και η αμοιβή κατά απόδοση.
- Συστήματα αμοιβής για ομάδες εργαζομένων, όπως συστήματα αμοιβής κατά απόδοση, η συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη.

✓ *Αρχές Πολιτικής Μισθών*

Πρέπει να υπάρχει ένα καθορισμένο σχέδιο πληρωμής, βασισμένο στην ποικιλία των απαιτήσεων του έργου, όπως είναι η ειδικότητα, η προσπάθεια, η ευθύνη και συνθήκες εργασίας. Το γενικό επίπεδο μισθών πρέπει να ακολουθεί αυτό που επικρατεί στην αγορά εργασίας ή στις ομοειδείς επιχειρήσεις. Το πρώτο, είναι αυτό που συνηθίζεται περισσότερο.

Πρέπει να γίνεται διάκριση ανάμεσα σε έργα και υπαλλήλους. Ένα έργο

ανταποκρίνεται σε ένα μέτρο αμοιβής και ένα πρόσωπο το αναλαμβάνει με βάση αυτό το μέτρο αμοιβής. Εξαιρέσεις υπάρχουν σε έργα υψηλού επιπέδου, όπου αυτός που τα κατέχει μπορεί να τα κάνει μικρά ή μεγάλα, ανάλογα με τις ικανότητες και τη συμβολή του. Ίση αμοιβή για ίση εργασία, παρόλο που αυτό δεν εμποδίζει τα άτομα να παίρνουν διαφορετικές αμοιβές.

Πρέπει να γίνεται ακρόαση και τακτοποίηση παραπόνων σχετικών με αμοιβές. Οι υπάλληλοι πρέπει να πληροφορούνται για τις μεθόδους καθορισμού των αμοιβών.

Ένα σημαντικό θέμα των μισθών και ημερομισθίων είναι ποιος ασχολείται με την οργάνωση για την πολιτική τους.

✓ *Έμμεσες – Πρόσθετες Παροχές*

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, η συνολική αμοιβή του εργαζόμενου διακρίνεται σε άμεση και έμμεση. Η πρώτη αφορά το μισθό, τα διάφορα επιδόματα και τα χρηματικά ποσά, που μπορεί να δίνονται στους εργαζόμενους για την απόδοσή τους. Η δεύτερη αφορά τις εισφορές για κοινωνική ασφάλιση στο βαθμό που είναι υποχρεωτικές για τον εργοδότη, καθώς και κάποιες παροχές που ο εργοδότης δίνει με δική του πρωτοβουλία και τις ονομάζουμε πρόσθετες παροχές. Παραδείγματα τέτοιων παροχών είναι:

- Χρήση αυτοκινήτου της εταιρίας, γεύματα, ταξίδια κ.α.
- Πρόσθετη υγειονομική και νοσοκομειακή περίθαλψη
- Πρόσθετα πακέτα συνταξιοδοτικών προγραμμάτων
- Επιπλέον χρονικό διάστημα για διακοπές, εκπαιδευτική άδεια, κ.ά.
- Χρηματοδότηση μεταπτυχιακών σπουδών, σεμιναρίων, προγραμμάτων επαγγελματικής κατάρτισης

Ο λόγος που οι επιχειρήσεις προσφέρουν τις παροχές αυτές, είναι για να προσελκύσουν, να κρατήσουν και να αποκτήσουν την αφοσίωση του προσωπικού τους. Δεδομένου όμως ότι οι πρόσθετες αυτές παροχές κοστίζουν στην επιχείρηση, αυτή θα πρέπει να εξετάσει πολύ προσεκτικά τον τύπο των παροχών που, όχι απλά ενδιαφέρουν, αλλά και παρακινούν τους εργαζόμενους της και προσελκύουν τους πιο ικανούς.

❖ *Παράγοντας Συμμετοχής*

Αν και ο όρος συμμετοχή είναι αρκετά ευρύς, εντούτοις θα μπορούσαμε γενικά να τον περιγράψουμε ως το θεσμό εκείνο, όπου μέτοχοι και εργαζόμενοι μοιράζονται την ευθύνη της διοίκησης ή και την ιδιοκτησία μιας επιχείρησης. Στόχος είναι να βελτιωθεί

η ποιότητα ζωής στον εργασιακό χώρο και η ικανοποίηση που απολαμβάνει ο εργαζόμενος από την εργασία του, καθώς και η αποτελεσματικότητα και η παραγωγικότητα της οργάνωσης.

✓ Συμμετοχή στη Λήψη Αποφάσεων

Η συμμετοχή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μπορεί να είναι άμεση ή έμμεση.

- *Άμεση* είναι η μορφή εκείνη της συμμετοχής κατά την οποία οι εργαζόμενοι συμμετέχουν προσωπικά οι ίδιοι, εκφράζοντας τη γνώμη τους και παίρνοντας υπεύθυνες αποφάσεις. Π.χ. όταν ο προϊστάμενος αποφασίζει, αφού λάβει υπόψη του τις απόψεις και αντιδράσεις των υφισταμένων του ή όταν θέτει στόχους σε συνεργασία με τους υφιστάμενους του και δίνει κατευθύνσεις, ενώ οι υφιστάμενοι επιλέγουν τις μεθόδους και τους τρόπους υλοποίησης των στόχων αυτών.
- *Έμμεση* μορφή συμμετοχής είναι εκείνη κατά την οποία οι εργαζόμενοι μετέχουν στη διοίκηση των επιχειρήσεων μέσω εκπροσώπων τους (σε κάποιο συμβούλιο). Στην περίπτωση αυτή οι εργαζόμενοι εξουσιοδοτούν τους εκπροσώπους τους να δράσουν για λογαριασμό τους. Οι εκπρόσωποι οφείλουν να επιτύχουν ισορροπία μεταξύ των ενδεχομένως αλληλοσυγκρουόμενων απαιτήσεων των δύο πλευρών.

✓ Οικονομική Συμμετοχή

Η οικονομική συμμετοχή αποτελεί τη συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στα κέρδη. Θεωρητικά, θα μπορούσε να συμφωνήσει κανείς ότι τα κέρδη που πραγματοποιεί μια επιχείρηση ανήκουν σε όλους εκείνους που συνέβαλαν στην πραγματοποίησή τους και δεν μπορεί να αρνηθεί κανείς ότι μέσα σ' αυτούς συμπεριλαμβάνονται και οι εργαζόμενοι της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Στην πράξη βέβαια, παρουσιάζονται ορισμένες δυσκολίες, οι οποίες αφορούν τόσο τον τρόπο με τον οποίο θα καθοριστεί το ποσοστό συμμετοχής των εργαζομένων στα κέρδη ή στο κεφάλαιο, όσο και τον τρόπο διανομής του αντίστοιχου ποσού μεταξύ των εργαζομένων. Ερωτήματα, όπως η διανομή των κερδών ή η συγκέντρωση αυτών για το σχηματισμό κεφαλαίου, ο χρόνος προϋπηρεσίας για τον υπολογισμό του μεριδίου κάθε εργαζόμενου, η διαφοροποιημένη συμμετοχή ή ίση για όλους κ.α., πρέπει να απαντηθούν και να συμφωνηθούν πριν την εισαγωγή του συστήματος.

Βασικά πλεονεκτήματα του συστήματος της οικονομικής συμμετοχής:

- η κατά τεκμήριο δέσμευση του εργαζόμενου στην προσπάθεια για την

επιτυχημένη και κερδοφόρα πορεία της επιχείρησης

- η βελτίωση της συνεργασίας μέσα στην επιχείρηση
- η καλύτερη εκτίμηση, από μέρους των εργαζομένων, των αναγκών της επιχείρησης και της σημασίας του κέρδους για την επιχείρηση, γεγονός που οδηγεί στην αύξηση της παραγωγικότητας
- η προσέλκυση αξιόλογου, ικανού προσωπικού.

✓ *Συμμετοχή στο Κεφάλαιο*

Σύμφωνα με την συμμετοχή των εργαζομένων στο κεφάλαιο και στην περιουσία της επιχείρησης, οι εργαζόμενοι παραχωρούν χρήματα στην επιχείρηση και σε αντάλλαγμα η επιχείρηση τους παραχωρεί τίτλους μετοχών. Η παραχώρηση αυτή των εργαζομένων έχει είτε τη μορφή προσωπικών δανείων, είτε τη μορφή παρακράτησης μέρους του μισθού τους ή παρακράτησης τμήματος των διανεμηθέντων κερδών από τη συμμετοχή τους. Κατ' αυτόν τον τρόπο αυξάνεται η αποδοτικότητα της επιχείρησης, γιατί οι τίτλοι μετοχών ανά πάσα στιγμή μετατρέπονται σε χρήματα, άρα αποτελούν ένα είδος μισθού.

✓ *Συμμετοχή στα Κέρδη*

Ορισμένες από τις μορφές της συμμετοχής στα κέρδη είναι:

- *Συμπληρωματική Αμοιβή:* Σε όλο το προσωπικό ή σε ορισμένα μόνο μέλη δίνεται ένα ποσοστό των κερδών ή ένα μικρό εφάπαξ ποσό το χρόνο.
- *Ποσοστό επί της Αμοιβής:* Κάθε μέλος του προσωπικού λαμβάνει ποσοστό από τα κέρδη ίσο με το ποσοστό που αντιπροσωπεύει η αμοιβή του στο συνολικό ποσό των αμοιβών.
- *Ανάλογα με την Προϋπηρεσία:* Κάθε εργαζόμενος θεωρείται ότι κατέχει μια μονάδα για κάθε χρόνο υπηρεσίας και μια πάλι μονάδα της ετήσιας αμοιβής του. Ανάλογα με τις μονάδες που συγκεντρώνει, καθορίζεται και το ποσοστό των κερδών που δικαιούται.
- *Ανάλογα με το Ποσοστό Συμβολής των Συμμετεχόντων:* Με το ποσοστό αυτό γίνεται προσπάθεια αντικειμενικής αξιολόγησης της συμβολής των εργαζομένων στα τελικά αποτελέσματα.
- *Συμμετοχή στο Μετοχικό Κεφάλαιο:* Οι εργαζόμενοι προτιμούν πολλές φορές, αντί της συμμετοχής στα κέρδη, τον έμμεσο δανεισμό των επιχειρήσεων από τις αποταμιεύσεις των εργαζομένων, καθώς επίσης και την παρακράτηση μέρους των κερδών με σκοπό την αγορά μετοχών.

❖ *Επίτευξη Στόχων*

Ο καθορισμός και η επίτευξη στόχων σε ένα εργασιακό περιβάλλον αποτελεί βασικό παράγοντα παρακίνησης του προσωπικού. Με τη στοχοθέτηση της εργασίας αποσαφηνίζονται οι προσδοκίες του προσωπικού για την εργασία που εκτελεί, ενισχύεται η ενεργητικότητά του, η εργασία του αποκτά νόημα. Με την επίτευξη των στόχων βελτιώνεται η αυτοπεποίθηση, η επαγγελματική του ικανοποίηση, η αποδοτικότητα, αλλά και αποτελεσματικότητα του προσωπικού (House *et al*, 1967).

❖ *Φιλοδοξίες*

Η έννοια της φιλοδοξίας ορίζεται ως η επιθυμία προσέγγισης κάποιου στόχου και η δέσμευση ενεργοποίησης για την υλοποίησή του. Οι φάσεις πραγματοποίησης μιας φιλοδοξίας ακολουθούν μια ορισμένη χρονική σειρά. Στην αρχική φάση, το άτομο πραγματοποιεί κάποιες δοκιμαστικές ενέργειες προκειμένου να αντιληφθεί το εφικτό της φιλοδοξίας του, στη συνέχεια πραγματοποιεί τις απαιτούμενες ενέργειες για την προσέγγιση του στόχου, ακολουθεί η αξιολόγηση της επίδοσής του (θετική, αρνητική) και τέλος επανενεργοποιείται σύμφωνα με την αξιολόγηση για την επίτευξη της φιλοδοξίας του. Η φιλοδοξία δεν επηρεάζεται μόνο από το βαθμό εφικτότητάς της, αλλά κυρίως από τη δυνατότητα του ατόμου να διαμορφώσει εναλλακτικές δραστηριότητες για την επίτευξή της.

❖ *Κίνητρα Ανταγωνισμού και Κίνητρα Ηθικού*

Τα κίνητρα ανταγωνισμού συνήθως χρησιμοποιούνται από τις επιχειρήσεις για την πραγματοποίηση υψηλών ρυθμών παραγωγικότητας. Το σύστημα αυτό βραχυπρόθεσμα μπορεί να αποδώσει ευνοϊκά αποτελέσματα, όχι όμως μακροπρόθεσμα, λόγω των ψυχολογικών αντιθέσεων που μπορούν να δημιουργηθούν ανάμεσα στα διάφορα άτομα και ομάδες, με επιπτώσεις στο ηθικό των εργαζομένων. Εν συνεχεία, τα κίνητρα ηθικού είναι μέσα που χρησιμοποιεί η Διοίκηση για να αυξήσει την παραγωγικότητα, τη συνοχή του οργανισμού και την εξύψωση του ηθικού των εργαζομένων. Σαφέστατα, η σημασία των κινήτρων του ηθικού είναι πολύ σημαντική, εφόσον αυξάνουν το ενδιαφέρον του προσωπικού για την εργασία, εξασφαλίζουν συνοχή στον οργανισμό και συμβάλλουν στην αύξηση της παραγωγικότητας. Όταν το ηθικό ενός εργαζόμενου σε μία επιχείρηση ή σε έναν οργανισμό είναι υψηλό, τότε αυτός ο εργαζόμενος αγαπά την εργασία του και διακατέχεται από μια εσωτερική επιθυμία για συνεργασία με όλους τους εργαζόμενους της επιχείρησης ή του οργανισμού για την επίτευξη κοινών σκοπών. Από την άλλη όμως, το χαμηλό επίπεδο του ηθικού συμβάλλει στην ανία των εργαζομένων, σε συνεχή παράπονα, σε αδικαιολόγητες αποχές από την εργασία τους,

σε απεργίες, σε παραιτήσεις, σε χαμηλή παραγωγικότητα κ.τ.λ.

❖ *Διοικώντας υπέρ της Επιχειρηματικής Δημιουργίας*

«Μια επιχείρηση είναι δημιουργική όταν οι εργαζόμενοι καινοτομούν ή κάνουν κάτι δυναμικά χρήσιμο, χωρίς να είναι άμεσα διδακτό ή να έχει υποδειχθεί από κάποιους».

Οι περισσότερες δημιουργικές ενέργειες, μέσα στην επιχείρηση, δεν είναι προσχεδιασμένες και συμβαίνουν από εκεί (ή εκείνους) που είναι λιγότερο αναμενόμενες. Πιστεύουμε ότι οι επιχειρήσεις μπορούν να αυξήσουν τη δημιουργική τους παρουσία, όταν αναγνωρίσουν τη φύση της δημιουργίας τους και μάθουν πως να προωθούν ή να ενθαρρύνουν ενεργά απροσδόκητες βελτιώσεις και καινοτομίες. Στο σημείο αυτό βρίσκεται η καλύτερη πιθανότητα για την προώθηση της επιχειρηματικής δημιουργίας.

Υπάρχουν έξι βασικά στοιχεία της επιχειρησιακής δημιουργίας:

➤ *Ευθυγράμμιση*

Τα ενδιαφέροντα και οι ενέργειες όλων των εργαζομένων κατευθύνονται προς τους σκοπούς - κλειδιά της επιχείρησης, ώστε κάθε εργαζόμενος θα είναι σε θέση να αναγνωρίζει και να ανταποκρίνεται θετικά σε κάθε πιθανή χρήσιμη ιδέα.

➤ *Αυτο-καθοδηγούμενη δραστηριότητα / Πρωτοβουλία*

Επιτρέπει στους εργαζόμενους να ασχοληθούν με ένα πρόβλημα που τους ενδιαφέρει και να νιώθουν ικανοί να το λύσουν. Αυτό σημαίνει ότι το δικό τους ουσιαστικά κίνητρο είναι πιο υψηλό από ό,τι θα ήταν στην περίπτωση που το θέμα θα έπρεπε να επιλεγεί και να λυθεί από κάποιον άλλο για λογαριασμό τους.

➤ *Ανεπίσημη δραστηριότητα*

Είναι η δραστηριότητα που γίνεται με την απουσία της απευθείας επίσημης διοικητικής υποστήριξης και με το σκοπό να γίνει κάτι νέο και χρήσιμο. Όταν μια ιδέα είναι νέα για την επιχείρηση, συχνά αντιμετωπίζει την άρνηση και την αντίσταση. Η ανεπίσημη δραστηριότητα δίνει στην ιδέα ένα ασφαλές “καλώς έχει”, ώστε να έχει την ευκαιρία να αναπτυχθεί μέχρι το σημείο να γίνει αρκετά δυνατή, ώστε να ξεπεράσει την αντίσταση.

➤ *Ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου*

Αναφέρεται στην ικανότητα συσχετισμού του τυχαίου, που συχνά προκύπτει από τη διαδικασία δοκιμών και πειραματισμών, αλλά και από τα προσωπικά βιώματα και τη διαίσθηση του κάθε ανθρώπου. Η εφευρετική ανακάλυψη είναι αυτή που φτιάχνεται από τύχη εξαιτίας της σοφίας, της εξυπνάδας, της διορατικότητας.

➤ *Ποικίλα ερεθίσματα - κίνητρα*

Ένα ερεθίσμα μπορεί να παρέχει μια διαφορετική προσέγγιση για κάτι που ένα άτομο έχει ήδη ξεκινήσει να κάνει ή να οδηγήσει το άτομο σε κάτι τελείως διαφορετικό. Τα ερεθίσματα προκύπτουν συνήθως μέσα από την καθημερινή ζωή ή μέσα από την ίδια την εργασία. Είναι πολύ σημαντικό για μια επιχείρηση να παρέχει ευκαιρίες, ώστε το προσωπικό να γνωστοποιεί τα ερεθίσματα που έχει λάβει και τις δυνατότητες που αυτά προτείνουν.

➤ *Ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία*

Κάθε επιχείρηση διεκπεραιώνει προγραμματισμένες δραστηριότητες και θα πρέπει να καθορίσει τις απαραίτητες γραμμές επικοινωνίας για να τις στηρίξει. Οι γραμμές επικοινωνίας θα πρέπει να ευνοούν την ανάπτυξη σχέσεων και την αλληλεπίδραση μεταξύ όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως ιεραρχίας ή αντικειμένου εργασίας.

❖ *Άμεσότητα στην επικοινωνία διευθυντών-εργαζομένων*

Η παρακίνηση έχει άμεση σχέση με την προσωπική επαφή. Οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται όταν οι διευθυντές αφιερώνουν χρόνο για να παρατηρήσουν και να επιβραβεύσουν τη δουλειά τους. Έτσι, οι διευθυντές θα πρέπει να έχουν συνεχή επαφή με το προσωπικό και να διατηρούν ισορροπία, οι επαφές αυτές να είναι μοιρασμένες το ίδιο και σε όλους, διαφορετικά θα προκληθεί ζήλια και περιφρόνηση. Θα πρέπει να υπάρχει σχέση ειλικρίνειας και ευθύτητας με τους υπαλλήλους όταν ζητούν τη γνώμη τους.

❖ *Δημιουργία Θετικού Κλίματος στο Εργασιακό Περιβάλλον*

Η δημιουργία θετικού κλίματος στην εργασία επιτυγχάνεται με επαίνους στους εργαζόμενους πέρα από καθαρή κριτική. Πολλοί διευθυντές παρατηρούν την απόδοση των υπαλλήλων τους μόνο όταν συμβαίνουν λάθη, γεγονός που τους κάνει να πιστεύουν ότι γίνονται αντιληπτοί μόνο όταν προσφέρουν κακή δουλειά. Άλλος παράγοντας δημιουργίας θετικής προδιάθεσης είναι η ώθηση των ατόμων να συνεχίζουν να προσπαθούν όταν αποτυγχάνουν και η ανάθεση στους νέους υπαλλήλους έργων - πρόκληση. Έτσι, επιβεβαιώνουν οι διευθυντές ότι υπάρχει δυνατότητα για τους υπαλλήλους τους να πετύχουν, δεν οδηγούν στην απογοήτευση και τους κάνουν να πιστεύουν στον εαυτό τους, την ομαδικότητα, τη σύμπνοια και τη συνεργασία.

❖ *Δημιουργία Κλίματος Νίκης*

Οι υπάλληλοι έχουν επιτυχία όταν αφήνονται ελεύθεροι να προτείνουν ιδέες και να ελέγχουν οι ίδιοι τη δουλειά τους, ενώ είναι πιο ενθουσιώδεις αν γνωρίζουν ότι τα αποτελέσματά τους θα τα δουν συνεργάτες και ανταγωνιστές.

❖ *Παράγοντας Εργασιακό Περιβάλλον*

✓ *Συνθήκες Ασφάλειας*

Οι συνθήκες ασφάλειας στο χώρο της εργασίας είναι βασικό θέμα για όλα τα συστήματα στην επιχείρηση ή τον οργανισμό. Πολλές φορές υπάρχει σύγκρουση στόχων, όσον αφορά τη πραγματοποίηση υψηλού επιπέδου ασφάλειας με τους περιορισμένους διαθέσιμους πόρους. Το πρόβλημα ελλιπούς ασφάλειας στο χώρο εργασίας συνεπάγεται ατυχήματα με διάφορα κόστη (σταθμητά ή αστάθμητα) και για τον εργαζόμενο και για τον εργοδότη. Για τον εργαζόμενο, το κόστος μπορεί να αναφέρεται σε πνευματική ή φυσική ανικανότητα, απώλεια εισοδημάτων, αδυναμία να ικανοποιήσει ποικιλία ανθρώπινων αναγκών μέσα και έξω από την εργασία. Για τον εργοδότη, τα ατυχήματα σημαίνουν κόστη για ιατρικές, νομικές και υπόλοιπες υπηρεσίες, καθώς επίσης αστάθμητα κόστη (όπως απώλεια παραγωγικής ικανότητας, αύξηση προσπάθειας για εκπαίδευση προσωπικού, ζημία εξοπλισμού, κακή φήμη στην αγορά κ.τ.λ.).

Ακόμη, τα ατυχήματα μπορεί να οφείλονται σε επικίνδυνες και ανασφαλείς συνθήκες εργασίας. Για την πρόληψη των ατυχημάτων πρέπει να καταρτιστεί ανάλογο πρόγραμμα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Τέλος, η ασφάλεια στο χώρο εργασίας μπορεί να αυξηθεί με τη βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής και του εξοπλισμού, με τη βελτίωση των συνθηκών εργασίας, με την εκπαίδευση των εργαζομένων στη χρήση ασφαλών μεθόδων εργασίας, με τη μείωση των κινδύνων εργασίας κ.τ.λ.

✓ *Συνθήκες Εργασίας*

1. *Φωτισμός*. Ασκεί έντονη ψυχολογική επίδραση πάνω στο άτομο. Δημιουργεί ευχάριστα συναισθήματα στον εργαζόμενο ή δυσάρεστες ψυχολογικές καταστάσεις (ατονία, κατάθλιψη) όταν δεν είναι ο κατάλληλος, οι οποίες ασκούν αρνητική επίδραση πάνω στην επίδοσή του.
2. *Θόρυβος*. Δημιουργεί ψυχολογική ένταση (stress). Η ελάττωση του θορύβου συνεπάγεται συνήθως αύξηση της παραγωγής. Η διανοητική εργασία σε θορυβώδες περιβάλλον επιτείνει την κόπωση, γιατί καταβάλλεται μεγαλύτερη προσπάθεια για να συγκεντρωθεί ο υπάλληλος.
3. *Θερμοκρασία και Υγρασία*. Ο ανθρώπινος οργανισμός παράγει θερμότητα και ταυτόχρονα παραλαμβάνει θερμότητα από το περιβάλλον του. Οι υψηλές θερμοκρασίες είναι πιο εύκολα ανεκτές, αν η υγρασία είναι χαμηλή. Η θερμοκρασία επιδρά και στους εργαζόμενους που εκτελούν πνευματική εργασία.
4. *Εξαερισμός*. Το άριστο σύστημα εξαερισμού εξαρτάται σε κάθε συγκεκριμένη

περίπτωση από το βαθμό αλληλεπίδρασης της θερμοκρασίας, της υγρασίας, της έντασης του αέρα, του βαθμού της φυσικής προσπάθειας που απαιτείται κάθε φορά και τέλος των διαθέσεων του προσωπικού.

5. *Χρωματισμός Επιφανειών.* Τα χρώματα επηρεάζουν την ψυχική διάθεση του ατόμου και γενικώς τη διαγωγή και συμπεριφορά του. Οι ανοικτοί χρωματισμοί τονώνουν και προκαλούν αίσθημα αισιοδοξίας.

6. *Μετάδοση Μουσικών Προγραμμάτων.* Η μετάδοση μουσικής στους χώρους εργασίας, εφόσον βέβαια το επιτρέπει η φύση του εκτελούμενου έργου, δημιουργεί ευχάριστη διάθεση στον εργαζόμενο και επηρεάζει έμμεσα θετικά την απόδοσή του.

✓ *Η Εργονομία μπορεί να παρακινήσει τον εργαζόμενο*

Τα τελευταία χρόνια έχει αναπτυχθεί ένας καινούριος κλάδος επιστήμης, η εργονομία, η οποία μελετά τις σχέσεις του ανθρώπου με την εργασία και το περιβάλλον. Η εργονομία, βοηθούμενη από τη σωματομετρική, την ανατομία, τη φυσιολογία, την ψυχολογία συμβάλλει στον προσδιορισμό των διαφόρων δυνατοτήτων και περιορισμών του ανθρώπινου σώματος. Έτσι, είναι δυνατό να προσδιοριστούν διάφορα χαρακτηριστικά της απόδοσης, όπως η ταχύτητα, η ακρίβεια, ο βαθμός αξιοπιστίας στην εκτέλεση συγκεκριμένων εργασιών, η χωρητικότητα και η ακρίβεια της μνήμης.

Ο κλάδος της εργονομίας συμβάλλει στην ορθότερη κατανομή του προσωπικού στις θέσεις εργασίας, βάσει των ατομικών - φυσικών χαρακτηριστικών τους και στην εξασφάλιση της παραγωγικής ροής με ταυτόχρονη ικανοποίηση των εργαζομένων. Με άλλα λόγια, το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι εργάζεται ανάλογα των όσων μπορεί να προσφέρει και κάτω από εκείνες τις συνθήκες που διευκολύνουν την εργασία του. Παρακινείται, λοιπόν, με τον καλύτερο τρόπο και τελικά αποδίδει περισσότερο.

❖ *Προγράμματα Παρακίνησης των Εργαζομένων*

✓ *Προγράμματα Εκπαίδευσης Προσωπικού*

Πέρα από τη γενική μόρφωση, που οφείλει να εξασφαλίζει κάθε υπάλληλος, πρέπει μέσα στην επιχείρηση τουλάχιστον να εξειδικεύεται στο πόστο του. Τότε είναι ικανός να δημιουργεί προϋποθέσεις περαιτέρω ανάπτυξής του. Η επιτυχία εξασφαλίζεται μέσα στην επιχείρηση ή έξω από αυτή, στις ειδικές σχολές, με την παροχή οδηγιών για την εκτελούμενη εργασία, με την εκμάθηση τρόπων καλής συμπεριφοράς στους εργασιακούς χώρους, με τη συνεχή ενημέρωση για την εξέλιξη των μεθόδων της τεχνολογίας και των δομών λειτουργίας των υπηρεσιών μιας επιχείρησης. Για την επιμόρφωση του προσωπικού πραγματοποιούνται διάφορα σεμινάρια μέσα και έξω από

την επιχείρηση με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων. Η εκπαίδευση πρέπει να προχωρήσει πέρα από τους νέους υπαλλήλους και εργατοτεχνίτες και στα ανώτερα κλιμάκια με σκοπό τη δημιουργία των μελλοντικών στελεχών της επιχείρησης.

✓ *Επαγγελματική Ενημέρωση του Προσωπικού*

Υποχρέωση της επιχείρησης είναι να ενημερώνει συνέχεια τους υπαλλήλους για οτιδήποτε έχει σχέση με την όλη του συμπεριφορά μέσα στην επιχείρηση. Η ενημέρωση αρχίζει από τον τρόπο άσκησης του καθήκοντος κάθε υπαλλήλου και τις αλλαγές ή προόδους που υφίσταται ο τρόπος αυτός. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να κυκλοφορεί φυλλάδια ενημερωτικά και εγκυκλίους με τις αλλαγές ή τις προόδους, να οργανώνει συγκεντρώσεις υπό τύπου σεμιναρίων με ομιλητές στελέχη της και να προσκαλεί από άλλες σύγχρονες επιχειρήσεις ή από ινστιτούτα, ιδρύματα ή πανεπιστημιακές σχολές, ειδικούς σε διάφορα θέματα, για την ενημέρωση του προσωπικού, για σύγχρονες και εφαρμόσιμες μεθόδους σχετικές με τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Η ενημέρωση για κάποια καινοτομία, αλλαγή, μπορεί να γίνει και στους χώρους εργασίας, εξασφαλίζοντας και την πρακτική εφαρμογή χωρίς σπατάλη κόπου, πόρων και χρόνου. Ακόμη, να γίνονται έλεγχοι από όργανα επιθεωρητών ή της κορυφής, ώστε να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υπάλληλοι εκδήλωσαν το σωστό ενδιαφέρον για την ενημέρωσή τους από τα έντυπα, φυλλάδια, τις εγκυκλίους της διοίκησης ή της αρμόδιας διεύθυνσης. Όλα αυτά συνυπολογίζονται στα πρόσωπά τους και αναγράφονται στα φύλλα ετήσιας χρήσης, δηλ. τα φύλλα ποιότητας, για την περαιτέρω κρίση των υπαλλήλων για προαγωγή.

✓ *Τα Βιβλία / Περιοδικά και Έντυπα στην Επιχείρηση*

Η ετοιμότητα, η επαγρύπνηση, το ενδιαφέρον για την επαγγελματική κατάρτιση αποτελούν το Α και το Ω για την ενημέρωση των υπαλλήλων. Πρώτο μέλημα είναι η δημιουργία υπηρεσίας ή διεύθυνσης δημοσίων σχέσεων. Επόμενο στάδιο είναι η δημιουργία βιβλιοθήκης και μιας αίθουσας για αναγνωστήριο. Τα διάφορα μέσα και μέθοδοι διαρκούς ενημέρωσης των εργαζομένων σε μια επιχείρηση ποικίλουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης, το αντικείμενο δραστηριότητας αυτής, το ποιοτικό επίπεδο και το ποσοστό το οποίο συμμετέχει το προσωπικό της.

Συνήθως, χρησιμοποιούνται διάφορα βιβλία και περιοδικά, που η Διεύθυνση Δημοσίων Σχέσεων προμηθεύει από τα έξω βιβλιοπωλεία ή είναι συνδρομητής σε εκδοτικούς οίκους διαφόρων εντύπων - βιβλίων και περιοδικών. Χρησιμοποιούνται, επίσης, βιβλία που εκδίδουν οι ίδιοι οι υπάλληλοί της. Τα διάφορα σύγχρονα μέσα

οπτικοακουστικής φύσεως, η χρησιμοποίηση ειδικών πινάκων, slides, κινηματογραφικές μηχανές προβολής, οι διάφορες ομιλίες σε συγκεντρώσεις με ομιλητές ειδικούς επιστήμονες, μέσα ή έξω από την επιχείρηση, με θέματα συγκεκριμένα και εφαρμοσμένα στο πρόγραμμα δραστηριότητας της επιχείρησης είναι ο κορμός της όλης στρατηγικής στον τομέα των εντύπων - βιβλίων και της εν γένει μόρφωσης και εκπαίδευσης των υπαλλήλων της επιχείρησης.

✓ Καθοδήγηση

Η καθοδήγηση (mentoring) πραγματοποιείται από τον καθοδηγητή (mentor) που είναι ένας έμπειρος, παραγωγικώς ανώτερος εργαζόμενος, που βοηθάει έναν λιγότερο έμπειρο εργαζόμενο, τον προστατευόμενο (protégé). Οι περισσότερες σχέσεις καθοδήγησης προκύπτουν ανεπίσημα ως αποτέλεσμα των κοινών ενδιαφερόντων ή αξιών των δύο προσώπων, ενώ λιγότερα συχνά εντάσσονται στην προγραμματισμένη προσπάθεια του οργανισμού να φέρει κοντά επιτυχημένους ανώτερους εργαζόμενους με λιγότερο έμπειρους εργαζόμενους (Gerhart *et al.*, 2008)

3.8. Βασικές Τεχνικές Παρακίνησης

Υπάρχουν διάφορες τεχνικές παρακίνησης, όπως η διοίκηση ολικής ποιότητας, οι κύκλοι ποιότητας, η ανθρωποκεντρική προσέγγιση, ο εμπλουτισμός της εργασίας, κ.ά, οι οποίες στοχεύουν στη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών ενός οργανισμού και στην αύξηση της παραγωγικότητάς του.

❖ Διοίκηση Ολικής Ποιότητας

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αναπτύχθηκε από τον Deming Wild ως νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων. Η τεχνική της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας εισάγει στο χώρο της διοίκησης καινοτόμες ιδέες. Βασική γραμμή της τεχνικής αυτής είναι η στροφή της παραγωγικής διαδικασίας στην ποιότητα των προϊόντων ή των υπηρεσιών. Το σύγχρονο αυτό μοντέλο διοίκησης θέτει ως επίκεντρο του ενδιαφέροντος των οργανισμών την ποιότητα, η οποία είναι το ισχυρότερο κίνητρο προτίμησης του καταναλωτή (Χολεβιάς, 1995).

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποσκοπεί στη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, της αποδοτικότητας, της ελαστικότητας και της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού στο σύνολό του. Αφορά στην οργάνωση και στη δέσμευση ολόκληρης της εταιρίας για την ποιότητα σε κάθε τμήμα, κάθε δραστηριότητα, κάθε άτομο και κάθε επίπεδο της εταιρίας.

Συμπερασματικά, η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας είναι μια δυναμική συνεχόμενη

διαδικασία, όπου κάθε τμήμα και κάθε εργαζόμενος, ξεκινώντας από τα διευθυντικά στελέχη, εργάζονται έχοντας στο νου τους να προσφέρουν την καλύτερη ποιότητα στην πιο καλή τιμή, έτσι ώστε να είναι δυνατό να ξεπεράσουν και τις ίδιες τις προσδοκίες του πελάτη και να μη χρειαστεί ποτέ να απολογηθούν.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας για να λειτουργεί ως τεχνική παρακίνησης, πρέπει να τίθεται κίνητρο και να γνωστοποιείται ότι η επίτευξη του στόχου προς την ολική ποιότητα συνοδεύεται με υλική και ηθική ικανοποίηση, να γίνει συνδυασμός της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (T.Q.M.) με την Διοίκηση Βάσει Στόχων (M.B.O) και οι στόχοι να αφορούν σε βελτίωση της ποιότητας, η επίτευξη της οποίας βραβεύεται υλικά και ηθικά. Τότε έχουμε μια πολύ καλή τεχνική παρακίνησης (Χολεβάς 1995).

❖ *Κύκλοι Ποιότητας «Κανένα Ελαττωματικό» (Zero Defects)*

Σε μια στιγμή που το διαστημικό πρόγραμμα της Αμερικής είχε φτάσει σχεδόν στον πάτο, ο Philip Grosby παρουσίασε την ιδέα του «κανένα ελαττωματικό» (Zero Defects), οποία εκτόξευσε την επιτυχία του διαστημικού προγράμματος στα ύψη.

Ο Philip Grosby μετακίνησε τον έλεγχο ποιότητας από την επόπτευση από τους ειδικούς στα χέρια των εργαζομένων. Στόχος ήταν η μέγιστη παρακίνηση των εργαζομένων, έτσι ώστε να λειτουργούν με υπευθυνότητα και με μηδενικά λάθη (Zero Defects).

Με αυτό τον τρόπο, ο κάθε εργαζόμενος προσπαθεί να μειώσει ή να μηδενίσει τα δικά του λάθη, προλαμβάνοντας την απόρριψη της εργασίας του από την ειδική επιτροπή ελέγχου. Η θεωρία του Philip Grosby στοχεύει σε προϊόντα μόνιμης υψηλής ποιότητας, μέσα από την εξάλειψη των λαθών που συμβαίνουν κατά το σχεδιασμό, την παραγωγή, την πώληση και τις υπηρεσίες κάθε προϊόντος (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Η προέκταση του παραπάνω σκεπτικού, ότι δηλαδή η ποιότητα και ο αυτοέλεγχος των εργαζομένων είναι παράγοντας μέγιστης παρακίνησης και αύξησης της παραγωγικότητας, όπως επίσης και της ικανοποίησης των εργαζομένων οδήγησαν τον Αμερικανό στατιστικολόγο W. Edwards Deming με τη συμπαράσταση του συμβούλου του Joseph Juran να αναπτύξουν τη θεωρία των «κύκλων ποιότητας», που εφαρμόστηκε για πρώτη φορά τη δεκαετία του πενήντα στην Ιαπωνία.

Η θεωρία είναι βασισμένη στη μέγιστη εθελοντική συμμετοχή όλων των βαθμίδων εργαζομένων του οργανισμού. Σε κάθε τμήμα του οργανισμού αναπτύσσονται μικρές ομάδες δέκα – δεκαπέντε ατόμων, που συνεδριάζουν σε τακτά χρονιά διαστήματα για να διερευνήσουν τα διάφορα προβλήματα που αφορούν το τμήμα τους, να προτείνουν

και να εφαρμόσουν λύσεις, όπως επίσης και να επαναξιολογήσουν τα αποτελέσματα της δράσης τους. Σ' αυτή την προσπάθεια υπάρχει ένας συντονιστής, ο οποίος βοηθά στην οργάνωση των κύκλων του τμήματος, αλλά και των διαφόρων τμημάτων μεταξύ τους. Ο συντονιστής έχει επίσης την ευθύνη της εκπαίδευσης σε θέματα ποιότητας, την αναγνώριση ευκαιριών, μεθόδων βελτίωσης και επίλυσης των προβλημάτων (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

❖ *Εμπλουτισμός Εργασίας*

Παρατηρώντας τα αποτελέσματα της έρευνάς του, ο F. Herzberg προχώρησε και ανέπτυξε τρόπους παρακίνησης των εργαζομένων. Με βασική σκέψη ότι κάθε εργαζόμενος θα πρέπει παράλληλα με τα καθήκοντα της εργασίας του να συμμετέχει και στις αποφάσεις που αφορούν τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της δουλειάς του, πρότεινε τον «Εμπλουτισμό της Εργασίας», ο οποίος χωρίζεται στον «Κάθετο Εμπλουτισμό της Εργασίας» και τον «Οριζόντιο Εμπλουτισμό της Εργασίας».

Ο κάθετος εμπλουτισμός αναφέρεται στην εμπλοκή των εργαζομένων στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σ' ό,τι αφορά τον προγραμματισμό, την οργάνωση και τον έλεγχο της θέσης που ο εργαζόμενος κατέχει, ενώ ο οριζόντιος εμπλουτισμός αναφέρεται στην δυνατότητα αλλαγής των εργασιών και των καθηκόντων που έχει ο εργαζόμενος, λαμβάνοντας μέρος αν είναι δυνατό σε ολόκληρη τη διαδικασία παραγωγής.

❖ *Ανθρωποκεντρική Προσέγγιση*

Αναγνωρίζοντας τη μέγιστη σημασία της παρακίνησης στην αύξηση της αποδοτικότητας και παραγωγικότητας των εργαζομένων και με κυρίαρχο ερώτημα αν μπορεί να φτιαχτεί μια εργασία, έτσι ώστε να παρέχει τη μέγιστη παρακίνηση στους εργαζόμενους, ο Franc και η Lillian Gilberth διατύπωσαν τη θεωρία του ανθρωποκεντρικού σχεδιασμού της εργασίας.

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, χωρίς να αγνοούνται οι διαδικασίες παραγωγής ενθαρρύνονται οι εργαζόμενοι να βρουν τους περιορισμούς και τις απαιτήσεις των διαδικασιών παραγωγής και να εισηγηθούν τρόπους, έτσι ώστε να μειωθούν ή να ξεπεραστούν τα προβλήματα που αντιμετωπίζει η διαδικασία παραγωγής (Κυριαζόπουλος & Κιουλάφας, 1994).

Η ανθρωποκεντρική προσέγγιση στο σχεδιασμό της εργασίας αναζητά τη μέγιστη εμπλοκή και συμμετοχή των εργαζομένων στο σχεδιασμό και την εκτέλεση της εργασίας τους.

❖ *Συστήματα Ενίσχυσης του Ηθικού των Εργαζομένων*

Υπάρχουν κάποιες επιχειρήσεις οι οποίες, προκειμένου να αυξήσουν το ηθικό των εργαζομένων τους, χρησιμοποιούν ορισμένες μεθόδους. Αυτές σχεδιάζονται σύμφωνα με τις ανάγκες και το προφίλ της κάθε επιχείρησης και του κάθε οργανισμού και σκοπεύουν στην εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής των εργαζομένων, στη βελτίωση του ηθικού στον εργασιακό χώρο και στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου εφαρμόζονται.

✓ *Consultation & Coaching προς τη Διοίκηση*

Εξειδικευμένες συμβουλευτικές παρεμβάσεις και καθοδήγηση προς τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού και τα διευθυντικά στελέχη για τις προκλήσεις που αναδεικνύονται στον εργασιακό χώρο και αφορούν τον ανθρώπινο παράγοντα (πχ: απουσίες, συμπεριφορές υψηλού κινδύνου, σοβαρά ατυχήματα, βία στον εργασιακό χώρο, παρενόχληση, εξαρτήσεις κ.ά.).

✓ *Ομάδες Προσωπικής Ανάπτυξης*

Οι Ομάδες Συμβουλευτικής Υποστήριξης υλοποιούνται σε ομάδες στελεχών ή εργαζομένων εντός του εργασιακού χώρου σε ενότητες όπως: διαχείριση στρες και θυμού, υποστήριξη νέων μητέρων, αυτογνωσία – αυτοεκτίμηση, εργασιακές σχέσεις, εθιστικές συμπεριφορές, ανάπτυξη δεξιοτήτων διεκδικητικής συμπεριφοράς, επικοινωνία, ηγεσία, ανάπτυξη συναισθηματικής νοημοσύνης κ.ά. Στόχος των ομάδων είναι η προσωπική ανάπτυξη των εργαζομένων και η ενίσχυση των δεξιοτήτων τους.

✓ *Πρόγραμμα εμπύχωσης (coaching)*

Καθώς ο ρυθμός μεταβολών στην εργασία επιταχύνεται συνεχώς, προβάλλει πιο επιτακτική η ανάγκη για ενασχόληση με το άτομο και για βελτίωση της συμπεριφοράς και των ατομικών επιδόσεων στην εργασία. Οι περισσότερες από τις κορυφαίες εταιρίες διεθνώς προσφέρουν στα εξελίξιμα στελέχη τους προγράμματα Εμπύχωσης. Το Coaching Στελεχών αποτελεί επένδυση για τους υπαλλήλους-κλειδιά και για τον οργανισμό ταυτόχρονα.

Είναι ένας πολύ αποτελεσματικός τρόπος για να έρθει στην επιφάνεια ο καλύτερος εαυτός των ατόμων, που είναι υπεύθυνα για την επιτυχία της εταιρίας. Τα προγράμματα Εμπύχωσης απευθύνονται σε στελέχη που προετοιμάζονται για την είσοδό τους σε κάποιον νέο, πιο απαιτητικό εργασιακό χώρο και θέλουν να καταφέρουν να αποδώσουν το μέγιστο των ικανοτήτων τους. Επίσης, σε στελέχη που εργάζονται σε συγκεκριμένο εργασιακό πλαίσιο και αισθάνονται ότι θέλουν να βελτιώσουν τον τρόπο χειρισμού ορισμένων καταστάσεων για να ανεβάσουν την απόδοσή τους.

Τυπικά, στέλεχος θεωρείται κάποιος προς τον οποίο η εταιρία έχει αναλάβει δεσμεύσεις. Το Coaching αποτελεί αναγνώριση του ότι η «Εμψύχωση» της απόδοσής του θα ωφελήσει τόσο την εταιρία, όσο και το ίδιο το στέλεχος. Το Coaching Στελεχών παρέχει βοήθεια στα πλαίσια κλίματος εμπιστοσύνης με την κατάλληλη ανατροφοδότηση προς τους εκπροσώπους της εταιρίας. Η διαδικασία μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ή συνεχιζόμενη, αλλά συχνά σχετίζεται με ένα συγκεκριμένο θέμα και περιλαμβάνει εξειδικευμένη αξιολόγηση, σχέδιο δράσης και περίοδο εκτίμησης.

Τα προγράμματα αυτά προϋποθέτουν μια τριμερή συμφωνία μεταξύ Εταιρίας, Συμβούλου και Συμβουλευομένου. Σχεδιάζονται σύμφωνα με τις διεθνώς αποδεκτές πρακτικές, που στοχεύουν να υποστηρίξουν τα στελέχη να πετύχουν υψηλό επίπεδο εργασιακής συμπεριφοράς, σε κάθε είδους εργασιακή κατάσταση. Στα στελέχη παρέχεται εξατομικευμένη υποστήριξη, έτσι ώστε να εργασθούν όσο το δυνατόν καλύτερα μέσα σε ομάδες και να καταφέρουν να τηρήσουν προκαθορισμένα χρονοδιαγράμματα.

Ο συμβουλευόμενος συνειδητοποιεί τα τυχόν μειονεκτήματα των προηγούμενων επιδόσεών του και μαθαίνει τρόπους για καλύτερη και λειτουργικότερη διαχείριση του χρόνου που αφιερώνει σε συγκεκριμένες εργασίες.

Ένας εξωτερικός, επαγγελματίας Σύμβουλος Σταδιοδρομίας/Coach εξασφαλίζει καλύτερη εικόνα της κατάστασης με την ουδετερότητα, την αντικειμενικότητα και τη μεγάλη εμπειρία εκτός του οργανισμού, καθώς και με την εξειδίκευση και τις ικανότητες συμβουλευτικής που διαθέτει. Ο Σύμβουλος ακούει, αναλύει, ενθαρρύνει κατάλληλα και προσανατολίζει το στέλεχος με σκοπό τον εμπλουτισμό του προσωπικού τρόπου διοίκησης, αλλά και την υποστήριξη των αξιών, του τρόπου σκέψης, των κριτηρίων και των προσδοκιών που διέπουν τον οργανισμό.

Η Εμψύχωση ενθαρρύνει τη μάθηση, ευνοεί τη δημιουργικότητα και οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα εργασιακής απόδοσης. Στοχεύει στην απόκτηση αυτοπεποίθησης, τη δυνατότητα λήψης αποφάσεων και γρήγορης δράσης, με τη συνεκτίμηση των ατομικών και των οργανωσιακών συμφερόντων.

✓ *Συμβουλευτικές Υπηρεσίες Ψυχοκοινωνικής Υποστήριξης εργαζομένων & οικογενειών*

Ατομικές παρεμβάσεις για την διαχείριση προσωπικών/οικογενειακών προβλημάτων όπως διαζύγιο, ασθένεια, πένθος, κατάθλιψη κ.ά. ή εργασιακών προβλημάτων όπως εργασιακό στρες, διαπροσωπικές συγκρούσεις, οργανωσιακές αλλαγές, επανένταξη στον εργασιακό χώρο μετά από μακρόχρονη απουσία κ.ά. Η υπηρεσία αυτή παρέχει

προς τον εργαζόμενο και την οικογένειά του άμεση υποστήριξη και καθοδήγηση με απόλυτη εμπιστευτικότητα, για την αποτελεσματικότερη αντιμετώπιση των δυσκολιών που βιώνουν, συμβάλλοντας στην εξισορρόπηση της εργασιακής και προσωπικής ζωής (Work Life Balance).

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εργαζόμενοι σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο στην καθημερινότητα αναπαράγουν εντάσεις στις διαπροσωπικές σχέσεις, αύξηση ψυχικών και σωματικών ασθενειών και μείωση των παραγωγικών εργατοωρών. Τα στελέχη των επιχειρήσεων ή των οργανισμών αναζητούν λύσεις για τις αυξανόμενες αυτές ανάγκες που προκύπτουν καθημερινά, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα το ηθικό και την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και των οργανισμών.

Η μέθοδος αυτή πλαισιώνει ανθρώπινες και επιχειρηματικές ανάγκες, παρέχοντας άμεση υποστήριξη και καθοδήγηση από εξειδικευμένους επαγγελματίες για τη διαχείριση προσωπικών / οικογενειακών ή εργασιακών θεμάτων. Η παρέμβαση των επαγγελματιών ενθαρρύνει τους καλούντες στην υιοθέτηση πρακτικών κατευθύνσεων για την επίλυση των αιτημάτων τους, ενώ παράλληλα προλαμβάνει την απουσία από την εργασία και την εκδήλωση επικίνδυνων συμπεριφορών προς όφελος της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων.

✓ *Διαμεσολάβηση στον εργασιακό χώρο & επίλυση συγκρούσεων*

Η τάση για δύναμη, για επιτυχία είναι έμφυτη σε πολλούς ανθρώπους. Όταν δύο ή περισσότερα άτομα συναναστρέφονται, είναι λογικό να υπάρχουν διαφορές μεταξύ τους, είτε λόγω των διαφορετικών χαρακτήρων του καθενός, είτε λόγω της θέσης και της εξουσίας που κατέχουν, με αποτέλεσμα να έρχονται αρκετές φορές σε σύγκρουση μεταξύ τους, τόσο σε προσωπικό επίπεδο όσο και σε εργασιακό.

Οι παράγοντες (αιτίες) της σύγκρουσης μπορεί να είναι η προβληματική επικοινωνία, η αντίθεση αξιών, η χαμηλή απόδοση, ο αθέμιτος ανταγωνισμός, η παραβίαση κανόνων. Οι επιπτώσεις της σύγκρουσης είναι η σπατάλη ενέργειας, η μείωση ηθικού, η πόλωση, τα εμπόδια στη συνεργασία, η μείωση παραγωγικότητας, οι δυσκολίες στη λήψη αποφάσεων.

Αυτή η μέθοδος αποτελεί ένα εξειδικευμένο σύστημα παρέμβασης, μέσω διαπραγματευτικής διαδικασίας, για την επίλυση συγκρούσεων μεταξύ εργαζομένων και την γεφύρωση διαφορών με σκοπό την εξεύρεση αμοιβαίας αποδεκτής λύσης, την διαφύλαξη ειρηνικού και θετικού εργασιακού κλίματος και την αποφυγή δικαστικών διαδικασιών.

✓ Διαχείριση Τραυματικών Γεγονότων

Αναπάντεχα ή τραυματικά γεγονότα συχνά πλήττουν τις τεχνικές εταιρίες υπό μορφή ατυχήματος, δυστυχήματος, φυσικής καταστροφής, αιφνίδιου θανάτου, πυρκαγιάς κ.α. επιφέροντας σημαντικές επιπτώσεις στην ψυχοκοινωνική υγεία των εργαζομένων, καθώς και στην παραγωγικότητα των επιχειρήσεων.

Η μέθοδος αυτή παρέχει εξειδικευμένη καθοδήγηση στα στελέχη για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού μετά τη βίωση του γεγονότος, καθώς και ειδικό πρόγραμμα εκπαίδευσης για τους εργαζομένους στην προετοιμασία αντιμετώπισης ενός τραυματικού γεγονότος και σε δεξιότητες αποτελεσματικής διαχείρισης.

Στόχοι αυτής της μεθόδου είναι η ομαλοποίηση των επιδράσεων του τραύματος, η ελαχιστοποίηση της εκδήλωσης μετατραυματικού στρες, η επιτυχής επανένταξη των εργαζομένων στα καθήκοντά τους, η ενίσχυση του ηθικού στον εργασιακό χώρο, η ελαχιστοποίηση της εκδήλωσης ψυχικών και σωματικών ασθενειών, η μείωση απουσιών, η βελτίωση της αποδοτικότητας των εργαζομένων, η προαγωγή Κοινωνικής Εταιρικής Ευθύνης, η ελαχιστοποίηση της πιθανότητας ατυχημάτων λόγω ανθρώπινου λάθους.

✓ Εξειδικευμένα Health Forums

Οργάνωση και υλοποίηση εξειδικευμένων ημερίδων με workshops σε θεματολογίες υγείας, για ενημέρωση και ευαισθητοποίηση των εργαζομένων και την προαγωγή της υγείας στον εργασιακό χώρο. Τα workshops παρουσιάζονται από επαγγελματίες ψυχολόγους, διατροφολόγους, γυμναστές, ιατρούς κ.α.

❖ Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη (EKE)

Το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί μια βασική ομάδα ενδιαφερομένων (stakeholder) της επιχείρησης. Οι οργανισμοί δεν μπορούν να λειτουργήσουν χωρίς εργαζόμενους, οι οποίοι παράγουν υλικά αγαθά, παρέχουν υπηρεσίες, ασχολούνται με δραστηριότητες μάρκετινγκ, λειτουργούν την επιχείρηση εσωτερικά και σχεδιάζουν για το μέλλον. Από την άλλη πλευρά, οι εργαζόμενοι βασίζονται στον εργοδότη τους για τη διαβίωσή τους, αλλά και για πολλά περισσότερα, όπως βιώσιμο εργασιακό περιβάλλον, παροχή αδειών, ιατροφαρμακευτική περίθαλψη, συνταξιοδοτικό πρόγραμμα. Είναι μια σημαντική σχέση και για τα δυο μέρη, με υποχρεώσεις και δικαιώματα για τα συμβαλλόμενα μέρη.

Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε έναν οργανισμό έχουν σημαντικό ποσοστό συμμετοχής στο σχεδιασμό και στην εφαρμογή στρατηγικών και πολιτικών, οπότε η ανώτατη διοίκηση οφείλει να μεριμνά ιδιαίτερα για τους ανθρώπους της. Οι επιχειρήσεις,

βασιζόμενες σε αυτό το γεγονός, αναλαμβάνουν κοινωνική ευθύνη για το προσωπικό τους και εφαρμόζουν πολιτικές που ευνοούν και παρακινούν τους εργαζομένους τους. Επιλέγουν προσωπικό από διαφορετικές ομάδες, εφαρμόζουν προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης, παρέχουν πολιτικές εργασίας-οικογένειας και πρόσθετες παροχές και τέλος εξασφαλίζουν ένα ασφαλές και υγιές εργασιακό περιβάλλον.

Σε γενικές γραμμές, η ΕΚΕ είναι ένα σύνολο πρακτικών, μέσω των οποίων η επιχείρηση δεσμεύεται να συμβάλει στη βιώσιμη οικονομική ανάπτυξη και να προσπαθήσει μαζί με τους εργαζόμενους και την κοινωνία να βελτιώσουν την ποιότητα ζωής τους (World Business Council for Sustainable Development, 2001).

Η διείδυση της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης στο σύστημα της Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων προσφέρει μείωση των προβλημάτων και εκμετάλλευση των ευκαιριών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις εκδηλώνουν αυξανόμενο ενδιαφέρον για το συγκεκριμένο θέμα, καθώς γνωρίζουν ότι η ΕΚΕ αποφέρει σημαντικά οφέλη για τις ίδιες, αλλά και για τους εργαζόμενους. Είναι κοινή επιθυμία όλων να μην αποτελούν οι εργαζόμενοι αντικείμενο εκμετάλλευσης, αλλά αντίθετα να ικανοποιούνται.

Οι επιχειρήσεις, θέτοντας ως στόχο την απόκτηση και διατήρηση της ανταγωνιστικότητας, αλλά και λαμβάνοντας υπόψη το γεγονός ότι η επιτυχία μπορεί να καθορισθεί από τις πηγές προέλευσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, βρίσκονται σε συνεχή αναζήτηση όλων εκείνων των ταλαντούχων ανθρώπων, αλλά και των πρακτικών ώθησης και καλύτερης αξιοποίησής τους, έτσι ώστε να οδηγηθούν στην επιτυχία.

Μια κοινωνικά υπεύθυνη επιχείρηση ως προς τους εργαζόμενους αποτελεί κίνητρο για την ικανοποίηση και αφοσίωσή τους, ενώ έτσι η ίδια, εκτός του ότι αποκομίζει πολλά οφέλη, επιτυγχάνει τον αιώτερο σκοπό της, τη μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας.

3.9. Ανακεφαλαίωση

Η παρακίνηση είναι ένα από τα πιο απλά, αλλά και από τα πιο σύνθετα αντικείμενα της Διοικητικής. Οι άνθρωποι παρακινούνται ή οδηγούνται να συμπεριφέρονται κατά τρόπο που τους δημιουργεί το αίσθημα της ανταμοιβής. Παρακινώντας έτσι κάποιον είναι μάλλον εύκολο και απλό να βρεθεί τι επιθυμεί το άτομο και να του προσφερθεί ως ανταμοιβή ή ως κίνητρο. Όμως, μια ανταμοιβή που θεωρεί ένα άτομο ενδιαφέρουσα, είναι πιθανό να μην είναι αποδεκτή από κάποιο άλλο και στο σημείο αυτό η παρακίνηση γίνεται σύνθετη. Οι άνθρωποι διαφέρουν πάρα πολύ στον τρόπο που

εκτιμούν τις ευκαιρίες.

Αλλά, παρά τις δυσκολίες που παρουσιάζει η παρακίνηση, δεν υπάρχει αμφιβολία ότι αποτελεί τη σπονδυλική στήλη της Διοικητικής. Η παρακίνηση πραγματοποιείται, όταν ένα κίνητρο ή μια ανταμοιβή μπορούν να ικανοποιήσουν μια δημιουργημένη ανάγκη. Αποτυχία μπορεί να προκύψει όταν παρεμβάλλεται ένα εμπόδιο μεταξύ του ατόμου και του κινήτρου ή της ανταμοιβής.

Τέλος, η παρακίνηση παίζει σημαντικό ρόλο στον καθορισμό του επιπέδου απόδοσης των εργαζομένων, η οποία με τη σειρά της επηρεάζει την αποτελεσματικότητα με την οποία θα αντιμετωπιστούν οι στόχοι της εργασιακής μονάδας. Είναι ευνόητο, ότι το άτομο είναι πιθανό να παρακινηθεί αν υπάρχουν τα κατάλληλα κίνητρα (ηθικά, ψυχολογικά, υλικά), τα οποία θα βοηθήσουν το άτομο για να επιδιώξει και να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα, υψηλότερες αποδόσεις, που συνήθως είναι για το καλό όλων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΜΕΣΑ ΑΠΟ ΤΗ ΣΥΝΑΙΣΘΗΜΑΤΙΚΗ ΝΟΗΜΟΣΥΝΗ ΚΑΙ ΤΟ ΝΕΥΡΟΓΛΩΣΣΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟ

4.1. Εισαγωγή

Ο άνθρωπος από την φύση του είναι συναισθηματικό ον. Το συναίσθημα ηγείται της λογικής στον ανθρώπινο εγκέφαλο. Είναι, λοιπόν, σπουδαίο το γεγονός ότι υπάρχει πλέον η συνειδητοποίηση και από τους ίδιους τους managers για την αξία του συναισθήματος και της διαχείρισής του.

Αυτογνωσία, ενσυναίσθηση, να μπορείς δηλαδή να μπαίνεις στη θέση του άλλου, αλλά και η ικανότητα να αντιλαμβάνεσαι τον τρόπο που λειτουργεί η ανθρώπινη σκέψη και πώς διαμορφώνονται οι στάσεις και η συμπεριφορά του κάθε ατόμου από τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον του και τις εμπειρίες του, ώστε να μπορείς να εμπνέεις, να επηρεάζεις και να καθοδηγείς αυτή τη συμπεριφορά προς την επίτευξη επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης, που όπως υποστηρίζουν οι νευρο-επιστήμες, μπορούν να διδαχθούν και να αποκτηθούν και με εργαλεία όπως ο Νευρογλωσσικός Προγραμματισμός συμβάλλουν θετικά και αποτελεσματικά στην παρακίνηση των εργαζομένων.

4.2. Η έννοια της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ)

Υπάρχει μια ευρεία ποικιλία διαφορών από προσωπικότητα σε προσωπικότητα. Μία απλή παρατήρηση καταδεικνύει το γεγονός ότι, παράλληλα με τις ομοιότητες και τα κοινά χαρακτηριστικά των ανθρώπων, οι εμφανείς διαφορές οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κάθε άτομο είναι μοναδικό. Παρατηρούνται διαφορές, παραδείγματος χάριν, στο ρυθμό και τον τόνο των κινήσεων, την ταχύτητα της αντίληψης και της αντίδρασης, τις γνωστικές διαδικασίες, την ένταση των συναισθημάτων, τα κίνητρα της δράσης και την ιεράρχηση των αξιών. Από την άλλη πλευρά, τα χαρακτηριστικά της πνευματικής ζωής που όλοι οι άνθρωποι μοιράζονται περιλαμβάνουν την προσωπικότητα, την κοινωνικότητα, την ηθικότητα, τη νοημοσύνη και ανάμεσά τους τη συναισθηματική νοημοσύνη.

Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η ΣΝ είναι η ικανότητα του ατόμου να γνωρίζει το τι αισθάνεται και να είναι σε θέση να ελέγξει τα συναισθήματά του, προτού εκείνα

το χειραγωγήσουν, να είναι ικανό να παράσχει στον εαυτό του κίνητρο προκειμένου να επιτυγχάνει τους στόχους του, να είναι δημιουργικό και να κάνει ό,τι καλύτερο μπορεί, καθώς και να κατανοεί πως αισθάνονται οι άλλοι και να είναι σε θέση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τη σχέση του μαζί τους. Δηλαδή, κατά τον Goleman (1997), η ΣΝ είναι ο συνδυασμός των χαρακτηριστικών παραγόντων: αυτογνωσία, διαχείριση συναισθημάτων, παρακίνηση εαυτού, ενσυναίσθηση και διαχείριση σχέσεων.

4.3. Το Θεωρητικό Μοντέλο της Συναισθηματικής Νοημοσύνης

Σύμφωνα με τον Goleman (1997), η ΣΝ αποτελείται από συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, που μπορούν να ταξινομηθούν στις ακόλουθες προσωπικές δεξιότητες: αντίληψη του εαυτού (self-awareness), συναισθηματική διαχείριση (emotional management), κινητοποίηση του εαυτού (self-motivation), ενσυναίσθηση (empathy), διαπροσωπικές σχέσεις (interpersonal relationships), επικοινωνία (communication) και προσωπικό ύφος (personal style). Αυτά τα χαρακτηριστικά χωρίζονται σε προσωπικές (αντίληψη του εαυτού, συναισθηματική διαχείριση, κινητοποίηση του εαυτού, προσωπικό ύφος) και κοινωνικές δεξιότητες (διαπροσωπικές σχέσεις, ενσυναίσθηση και επικοινωνία). Με άλλα λόγια, οι προσωπικές ικανότητες καθορίζουν πόσο καλά χειριζόμαστε τον εαυτό μας και οι κοινωνικές ικανότητες καθορίζουν το πόσο καλά χειριζόμαστε σχέσεις.

Με βάση το διαχωρισμό των προσωπικών (ενδοατομικών) και κοινωνικών (διαπροσωπικών) δεξιοτήτων, το νεότερο μοντέλο του Goleman (1998) ενσωματώνει τις ανωτέρω συναισθηματικές δεξιότητες στις πέντε προαναφερθείσες κατηγορίες: αυτογνωσία, διαχείριση συναισθημάτων, παρακίνηση εαυτού, ενσυναίσθηση και διαχείριση σχέσεων.

- ✓ Η *αυτογνωσία* σχετίζεται με την αναγνώριση της εσωτερικής κατάστασης του ατόμου, των προτιμήσεων, των προσωπικών του αποθεμάτων και χρησιμοποιεί αυτά τα συναισθήματα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, η οποία άλλωστε επηρεάζεται από τις αξίες των ατόμων. Αναφέρεται επίσης στην ικανότητα του ατόμου να διαθέτει μια ρεαλιστική άποψη σχετικά με τις δυνατότητές του, δηλαδή τα δυνατά και αδύνατα σημεία του (αυτοαξιολόγηση). Έχοντας αυτήν τη δυνατότητα, θα είναι διαθέσιμο να δεχτεί οποιαδήποτε κριτική στοχεύει στη βελτίωσή του και θα θέλει να μαθαίνει από τις προηγούμενες εμπειρίες. Τέλος, η αυτογνωσία οδηγεί στην

αυτοπεποίθηση όσον αφορά τις δεξιότητες, τις αξίες και τους στόχους (Goleman, 1998).

- ✓ Η *αυτορρύθμιση*, η διαχείριση δηλαδή, των συναισθημάτων και των παρορμήσεων, ώστε τα συναισθήματα να διευκολύνουν παρά να αποτρέπουν την ομαλή εκτέλεση των καθηκόντων του ατόμου. Εδώ μπορούν να ενταχθούν ο αυτοέλεγχος, η αξιοπιστία, η προσαρμοστικότητα και η καινοτομία, δηλαδή το να αισθάνεται κανείς άνετα και να είναι ανοικτός σε πρωτοποριακές ιδέες, προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες (Goleman, 1998).
- ✓ Η *παρακίνηση εαυτού* είναι η συναισθηματική τάση που κατευθύνει και διευκολύνει την εκπλήρωση στόχων, μέσω της αναζήτησης της ικανοποίησης στις δραστηριότητες του ατόμου. Κατά συνέπεια, βοηθά στην αύξηση των πρωτοβουλιών και δημιουργεί τάση προς επίτευξη, δέσμευση και θέληση για βελτίωση, καθότι άτομα τα οποία έχουν υψηλά επίπεδα κινήτρου βλέπουν τα λάθη τους ως τομείς προς βελτίωση και διόρθωση. Επίσης, διακρίνεται επιμονή στην επίδιωξη του στόχου παρά τα εμπόδια (Goleman, 1998).
- ✓ Η *ενσυναίσθηση* σημαίνει επίγνωση των συναισθημάτων, των αναγκών και των ανησυχιών των άλλων, καθώς και το συνυπολογισμό τους κατά την λήψη των αποφάσεων. Οι άνθρωποι εκφράζονται, συνήθως, μέσω του τόνου της φωνής τους ή μέσω των εκφράσεων του προσώπου τους. Η ενσυναίσθηση αναφέρεται στην ικανότητα της αναγνώρισης τέτοιου είδους εκφράσεων. Κάτι τέτοιο προϋποθέτει ένα υψηλό επίπεδο αντίληψης του εαυτού και αυτοδιαχείρισης (Goleman, 1998). Εδώ συγκαταλέγονται επίσης η αναγνώριση και ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση των αναγκών των άλλων, η ενίσχυση της ανάπτυξης των άλλων, ο σωστός χειρισμός της διαφορετικότητας, η αναγνώριση των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και η ενδυνάμωση των σχέσεων.
- ✓ Η *διαχείριση σχέσεων*, τέλος, αναφέρεται στο πόσο καλά ένα άτομο χειρίζεται τα συναισθήματά του στις διαπροσωπικές σχέσεις και την ικανότητα να προκαλεί κανείς στους άλλους τις αντιδράσεις που θέλει. Οι κοινωνικές δεξιότητες απαιτούν διπλωματία, επιρροή, πειθώ, έμπνευση και καθοδήγηση ομάδων και ανθρώπων, ικανότητες διαπραγμάτευσης ή επίλυσης των παρεξηγήσεων, χειρισμό των αλλαγών, καλλιέργεια δεσμών, σύμπραξη και συνεργασία, δημιουργία συνοχής στην ομάδα προς επίτευξη συλλογικών στόχων. Σε κάθε περίπτωση, προκειμένου ένα άτομο να διαθέτει

ανεπτυγμένες κοινωνικές δεξιότητες, θα πρέπει αρχικά να έχει αναπτύξει τις προσωπικές του ικανότητες (Goleman, 1998).

Πίνακας 4.1

Τα πέντε συστατικά της συναισθηματικής νοημοσύνης στην εργασία

The Five Components of Emotional Intelligence at Work

	Definition	Hallmarks
Self-Awareness	the ability to recognize and understand your moods, emotions, and drives, as well as their effect on others	self-confidence realistic self-assessment self-deprecating sense of humor
Self-Regulation	the ability to control or redirect disruptive impulses and moods the propensity to suspend judgment—to think before acting	trustworthiness and integrity comfort with ambiguity openness to change
Motivation	a passion to work for reasons that go beyond money or status a propensity to pursue goals with energy and persistence	strong drive to achieve optimism, even in the face of failure organizational commitment
Empathy	the ability to understand the emotional makeup of other people skill in treating people according to their emotional reactions	expertise in building and retaining talent cross-cultural sensitivity service to clients and customers
Social Skill	proficiency in managing relationships and building networks an ability to find common ground and build rapport	effectiveness in leading change persuasiveness expertise in building and leading teams

Copyright © 2003 Harvard Business School Publishing Corporation. All rights reserved.

Πηγή: Goleman, 2004

Παρότι η συναισθηματική νοημοσύνη μας καθορίζει την δυνατότητά μας να μαθαίνουμε τα τυπικά προσόντα που υπάγονται στα πέντε συστατικά της ΣΝ, η συναισθηματική μας επάρκεια δείχνει πόσο από αυτή τη δυνατότητα έχουμε ήδη αντιληφθεί από την εκμάθηση και βελτιστοποίηση ικανοτήτων, ώστε αυτή η νοημοσύνη να έχει μεταφραστεί σε ικανότητες σχετικές με την εργασία.

Όπως έχει σαφώς διατυπωθεί, η Συναισθηματική Νοημοσύνη μπορεί να διδαχτεί και να φέρει θετικά αποτελέσματα. Πώς όμως η Συναισθηματική Νοημοσύνη συμβάλλει, ώστε να είμαστε πιο παραγωγικοί στην καθημερινότητά μας;

Οι ικανότητες της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (ΣΝ) σημαίνουν επίδειξη προσοχής σε άλλους ανθρώπους – δηλαδή να ακούμε, να σεβόμαστε τις ανάγκες και επιθυμίες των άλλων και να χτίζουμε ωφέλιμες σχέσεις μαζί τους. Η κατανόηση εμπνέει τους ανθρώπους, οδηγεί σε σεβασμό και δημιουργεί πιστούς οπαδούς. Όταν οι εργαζόμενοι σέβονται τον διευθυντή τους, είναι συνήθως πρόθυμοι να κάνουν υπερβάσεις για την επίτευξη του κοινού σκοπού.

Με άλλα λόγια, η αποτελεσματική ηγεσία αφορά λιγότερο ειδικές καταστάσεις ή ειδικά κοινωνικά προσόντα, παρά σχετίζεται περισσότερο με την ανάπτυξη ενός γνήσιου ενδιαφέροντος και του ταλέντου να ενθαρρύνει κανείς τα θετικά συναισθήματα των ανθρώπων των οποίων χρειάζεται τη συνεργασία και την υποστήριξη (Goleman & Boyatzis, 2008). Ως επέκταση της έννοιας της ΣΝ, η οποία βασιζόταν μέχρι τώρα στην ατομική ψυχολογία, προέκυψε και ο όρος κοινωνική ευφυΐα, η οποία ορίζεται ως ένα σύνολο διαπροσωπικών επαρκειών, που στηρίζονται σε ορισμένα νευρωνικά κυκλώματα και εμπνέουν τους άλλους να είναι αποτελεσματικοί.

4.4. Το Συναισθηματικό στην Εργασία

Αποτελεί αναμφισβήτητο γεγονός ότι οι εργασιακοί χώροι, στους οποίους οι άνθρωποι κινούνται, επιδρούν στις σκέψεις, στα συναισθήματά και στις πράξεις τους. Αυτή η σχέση, όμως, είναι αμφίδρομη. Με παρόμοιο τρόπο και οι άνθρωποι επιδρούν στο εργασιακό τους περιβάλλον μέσω των σκέψεων, των συναισθημάτων, των συμπεριφορών και των αντιδράσεών τους.

Τα συναισθήματα, τα οποία προκαλούνται σε μεγάλο βαθμό από τις ερμηνείες που δίνουν οι άνθρωποι πάνω σε διάφορα γεγονότα, κάνουν την εμφάνισή τους και στους εργασιακούς χώρους. Τα εργασιακά συναισθήματα είναι θετικής ή αρνητικής υφής, αποτελούν αναχαιτιστικό ή βοηθητικό παράγοντα στην επίτευξη της εργασίας και στις εργασιακές σχέσεις και χαρακτηρίζονται από τη μεγάλη τους ποικιλία (άγχος, ικανοποίηση, θυμός, ενθουσιασμός, φθόνος, ζήλια, ανακούφιση, ελπίδα, χαρά, περηφάνια, αγάπη κ.α).

Ο επιχειρηματικός κόσμος άρχισε να αναγνωρίζει ότι το συναίσθημα μπορεί να λειτουργήσει ως πολύτιμη πηγή πληροφοριών που, αν αναγνωρισθεί και αξιοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θεαματικά αποτελέσματα.

Σύμφωνα με την «affective events theory» των Weiss και Cropanzano (1996), η φύση του επαγγέλματος επηρεάζει τη συμπεριφορά και τη στάση των ατόμων απέναντι στην εργασία, αλλά κυρίως έχει ως αποτέλεσμα είτε κάποια ευχάριστα είτε κάποια

απογοητευτικά γεγονότα, τα οποία όλοι αντιμετωπίζουμε στον εργασιακό χώρο. Τα γεγονότα αυτά με τη σειρά τους οδηγούν είτε σε αρνητικά είτε σε θετικά συναισθήματα, που βιώνονται στην εργασία, τα οποία συναισθήματα επηρεάζουν και τη στάση απέναντι στην εργασία (επαγγελματική ικανοποίηση, δέσμευση κτλ). Επίσης, προκαλούν αρνητικές συμπεριφορές κατευθυνόμενες από το συναίσθημα (όπως παρορμητικές κινήσεις), αλλά και θετικές συμπεριφορές (όπως η προσφορά βοήθειας στους άλλους ή η καταβολή επιπλέον προσπάθειας). Η στάση προς το επάγγελμα έχει πιο μακροπρόθεσμες συνέπειες, όπως η απόφαση για αποχώρηση από την εργασία, η συστηματική εμπλοκή σε αντικοινωνικές συμπεριφορές ή αντίθετα η εμπλοκή σε παραγωγική εργασία. Τέλος, τα συναισθήματα που βιώνονται στον εργασιακό χώρο επηρεάζονται από προσωπικά χαρακτηριστικά, όπως η συναισθηματική νοημοσύνη ή η γενική τάση να είναι κάποιος σε αρνητική ή θετική διάθεση.

Πιο πρόσφατα, η Barbara Fredrickson ανέπτυξε το «broaden-and-build model» (1998), το οποίο βοήθησε στην καλύτερη αποσαφήνιση του τομέα διερεύνησης του συναισθήματος. Σύμφωνα μ' αυτή τη θεωρία, όταν οι άνθρωποι βιώνουν θετικά συναισθήματα, όπως η αγάπη, η χαρά, η ευχαρίστηση και το ενδιαφέρον, μπορούν να βελτιώνουν και να εμπλουτίζουν το ρεπερτόριο των σκέψεων και των πράξεων που χρησιμοποιούν, όταν αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις της ζωής. Με άλλα λόγια, τα θετικά συναισθήματα διευρύνουν το πεδίο των εναλλακτικών λύσεων, στις οποίες τα άτομα μπορεί να προβούν για να επιλύσουν ένα πρόβλημα, ενώ χαρακτηρίζονται από μεγάλη ποικιλία δράσεων, στις οποίες μπορεί να καταφύγουν για να επιτύχουν ένα στόχο. Επιπλέον, βοηθούν στην εξάλειψη και την αντιμετώπιση των συνεπειών των αρνητικών συναισθημάτων (Bar-On *et al.*, 2003). Ένα τρίτο αποτέλεσμα της βίωσης θετικών συναισθημάτων είναι η κινητοποίηση μηχανισμών, που οδηγούν κλιμακωτά σε ψυχική και συναισθηματική ευημερία και τέλος βοηθούν στο χτίσιμο ισχυρού ψυχισμού, μεγάλων ψυχολογικών αντοχών και εξασφάλιση καλής ψυχικής υγείας.

4.5. Ο Ρόλος των Θετικών Συναισθημάτων στη Λειτουργία του Οργανισμού και η Σύνδεσή τους με την Παρακίνηση

Η Fredrickson (1998) υποστηρίζει ακόμα, ότι τα θετικά συναισθήματα δεν ωφελούν μόνο σε ατομικό επίπεδο, αλλά μπορούν να συμβάλουν και στην αποτελεσματικότερη λειτουργία των οργανισμών. Τα άτομα που βιώνουν θετικά συναισθήματα τα μεταδίδουν και στα άλλα μέλη του οργανισμού. Τα άτομα που εισπράττουν καλές πράξεις νιώθουν ευγνωμοσύνη, τα άτομα που διενεργούν καλές πράξεις αισθάνονται

περηφάνια και ευχαρίστηση, οπότε όλα αυτά τα διαφορετικά συναισθήματα δημιουργούν τις προϋποθέσεις για περαιτέρω συμπονετικές πράξεις. Οι εργαζόμενοι με θετική διάθεση δείχνουν αλτρουισμό στον εργασιακό χώρο. Τα θετικά συναισθήματα ενδυναμώνουν τη συνεργασία και την αναζήτηση πιο δημιουργικών λύσεων, καθώς και την πεποίθηση ότι μπορούν να επιτευχθούν θετικά αποτελέσματα. Έτσι, τα θετικά συναισθήματα μπορεί να διευκολύνουν στην αποδοτικότερη λειτουργία των οργανισμών, οδηγώντας τους προς την ευημερία.

Επιπλέον, τα άτομα που αισθάνονται καλά έχουν την τάση να αξιολογούν ευνοϊκότερα, να έχουν καλύτερες αξιολογήσεις από τους προϊσταμένους τους και υψηλότερες αμοιβές και να εισπράττουν μεγαλύτερη κοινωνική υποστήριξη, τόσο από τους συναδέλφους τους, όσο και από τους προϊσταμένους τους.

Τα άτομα με θετικές συναισθηματικές εμπειρίες έχουν ισχυρό συναισθηματικό δεσμό με την εργασία τους και δύσκολα αποχωρούν. Σημαντικό ρόλο παίζει η ικανοποίηση των εργαζομένων από τα καθήκοντά τους και από την αξία του ρόλου τους, που δημιουργεί θετική διάθεση και ισχυρούς δεσμούς με την εργασία τους. Το ποσοστό των απουσιών έχει άμεση σχέση με τη θετική και την αρνητική διάθεση των εργαζομένων για τον χώρο εργασίας τους. Επισημαίνεται ότι η συναισθηματική καταστολή μπορεί να οδηγήσει στο σύνδρομο της συναισθηματικής εξάντλησης και γενικά της επαγγελματικής εξουθένωσης (Sifneos, 1979), στο χρόνιο στρες, την κατάθλιψη. Ο οργανισμός, λοιπόν, που μπορεί να προσελκύσει και να διατηρήσει ταλαντούχους ανθρώπους, αλλά και να τους εμπνεύσει να αποδώσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους, δεν είναι μόνο επαγγελματικά ικανός, είναι και συναισθηματικά ικανός.

Πιο συγκεκριμένα η George (Mayer & Salovey, 1997) χρησιμοποίησε μοντέλα παρακίνησης για να εξετάσει το πώς τα θετικά συναισθήματα μπορεί να διευκολύνουν τους εργαζόμενους να επιτύχουν και να αποδώσουν ικανοποιητικά. Υποστήριξε, βασισμένη στην θεωρία των προσδοκιών (Goleman, 2006), ότι τα θετικά συναισθήματα μπορεί να ενισχύσουν την προσδοκία ότι η απόδοση κάποιου είναι αποτέλεσμα της προσπάθειάς του και να ενισχύσουν επίσης την άποψη ότι η απόδοση οδηγεί σε θετικά αποτελέσματα. Τα ευρήματα αυτά στηρίζονται σε παλαιότερες έρευνες, που έδειξαν ότι η ύπαρξη θετικών συναισθημάτων μπορεί να οδηγήσει σε μεγαλύτερη αυτόπραγμάτωση (Goleman, 2006) και μεγαλύτερη αισιοδοξία όσον αφορά την εκτίμηση μελλοντικών γεγονότων.

Μια παρόμοια υπόθεση μπορεί επίσης να διατυπωθεί με βάση το μοντέλο

«παρακίνησης - στοχοθέτησης» (Cooper, 1997), σύμφωνα με το οποίο μπορεί να υποστηριχθεί ότι τα αισιόδοξα άτομα τείνουν να θέτουν πιο δύσκολους προσωπικούς στόχους και να αποδέχονται πιο προκλητικούς στόχους που παρέχονται από άλλους, επιτυγχάνοντας υψηλότερη απόδοση. Κατά τον ίδιο τρόπο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ένα συμπεριφορικό μοντέλο παρακίνησης (Bar-on, 2000), για να υποθεθεί ότι το βίωμα θετικών συναισθημάτων μπορεί να διευκολύνει την παραμονή ή επιμονή σε μία εργασία (Salovey & Mayer, 1990). Και αυτό γιατί τα άτομα, που έχουν υψηλή θετική προδιάθεση ή αισιόδοξία, τείνουν να ερμηνεύουν την αποτυχία ως προσωρινή ατυχία, προερχόμενη από εξωτερικούς παράγοντες κι έτσι είναι πιο πιθανόν να επιμένουν μετά από μία απογοήτευση σε σχέση με τα άτομα με αρνητική προδιάθεση ή απαισιόδοξες τάσεις.

4.6. Εκμάθηση και Βελτίωση της Συναισθηματικής Νοημοσύνης (EQ)

Έως πρόσφατα, το EQ ήταν αμελητέο μέσο μέτρησης των ανθρώπινων αξιών, ικανοτήτων και δυνατοτήτων. Ωστόσο, οι άνθρωποι με υψηλό δείκτη EQ αποδεικνύεται ότι αποδίδουν καλύτερα στην προσωπική και επαγγελματική τους ζωή. Μπορούν να χειρισθούν τα προβλήματα του κόσμου των συναισθημάτων. Έχουν αυτοεκτίμηση, μπορούν να παρακινήσουν τον εαυτό τους, καθώς και να εμπνεύσουν τους άλλους.

Έχει διαπιστωθεί ότι η συναισθηματική νοημοσύνη μπορεί να διδαχθεί και να αναπτυχθεί όσο μεγαλώνουμε και μαθαίνουμε από τις εμπειρίες μας. Στην έννοια της συναισθηματικής νοημοσύνης του ατόμου προστίθεται η παράμετρος της συναισθηματικής νοημοσύνης της επιχείρησης.

Εμβαθύνοντας και βελτιώνοντας την τελευταία, γίνεται δυνατή η εκμετάλλευση κατά το μέγιστο των παραγωγικών δυνατοτήτων των εργαζομένων, η ανάπτυξη και μεγέθυνση του ανθρώπινου κεφαλαίου και η επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων.

Διάφορα προγράμματα εκπαίδευσης για βελτίωση της συναισθηματικής νοημοσύνης δημιουργούνται συνεχώς, ως ανταπόκρισης στο κάλεσμα του επιχειρηματικού κόσμου για πιο έξυπνους συναισθηματικά εργαζόμενους. Χρειάζεται όμως μεθόδευση, υπομονή και πάνω απ' όλα επιθυμία από το ίδιο το άτομο να αλλάξει.

Ενδεικτικά, τα βασικά βήματα ενός προγράμματος εκπαίδευσης συναισθηματικής νοημοσύνης μπορούν να συνοψιστούν στα εξής (Goleman, 1998):

- Αξιολόγηση της εργασίας και εντοπισμός των ικανοτήτων συναισθηματικής νοημοσύνης, που είναι απαραίτητες για τη συγκεκριμένη εργασία.
- Αξιολόγηση του ατόμου και εντοπισμός των συναισθηματικών ικανοτήτων

που ήδη διαθέτει.

- Ερμηνεία και συζήτηση των αποτελεσμάτων (feedback).
- Αξιολόγηση της ετοιμότητας για αλλαγή.
- Παροχή κινήτρων.
- Η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτοϋποκινούμενη (self-directed).
- Εστίαση σε ξεκάθαρους, εφικτούς στόχους.
- Ύπαρξη πρόνοιας για την περίπτωση υποτροπής.
- Ανάδραση της απόδοσης (performance feedback).
- Συνεχής εξάσκηση.
- Δημιουργία υποστηρικτικών ομάδων.

Στο σημείο αυτό, θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα άτομα μαθαίνουν μόνο όταν έχουν ισχυρά κίνητρα γι' αυτό. Τα κίνητρα επηρεάζουν δραστικά όλη τη διαδικασία μάθησης, από το στάδιο της αρχικής συμμετοχής στο πρόγραμμα μέχρι το τελευταίο στάδιο της εφαρμογής της νέας γνώσης στην πράξη. Στην περίπτωση της συναισθηματικής νοημοσύνης, τα κίνητρα μπορεί να είναι τόσο ενδογενή, όσο και εξωγενή. Για παράδειγμα, μπορεί το ίδιο το άτομο να συνειδητοποιήσει ότι για να γίνει περισσότερο ανταγωνιστικό στην αγορά και να αναρριχηθεί στην ιεραρχία, θα πρέπει να βελτιώσει τις ικανότητες της συναισθηματικής νοημοσύνης του. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και η επιχείρηση να θεσπίσει συγκεκριμένες ανταμοιβές για όσους εκδηλώνουν συμπεριφορές που διέπονται από συναισθηματική νοημοσύνη, π.χ. επιβράβευση της ανάληψης πρωτοβουλιών.

Επίσης, πρέπει να επισημάνουμε ότι η αλλαγή των παλαιών συμπεριφορών πρέπει να είναι αυτοϋποκινούμενη, πρέπει δηλαδή να προέρχεται εκ των έσω, από ειλικρινή διάθεση του ατόμου να αλλάξει, να μάθει, να βελτιωθεί. Ταυτόχρονα, το εκπαιδευτικό πρόγραμμα θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου, καθώς και το επίπεδο μαθησιακής ανάπτυξης όπου βρίσκεται.

4.7. Μεγιστοποιώντας τη Συναισθηματική Νοημοσύνη της Ομάδας

Είναι ευνόητο, ότι και η συναισθηματική νοημοσύνη μιας ομάδας απαιτεί τις ίδιες ικανότητες που εκδηλώνει ένα συναισθηματικά ευφυές άτομο. Υπάρχει όμως μια διαφορά, οι ικανότητες αυτές σχετίζονται τόσο με τα άτομα όσο και με την ομάδα ως σύνολο (Wells, 1985). Οι ομάδες έχουν διαθέσεις και ανάγκες να δρουν συλλογικά.

Όπως ακριβώς με τα άτομα, έτσι και στις ομάδες, κάθε δεξιότητα της συναισθηματικής νοημοσύνης βασίζεται για την ανάπτυξή της πάνω σε μια άλλη και ενισχύεται με την εξάσκηση, ως ένα είδος συνεχώς.

Όταν τα μέλη εξασκούνται στην αυτεπίγνωση και παρατηρούν τις διαθέσεις και τις ανάγκες της ομάδας τους, αρχίζουν να αντιδρούν με ενσυναίσθηση ο ένας απέναντι στον άλλο. Μια ομάδα εκφράζει την αυτεπίγνωσή της, όταν λαμβάνει υπόψη της τόσο την κοινή διάθεση όσο και τα συναισθήματα του κάθε μέλους ξεχωριστά. Συναισθάνονται ο ένας τον άλλον και επιπλέον συντάσσουν σχετικές νόρμες, δηλαδή κανόνες για τη μεταξύ τους στήριξη και κατανόηση. Η εκδήλωση αμοιβαίας ενσυναίσθησης οδηγεί την ομάδα στη δημιουργία και τη διατήρηση θετικών κανόνων, αλλά και στην καλύτερη διαχείριση των σχέσεών της με τον έξω κόσμο. Σε ομαδικό επίπεδο, η κοινωνική επίγνωση, και ιδιαίτερα η ενσυναίσθηση, αποτελεί τη βάση πάνω στη οποία η ομάδα μπορεί να κτίσει και να διατηρήσει αποτελεσματικές σχέσεις με τον υπόλοιπο οργανισμό (Goleman *et al.*, 2002).

4.8. Τι είναι ο Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός (NLP)

Η συμπεριφορά μας βασίζεται σε μια συγκεκριμένη δομή. Το NLP εξετάζει αυτή τη δομή από τον τρόπο που σκεφτόμαστε, δρούμε και μιλάμε με τη χρήση συγκεκριμένων μοντέλων. Τα μοντέλα αυτά, αρχικά, ανέπτυξαν οι δημιουργοί του NLP, Dr. Richard Bandler και Dr. John Grinder, καθηγητές στο Πανεπιστήμιο Santa Cruz της California, εμπνευσμένοι από πετυχημένους θεραπευτές, όπως οι Milton Erickson, Virginia Satir, Fritz Perls.

Το ζητούμενο ήταν να διερευνήσουν πώς λειτουργεί το μυαλό ενός ανθρώπου, όταν ενεργεί με τον τρόπο που ενεργεί, να βρουν τη φόρμουλα ή τη διαδικασία που οδηγεί στη συγκεκριμένη συμπεριφορά και στο συγκεκριμένο αποτέλεσμα. Στη συνέχεια, επέκτειναν τη μελέτη σε ανθρώπους από κλάδους όπως οι επιχειρήσεις, η εκπαίδευση, η νομική. Κατέληξαν στη διατύπωση θεμελιωδών αρχών, μεθόδων και τεχνικών, όπου αξιοποιούνται οι δυνατότητες και λειτουργίες του νευρικού συστήματος και του εγκεφάλου, συνδυάζοντας τις εξειδικευμένες γνώσεις τους γύρω από την επικοινωνία, την ψυχολογία, τα μαθηματικά και την επιστήμη των ηλεκτρονικών υπολογιστών.

4.9. Τι Σημαίνει ο Όρος Νευρο-Γλωσσικός Προγραμματισμός

Ο όρος NLP προήλθε από τα τρία πλέον σημαντικά στοιχεία που καθορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά:

- *Neuro (Νεύρο)* - αναφέρεται, γενικά, στο νευρικό σύστημα ως σύστημα που λαμβάνει, μεταφέρει και επεξεργάζεται μηνύματα και εμπειρίες από το εξωτερικό περιβάλλον δια μέσου των αισθήσεών μας.
- *Linguistic (Γλωσσικός)* - αναφέρεται στη μεγάλη σημασία και τη χρησιμότητα της γλώσσας, με την ευρεία έννοιά της, ως εργαλείο έκφρασης των εμπειριών, δηλαδή πώς δίνουμε νόημα στις εμπειρίες μας. Η γλώσσα που χρησιμοποιούμε εδράζεται στις προσωπικές μας εμπειρίες και καλύπτει τόσο την ψηφιακή, δηλαδή προφορική γλώσσα (λέξεις), όσο και την αναλογική γλώσσα, δηλαδή τη γλώσσα των κινήσεων και εκφράσεων, αυτό που ονομάζουμε στο NLP φυσιολογία.
- *Programming (Προγραμματισμός)* - αναφέρεται στα προγράμματα του νου, με τον τρόπο που αυτά δημιουργούνται και προκύπτουν από την αλληλεπίδραση των δύο προηγούμενων στοιχείων, καθώς επίσης και στην αξιοποίηση των λειτουργικών αυτών προγραμμάτων που, κυρίως ασυνείδητα πλέον, επηρεάζουν και διαμορφώνουν τη συμπεριφορά μας για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου σκοπού.

Ο κάθε άνθρωπος βιώνει, αντιλαμβάνεται και δίνει νόημα στις εμπειρίες του με τρόπο μοναδικό. Τα εξωτερικά ερεθίσματα που συλλαμβάνονται μέσω των αισθήσεων, φιλτράρονται προσθέτοντας, αφαιρώντας και αλλοιώνοντας στοιχεία με βάση τις αξίες μας, τα πιστεύω μας, τις μνήμες, προηγούμενες αποφάσεις μας και τα μετα - προγράμματά μας. Έτσι, ο καθένας από μας διαμορφώνει το δικό του μοντέλο του κόσμου, το οποίο και εκφράζει με τον τρόπο που επικοινωνεί και ενεργεί (συμπεριφορά) στο περιβάλλον του.

Αναγνωρίζοντας τον τρόπο με τον οποίο παράγεται η συμπεριφορά κάποιου, δηλαδή πώς σκέφτεται όταν ενεργεί και γιατί λειτουργεί με τον τρόπο που λειτουργεί, μπορούμε να συντονιστούμε μαζί του και να βελτιώσουμε την αποτελεσματικότητα της επικοινωνίας μας μαζί του. Αναγνωρίζοντας, επίσης, τη δική μας φόρμουλα που παράγει τη δική μας συμπεριφορά, μπορούμε να επέμβουμε, αν χρειάζεται, για να αλλάξουμε ή να βελτιώσουμε κάποια πράγματα με σκοπό την αποτελεσματική αξιοποίηση του ήδη υπάρχοντος δυναμικού μας.

Στόχος είναι να χτίσουμε μία σταθερή βάση με στάσεις και δεξιότητες, που να δημιουργούν ανεξάρτητα νέες τεχνικές και προσεγγίσεις στη διατήρηση ή την εξέλιξή μας. Έτσι, μαθαίνουμε να προσαρμοζόμαστε στις εκάστοτε συνθήκες και καταστάσεις και να επιτυγχάνουμε διαρκώς τους στόχους μας.

Το NLP είναι μια πολύπλευρη διαδικασία, που περιλαμβάνει τις ψυχολογικές επιδράσεις στη συμπεριφορά. Πρόκειται για μια επιστημολογία που χρησιμοποιεί τα διάφορα στάδια της ανθρώπινης ανάπτυξης, το σχηματισμό των στάσεων και της σκέψης. Παρέχει αποτελεσματικά εργαλεία και στρατηγικές, που καθορίζουν το ρόλο μας ως ανθρώπινα όντα, την ταυτότητά μας και το ιδανικό επίπεδο επιτυχίας. Παρά το γεγονός ότι η αρχική διεργασία ξεκινά από εμάς τους ίδιους, η διαδικασία περιλαμβάνει βαθμιαία το περιβάλλον και τους ανθρώπους γύρω μας, για να δημιουργήσει προσδοκίες και τη σωστή νοοτροπία που οδηγεί στην επίτευξή τους.

4.10. Εφαρμογή του NLP στις Επιχειρήσεις

Ο καθένας που έρχεται σε επαφή με ανθρώπους ή επιθυμεί την προσωπική βελτίωση μπορεί να ωφεληθεί από τις τεχνικές του NLP.

Το NLP διαθέτει τις τεχνικές που δίνουν τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις και στα στελέχη τους σε τμήματα Πωλήσεων, Μάρκετινγκ, σε εταιρίες Επικοινωνίας, Παροχής Υπηρεσιών να αντλήσουν και να συγκεντρώσουν την κατάλληλη πληροφόρηση, ώστε να ικανοποιήσουν τα κριτήρια επιλογών των πελατών τους και των συνεργατών τους, να διαπραγματεύονται με άνεση, να χειρίζονται ευέλικτα και αποτελεσματικά δύσκολες καταστάσεις.

Το NLP μπορεί να αποτελέσει σημαντικό εργαλείο στα χέρια του Μάνατζμεντ καθώς και στελεχών που ασχολούνται με την Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού προκειμένου να συγκεντρώσουν στοιχεία για να αξιολογήσουν, να προσλάβουν και να παρακινήσουν δημιουργικά τους ανθρώπους μιας επιχείρησης και να αξιοποιούν το πλήρες δυναμικό τους.

Το NLP μπορεί να χρησιμοποιηθεί από όλους όσους επιθυμούν να αναπτύξουν τις δεξιότητες ευελιξίας και πειθούς και με δημιουργικότητα να προκαλούν και να επηρεάζουν καταστάσεις, καθιστώντας τους ικανούς να σχετίζονται με τον καλύτερο δυνατό τρόπο με άλλα μέλη, οδηγούμενοι σε σωστές και δίκαιες αποφάσεις.

Αποτελεί ένα χρήσιμο εργαλείο στο ευμετάβλητο και έντονα ανταγωνιστικό εργασιακό περιβάλλον, συμβάλλοντας στην ανάπτυξη των κατάλληλων δεξιοτήτων και στάσεων, που δεν έχουν παρά μόνο σκοπό τη μέγιστη αποδοτικότητα και την εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Συνοψίζοντας, περιλαμβάνει ένα σύνολο τεχνικών και μεθόδων, βοηθώντας στην επίλυση και την αντιμετώπιση καθημερινών θεμάτων σε μία επιχείρηση, από την ανάγκη εισαγωγής μιας καινοτομίας και την ορθή κατανομή των περιορισμένων

επιχειρηματικών πόρων έως τη διαχείριση επικοινωνιακών συγκρούσεων σε μία ομάδα εργασίας, συμβάλλοντας θετικά στον προγραμματισμό των στόχων με τέτοιο τρόπο, ώστε να εξασφαλίζεται η επίτευξή τους, στη διεύρυνση του πλαισίου των επιλογών και των προϋποθέσεων για την καλύτερη ευελιξία στο χειρισμό θεμάτων, στη γρήγορη δημιουργία θετικού κλίματος αποδοχής με τους ανθρώπους που ερχόμαστε σε επαφή, ώστε να κατανοούμε το πώς ενεργούν, να προβλέπουμε τη συμπεριφορά τους, να τους παρακινούμε και να τους παρακινούμε, να ενισχύουμε τις τεχνικές επιρροής μας, να φθάνουμε σε συμφωνία, να διευθετούμε διαστάσεις απόψεων.

4.11. Στρατηγικές NLP

Ό,τι κάνουμε ή σκοπεύουμε να κάνουμε emπίπτει σε μία από τις πέντε βασικές στρατηγικές. Σύμφωνα με τη θεωρία του NLP, όλες τις πτυχές του κόσμου γύρω μας χρησιμοποιούν μία ή ένα μίγμα αυτών των στρατηγικών, από τη δημιουργία φιλικών σχέσεων, νομικές διαπραγματεύσεις έως την παγκόσμια ειρήνη.

1. *Μνήμη.* Κάθε άτομο έχει το δικό του τρόπο στην απόκτηση και πρόσβαση εμπειρίας γι' αυτό. Το μυαλό αποθηκεύει τα δεδομένα από τις δικές μας προσωπικές εμπειρίες. Στη συνέχεια, ανακτά την πληροφορία, προσπαθεί να διακρίνει αν είναι ένα καλή, ουδέτερη ή κακή. Έτσι, μπορούμε να μαθαίνουμε από τα λάθη ή να επιζητάμε επιτυχίες του παρελθόντος. Διαρκώς ανακαλούμε τις πληροφορίες που έχουν αποθηκευτεί στο μυαλό μας για να χρησιμοποιηθούν στη λήψη αποφάσεων, την κριτική σκέψη και σε νέες προσεγγίσεις για μια νέα κατάσταση.
2. *Πεποίθηση.* Συγκρίνουμε τις πραγματικές εμπειρίες μας με την ερμηνεία αυτών. Εξετάζοντας τα πράγματα όπως πραγματικά συμβαίνουν και όπως ιδανικά τα έχουμε πλάσει στο μυαλό μας, αρχίζουμε να πιστεύουμε ότι μπορούμε να πετύχουμε ένα υψηλότερο επίπεδο ή ένα καλύτερο αποτέλεσμα.
3. *Απόφαση.* Βασιζόμενοι στη δεύτερη στρατηγική, αρχίζουμε να κάνουμε επιλογές για τον εαυτό μας για το πώς θέλουμε να επιτύχουμε τους στόχους μας. Αξιολογούμε συνθήκες του παρελθόντος, την παρούσα κατάσταση, κάνουμε εκτιμήσεις για το μέλλον και στη συνέχεια προσδιορίζουμε τις επιλογές που μας οδηγούν στην αυτοβελτίωση.
4. *Παρακίνηση.* Η στρατηγική αυτή είναι ο συνδυασμός των τριών πρώτων. Ανατρέχουμε στη μνήμη για να δημιουργήσουμε ένα σενάριο της πραγματικότητας. Η φαντασία ή πεποίθηση στη συνέχεια ενσωματώνεται για τη

σύγκριση ως προς το πώς τα πράγματα μπορούν να επιτευχθούν καλύτερα. Στη συνέχεια, προβαίνουμε σε αποφάσεις που θα μας βοηθήσουν να ενεργήσουμε προς την επίτευξη του στόχου. Όταν αυτά τα τρία συνδυάζονται, νιώθουμε ένα ισχυρό κίνητρο που μας οδηγεί στην επίτευξη του στόχου. Τα κίνητρα διαφέρουν σε κάθε άτομο.

5. Μάθηση. Η στρατηγική αυτή ενσωματώνει τη μνήμη, την απόφαση και την παρακίνηση. Η μνήμη μας παρέχει τις απαραίτητες πληροφορίες σχετικά με το έργο. Οι αποφάσεις του παρελθόντος θα καθορίσουν το βαθμό της επιτυχίας ή της αποτυχίας και με κριτήριο ότι έχουμε μάθει να κάνουμε σοφότερες επιλογές για το μέλλον. Τα κίνητρα μας καθοδηγούν στην αποφυγή του ίδιου λάθους ξανά, ανοίγοντας έτσι το δρόμο στη μάθηση. Θα επιδιώκουμε να αποκτήσουμε πληροφορίες, που βασίζονται σε αυτά που ξέρουμε, σε ό,τι έχουμε κάνει και σε ό,τι σχεδιάζουμε να κάνουμε.

4.12. Τεχνικές NLP που Συνδέονται με την Παρακίνηση

❖ *Αρμονική επικοινωνία (rapport)*

Η ικανότητα να σχετιζόμαστε με τους άλλους με έναν τρόπο που δημιουργεί εμπιστοσύνη και κατανόηση. Είναι η ικανότητα να αντιλαμβανόμαστε την άποψη του άλλου και αντίστοιχα ο άλλος να κατανοεί τη δική μας. Δεν χρειάζεται να συμφωνούμε απαραίτητα. Η επιτυχής αλληλεπίδραση εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητά μας να διατηρούμε αρμονική σχέση επικοινωνίας. Παραδόξως, η λήψη αποφάσεων σε μία επιχείρηση βασίζεται περισσότερο στην αρμονική επικοινωνία και όχι τόσο σε τεχνικές διαδικασίες. Η τεχνική αυτή υποστηρίζει την αρμονία, τη συμμόρφωση, τη συμφωνία, την ευθυγράμμιση.

Πάντα υπάρχουν διαφορές ανάμεσα στα άτομα, λόγω των διαφορετικών εμπειριών. Μπορούμε όμως να βρούμε και κοινά σημεία, στα οποία θα δώσουμε έμφαση ώστε να πετύχουμε συνεργασία και να εξαλείψουμε τον ανταγωνισμό. Έτσι με την τεχνική αυτή μπορούμε να επηρεάσουμε τη συμπεριφορά του άλλου ατόμου. Πώς όμως γίνεται αυτό; Η στάση και οι κινήσεις του σώματος (πχ. χειρονομίες, κίνηση κεφαλιού καταφατικά), οι εκφράσεις του προσώπου (πχ. ένα χαμόγελο), η επαφή με τα μάτια, ο τόνος της φωνής (πχ. ενθάρρυνση, επιβράβευση) και ο τρόπος της αναπνοής (πχ. βαθιές, αργές ανάσες, κίνηση του στέρνου), η χρήση συγκεκριμένου λεξιλογίου και φράσεων (πχ. μεταφορές), η αίσθηση του χιούμορ (πχ. ανέκδοτα, ρητά) είναι τρόποι που επηρεάζουν το άτομο και μπορούν να το ωθήσουν σε μία επιθυμητή συμπεριφορά ή πράξη.

❖ *Αγκύρωση (anchoring)*

Πρόκειται για μία διαδικασία που συνδέει «άγκυρες» μνήμης (συνειρμό) με ένα ερέθισμα. Η άγκυρα ή το ερέθισμα γίνεται το έναυσμα για μια αντίδραση. Η άγκυρα μπορεί να μην έχει καμία λογική σχέση με την αντίδραση που προκαλεί και η αντίδραση μπορεί να είναι είτε αρνητική είτε θετική. Ωστόσο, δημιουργώντας άγκυρες, μπορούμε να διεγείρουμε ορισμένες αντιδράσεις, προκειμένου να αλλάξουμε τη συνολική στάση και συμπεριφορά σε μια συγκεκριμένη κατάσταση.

Στο NLP, η αγκύρωση γίνεται ένα αποτελεσματικό εργαλείο, καθώς μπορούμε να δημιουργήσουμε μια άγκυρα προκαλώντας ένα ερέθισμα, παραπέμποντας ταυτόχρονα στην κατάσταση που θέλουμε να επιτύχουμε.

Η άγκυρα μπορεί να είναι οπτική (πχ. χρώματα που επιδρούν στη διάθεσή μας), ακουστική (πχ. ένα τραγούδι), κιναισθητική (πχ. μία θερμή χειραψία), οσφρητική ή γευστική ως μέσο για τη δημιουργία μιας εικόνας που μπορεί εύκολα να ανακτήσει πληροφορίες από τη μνήμη μας και να διευκολύνει μια απάντηση - αποτέλεσμα. Είναι χρήσιμο να δημιουργούμε άγκυρες, ειδικά κατά τη διάρκεια σημαντικών εμπειριών, ώστε να βελτιώνουμε την υποκειμενική και κριτική μας άποψη για το περιβάλλον μας. Ένα αντικείμενο, ένα πρόσωπο, ένας ήχος, ένα μέρος, οτιδήποτε μπορεί να κατέχει συναισθηματική αξία για εμάς και να έχει εντυπωθεί στο μυαλό μας μπορεί να αποτελέσει ερέθισμα και να δημιουργήσει μία άγκυρα για μία ορισμένη συμπεριφορά.

Πίνακας 4.2

Αναπαραστατικά συστήματα αγκυρών

Visual	Auditory	Olfactory
Black, White or Color Near or Far Bright or Dim Location Size Associated / Dissociated Contrast Framed or Unbounded Moving or Still Slow/Normal/Fast 3-Dimensional or Flat	Loud or Soft Near or Far Internal or External Location Stereo or Mono Fast or Slow High or Low Pitch Verbal or Tonal Rhythm Clarity Pauses	Strong or Weak Sweet or Pungent Rich or Thin Location Concentrated or Diluted Constant or Intermittent Clear or Unclear Near or Far Moving or Still Source: Metal, Liquid, Etc. Old or New
Gustatory		Kinesthetic
Strong or Weak Concentrated or Diluted Rich or Thin Fresh or Spoiled Sweet, Sour, Salty, Spicy or Bitter Tangy or Clear Soft or Sharp Fermented or Unfermented Alcoholic or Non-alcoholic Mild or Strong Natural or Processed		Strong or Weak Large or Small Area Heavy or Light Location Smooth or Rough Constant or Intermittent Hot or Cold Size Shape Pressure Vibration

Πηγή: Chris Right, NLP for Beginners – An Idiot-Proof Guide To Neuro Linguistic Programming

❖ Αλυσίδες συναισθημάτων – καταστάσεων (*chain states*)

Πρόκειται για μια τεχνική NLP, όπου η τρέχουσα συναισθηματική κατάσταση θα πρέπει να επαναπροσδιοριστεί σε μία άλλη πιο ευνοϊκή για τη μάθηση και την επιτυχία. Αν υπάρχει το συναίσθημα της αμφιβολίας μέσα μας, υπάρχουν μέθοδοι ενθάρρυνσης να αλλάξουμε νοοτροπία και τη στάση μας, δίνοντάς μας μια εντελώς νέα αντίληψη για τον κόσμο γύρω μας. Η μέθοδος αυτή, επίσης, ενισχύει την εικόνα για τον εαυτό μας. Γινόμαστε πρόθυμοι να δοκιμάσουμε νέα πράγματα και αισθανόμαστε πιο δυνατοί σε νέες προκλήσεις.

Είναι ένα πολύ αποτελεσματικό εργαλείο για την επίτευξη της επιτυχίας. Η αλυσίδα δημιουργείται μεταβαίνοντας από τη μία κατάσταση στην άλλη. Αρχικά,

προσδιορίζουμε την παρούσα κατάσταση και σε δεύτερη φάση περιγράφουμε την συναισθηματική κατάσταση στην οποία επιθυμούμε να βρεθούμε. Προφορικά, διανοητικά, συμπεριφορικά μεταβαίνουμε σε μία άλλη συναισθηματική κατάσταση. Αναλύοντας στο μυαλό μας το συναίσθημα που προκαλείται από αυτή την κατάσταση, επιτρέπουμε στον εαυτό μας να επιδοθεί σε αυτό το συναίσθημα ή τη σκέψη, προχωρώντας σε μία κατάσταση επίγνωσης. Στη συνέχεια, προχωράμε στην επόμενη συναισθηματική κατάσταση ανάλογα με τις ανάγκες μας. Γνωρίζοντας την κατάσταση που επιθυμούμε να βρεθούμε και το αποτέλεσμα που επιθυμούμε να επιτύχουμε, μας βοηθά να προσαρμοστούμε στο περιβάλλον και να συνδεθούμε με τους ανθρώπους γύρω μας καλύτερα. Γνωρίζοντας καλά την παρούσα κατάσταση και ό,τι την περιβάλλει, είμαστε σε θέση να περάσουμε στο επόμενο στάδιο αυξάνοντας τις δυνατότητές μας και φτάνοντας στο τελικό αποτέλεσμα. Ο κύριος στόχος στην αλυσίδα καταστάσεων είναι να δημιουργήσει μια πιο ωφέλιμη σκέψη ή στάση προς την επιτυχία.

❖ *Μετα-μοντέλα (meta-models)*

Ο John Grinder και ο Richard Bandler (2005) εισήγαγαν και ανέπτυξαν τα μετα-μοντέλα στο NLP, για να δημιουργήσουν μια ευρύτερη διάσταση του ατόμου για τον κόσμο. Περιλαμβάνει ερωτήσεις από τις οποίες προκύπτουν πληροφορίες, ώστε να μπορέσουμε να φτιάξουμε τη δική μας οπτική για ένα γεγονός. Μέσω της γλώσσας και του λεξιλογίου έχουμε τρεις τρόπους γι' αυτή τη μέθοδο.

- *Παράλειψη.* Μπορεί να έχουμε διάφορες σκέψεις στο μυαλό μας που σχετίζονται με μία περίπτωση, αλλά να μην έχουμε όλες τις πληροφορίες για τον ακροατή μας. Με την παράλειψη όρων ή λεπτομερειών χωρίς να αλλοιώνουμε το περιεχόμενο της ιστορίας μπορούμε να αφήσουμε το μυαλό να διερωτάται και να προχωρά μόνο του.
- *Γενίκευση.* Οι δηλώσεις αυτές είναι αμφιλεγόμενες καθώς στερούνται ορισμού, είναι κλειστού τύπου ή είναι ρητορικές ερωτήσεις. Οι όροι που χρησιμοποιούνται είναι απόλυτοι, υπερβολικοί ή αρνητικής σημασίας.
- *Στρέβλωση.* Οι δηλώσεις αυτές είναι βασικά ασαφείς και ανακριβείς. Έτσι το μυαλό σας τείνει να δημιουργεί τα δικά του σενάρια και να συμπεραίνει τα δικά του αποτελέσματα σε μία κατάσταση.

❖ *Μετα-προγράμματα (meta-programs)*

Τα μετα-προγράμματα αποτελούν ασυνείδητα φίλτρα τα οποία αναπτύσσουν οι άνθρωποι, ώστε να χειριστούν και να ανταποκριθούν σε υψηλού επιπέδου και μεγάλο

όγκο πληροφοριών και ερεθισμάτων που λαμβάνουν διαρκώς από το περιβάλλον. Τα προγράμματα αυτά βοηθούν στη λήψη αποφάσεων για διαφορετικές καταστάσεις με βάση αυτά που έχουμε μάθει μέσω της επικοινωνίας, της γλώσσας του σώματος και της συμπεριφοράς. Από τη στιγμή που αποκτάμε πληροφόρηση και προσωπική εμπειρία, τα μετα-προγράμματα μας επιτρέπουν να ενεργήσουμε χρησιμοποιώντας τα. Ο τρόπος που ανταποκρινόμαστε σε μια κατάσταση με τη χρήση πληροφορίας και εμπειρίας του παρελθόντος, θα είναι πιθανόν με τον ίδιο τρόπο και για άλλες περιπτώσεις στο μέλλον. Έτσι, αναπτύσσουμε ως άτομα ένα συγκεκριμένο μοτίβο ή στρατηγική προσέγγισης. Είμαστε σε θέση να χειριστούμε διαφορετικές καταστάσεις, που σχετίζονται με άλλους ανθρώπους και να επωφεληθούμε από ευκαιρίες. Όλα αυτά οδηγούν άμεσα στην προσωπική επιτυχία. Το μοντέλο αυτό διαφέρει από άτομο σε άτομο, βοηθά όμως να αναπτύξουμε το δικό μας τρόπο σκέψης και δράσης, ώστε να αναδείξει καλύτερα τα χαρακτηριστικά και τις δεξιότητές μας.

Τα μετα-προγράμματα είναι πρότυπα παρακίνησης και εργασίας. Οδηγούν εκεί που ρίχνουμε την προσοχή μας, σε ό,τι ανταποκρινόμαστε, σε ό,τι μας παρακινεί. Διαμορφώνονται σύμφωνα με τον τρόπο που αλληλεπιδράμε με το περιβάλλον και με τα άλλα άτομα, με έναν τρόπο παρασκηνιακό και αυτοματοποιημένο, όπως το λογισμικό ενός υπολογιστή, που δεν συνειδητοποιούμε καν ότι συμβαίνει.

4.13. Οφέλη του NLP στις Επιχειρήσεις

Δυναμικές ομάδες: από τη στιγμή που ενδιαφέρεσαι για τους συνεργάτες σου, μπορείς να δημιουργήσεις μία ατμόσφαιρα ενότητας εστιάζοντας στην παραγωγικότητα και την απόδοση. Κάθε μέλος μπορεί να παίρνει πρωτοβουλίες χωρίς να δημιουργούνται συγκρούσεις. Κάθε μέλος αναπτύσσει χαρακτηριστικά και δεξιότητες προς όφελος της ίδιας της επιχείρησης.

1. Προσαρμοστικότητα στην αλλαγή: αν κάθε άτομο στην επιχείρηση γνωρίζει τις δυνατότητές του και τις ικανότητές του, θα είναι περισσότερο διατεθειμένο να τις αναπτύξει. Η αλλαγή στο χώρο των επιχειρήσεων είναι αναπόφευκτη, αλλά αυτό που είναι πιο σημαντικό είναι η ετοιμότητα για νέες προκλήσεις.
2. Επίτευξη στόχων: η χρήση του NLP για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων σε έναν οργανισμό εμπλέκει και το προσωπικό στους ξεκάθαρους και σημαντικούς στόχους. Όταν κάποιος έχει επαρκώς κατανοήσει που στοχεύει η επιχείρηση και πώς επιτυγχάνεται ο στόχος αυτός, τότε οδεύει ξεκάθαρα και με κίνητρο προς αυτή την κατεύθυνση.

3. Συνεργασία και αποτελεσματική επικοινωνία: υπάρχει σεβασμός από την κορυφή στα επίπεδα διοίκησης έως τη βάση στην επιχείρηση. Κάθε μέλος είναι υπεύθυνο για την ανταπόκριση του άλλου. Κατ' αυτό τον τρόπο, υπάρχουν λιγότερες διαμάχες και προσωπικές συγκρούσεις.
4. Ανάπτυξη της δημιουργικότητας και της καινοτομίας: όταν ενισχύουμε με την καθοδήγησή μας, αναθέτουμε αρμοδιότητες και επιτρέπουμε τη λήψη πρωτοβουλιών, απελευθερώνουμε τη δημιουργικότητα και την επιθυμία για ρίσκο, στηρίζουμε το προσωπικό στην επίλυση προβλημάτων και ενθαρρύνουμε τον εργαζόμενο στην ανάπτυξη των δικών του μεθόδων στην επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.
5. Διατήρηση ταλαντούχων εργαζομένων: πολλές πτυχές του NLP βοηθούν την επιχείρηση να εστιάσει στις ανάγκες των ανθρώπων της. Με το NLP βοηθάμε τους εργαζόμενους στους οποίους απευθυνόμαστε να βελτιώσουν την επιρροή τους, να αναπτύξουν την ευελιξία τους, να πετύχουν περισσότερα.
6. Παρακίνηση και ενδυνάμωση προσωπικού: μέσω των ισχυρών επικοινωνιακών τεχνικών δίνεται η δυνατότητα της επιρροής ομάδων. Χρησιμοποιώντας εντέχνως αόριστη γλώσσα και λεξιλόγιο που διεγείρει τις ανθρώπινες αισθήσεις, μπορούμε να πείσουμε, να εμπνεύσουμε, να ενθαρρύνουμε.
7. Ικανοποίηση των πελατών: φήμη, ικανότητα διανομής, αξιοπιστία είναι το θεμέλιο για καλές επιχειρηματικές συναλλαγές. Όταν κατανοούμε τις ανάγκες των πελατών μας, μπορούμε να ανταποκριθούμε αποτελεσματικά στις απαιτήσεις τους. Γι' αυτό και θα συνεχίσουν ν' απευθύνονται και στο μέλλον σ' εμάς.

4.14. Η Ικανοποίηση των Εργαζομένων Στόχος της Παρακίνησης, για την Επίτευξη των Στόχων του Οργανισμού

Η γνώση της ανθρώπινης συμπεριφοράς στο χώρο της εργασίας, καθώς και των κινήτρων ή αντικινήτρων που τη διαμορφώνουν και τη μεταβάλλουν, είναι καθοριστική για την επίτευξη των στόχων κάθε οργανισμού. Καθώς ο σύγχρονος άνθρωπος περνά πάνω από το 1/3 της ζωής του δουλεύοντας, είναι φυσικό η εργασία του να έχει προσδιοριστικό ρόλο στη ζωή του. Όχι μόνο καθορίζει το οικονομικό και κοινωνικό επίπεδο του ατόμου, αλλά πολύ συχνά αποτελεί ρυθμιστικό παράγοντα προσωπικής ευτυχίας και ικανοποίησης.

Η διάθεση των εργαζομένων για απόδοση είναι αποτέλεσμα της ικανοποίησης, της παρακίνησης και της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό και εξαρτάται από παράγοντες που σχετίζονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας, τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, την ηγετική συμπεριφορά του προϊσταμένου, το οργανωσιακό κλίμα και τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των εργαζομένων. Είναι σημαντικό για την επίτευξη της ικανοποίησής τους, οι εργαζόμενοι να νιώσουν πως μπορούν να επηρεάσουν και να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο εργάζονται. Είναι απαραίτητο, λοιπόν, να κατανοήσουν τους πιθανούς τρόπους με τους οποίους μπορούν να διαφοροποιήσουν μία κατάσταση που τους δυσαρεστεί. Επίσης, οι εργοδότες, αλλά και οι κατέχοντες διοικητικές θέσεις, θα πρέπει να μπορούν να αναγνωρίζουν τις προτεραιότητες των εργαζομένων, τις προθέσεις αλλά και τα κίνητρά τους. Οι εργαζόμενοι, ωστόσο, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται πλήρως τις πρωτοβουλίες και τις επιδιώξεις των ανωτέρων τους, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν ικανοποιητικά σε αυτές. Οι στόχοι θα πρέπει να είναι ξεκάθαροι και μετρήσιμοι και πάντοτε πάνω σε αντικείμενα στα οποία οι εργαζόμενοι είναι σωστά και επαρκώς εκπαιδευμένοι.

Είναι σαφές λοιπόν, ότι η επαγγελματική ικανοποίηση συνδέεται με τις στάσεις, τις αξίες και τα κίνητρα της εργασίας. Μα και πώς αλλιώς η έννοια της παρακίνησης θα είχε σημασία, αν δεν στόχευε και δεν εξασφάλιζε την ικανοποίηση των εργαζομένων;

4.15. Ανακεφαλαίωση

Πριν μερικές δεκαετίες στο χώρο των επιχειρήσεων ο όρος «συναίσθημα» έφερε μία αρνητική χροιά, καθώς η εκδήλωση συναισθημάτων θεωρείτο σημάδι αδυναμίας. Επίσης, ίσως ήταν πιο εύκολο να αγνοηθεί, ιδιαίτερα αν κάποιος εργαζόταν μόνος του σε ένα γραφείο. Σήμερα όμως, είναι αδύνατον να αγνοηθεί το συναίσθημα, ειδικότερα στα πλαίσια της ομαδικής εργασίας και κρίνεται ως σημαντική πηγή πληροφορίας, που αν χρησιμοποιηθεί κατάλληλα, μπορεί να οδηγήσει σε θετικά αποτελέσματα τόσο στους επιχειρηματικούς στόχους, όσο και στις διαπροσωπικές σχέσεις ανάμεσα στο προσωπικό της επιχείρησης.

Με τη χρήση κατάλληλων τεχνικών και την εφαρμογή στρατηγικών είναι δυνατή η επιρροή της ανθρώπινης σκέψης και η καθοδήγηση της συμπεριφοράς του εργαζόμενου, μέσα από την πρόκληση συγκεκριμένων ερεθισμάτων. Έτσι, τα στελέχη μέσω των ισχυρών επικοινωνιακών τεχνικών επιτυγχάνουν την ενδυνάμωση του προσωπικού και την αποτελεσματική παρακίνησή του, με αποτέλεσμα τα οφέλη για την

επιχείρηση να είναι πολλά, αλλά και την ικανοποίηση των εργαζομένων, που δίχως αυτό τον σκοπό δεν θα είχαν αποτέλεσμα όλες αυτές οι προσπάθειες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΟΠΩΣ ΠΡΟΚΥΠΤΟΥΝ ΑΠΟ ΤΗ ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΙΑΣ ΦΥΣΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ ΥΓΕΙΑΣ POWER HEALTH



Πηγή: <http://www.powerhealth.gr>

5.1. Μελέτη Περίπτωσης της Power Health

Η μελέτη περίπτωσης (ΜΠ) ταξινομείται στην κατηγορία των ποιοτικών ερευνών. Η ποιοτική έρευνα είναι μια διερεύνηση που θεμελιώνεται στην υπόθεση ότι άτομα κατασκευάζουν κοινωνική πραγματικότητα με την μορφή σημασιών και ερμηνειών και ότι αυτές οι κατασκευές τείνουν να γίνονται μεταβατικές και περιπτωσιακές.

Η μελέτη περίπτωσης είναι μια σε βάθος μελέτη ενός φαινομένου (περίπτωση) στο φυσικό του περιβάλλον και από την προοπτική γωνία των συμμετεχόντων στη λειτουργία του φαινομένου αυτού.

Στόχος της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση της παρακίνησης και των κινήτρων του ανθρώπινου δυναμικού μιας επιχείρησης του κλάδου υγείας και συγκεκριμένα της εταιρίας εναλλακτικών προϊόντων υγείας, Power Health.

5.2. Μεθοδολογία της ΜΠ

Ο σχεδιασμός της ΜΠ ξεκινά με την χάραξη του ερευνητικού θέματος και τον ερευνητικό στόχο. Ακολουθούν ο σχεδιασμός έρευνας, η συλλογή δεδομένων, η ανάλυση των δεδομένων, η άντληση συμπερασμάτων και η συγγραφή της έκθεσης της ΜΠ.

5.2.1. Ερευνητικό Θέμα και Ερευνητικός Στόχος

Στη παρούσα διπλωματική εργασία στόχος μας είναι η εμπειρική έρευνα σχετικά με την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού στις επιχειρήσεις – οργανισμούς και την

παροχή κινήτρων. Αντικείμενο μελέτης αποτελεί η εταιρία Power Health, που δραστηριοποιείται στην εγχώρια αγορά εναλλακτικών προϊόντων για την υγεία (βιταμίνες, συμπληρώματα διατροφής, ομοιοπαθητική, φυτοθεραπεία, ανθοϊάματα Bach). Συγκεκριμένα, η έρευνα επικεντρώνεται στην άντληση στοιχείων αναφορικά με τις πολιτικές, τις τεχνικές παρακίνησης και τα είδη των κινήτρων που παρέχει η επιχείρηση, ενώ στο τέλος παρουσιάζονται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από την εμπειρική έρευνα.

Προτού προχωρήσουμε όμως στα επόμενα βήματα, θα πρέπει να αποσαφηνίσουμε και να σκεφτούμε σοβαρά στη χάραξη του ερευνητικού θέματος και τον καθορισμό του ερευνητικού στόχου, την πρόσβασή μας στα υποκείμενα της έρευνας, δηλαδή:

1. Τον προσδιορισμό των ανθρώπων με τους οποίους θα κάνουμε την πρώτη μας επαφή. Στη συγκεκριμένη έρευνα μιλήσαμε με τον Γενικό Διευθυντή, με την έγκριση του οποίου πραγματοποιήθηκε η έρευνα και το Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού, με τον οποίο διεξήχθη προσωπική συνέντευξη.
2. Επιλογή της καλύτερης μεθόδου επικοινωνίας (τηλέφωνο, e-mail, επιστολή, προσωπική επίσκεψη κτλ). Εδώ, αρχικά χρησιμοποιήθηκε τηλεφωνική επικοινωνία, έπειτα προσωπική επίσκεψη στην έδρα της εταιρίας και συνέντευξη με τον HR Manager και τέλος επικοινωνία μέσω email για διευκρινίσεις και αποστολή συμπληρωματικού υλικού.
3. Την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της μελέτης περίπτωσης, που στην προκειμένη περίπτωση εξασφαλίζονται πλήρως, καθώς οι πληροφορίες που συγκεντρώθηκαν παραχωρήθηκαν από ένα έγκριτο διοικητικό στέλεχος και εκπρόσωπο της εταιρίας και τον πλέον κατάλληλο για τη μελέτη μας, τον HR Manager.
4. Τη δυνατότητα να καλύψουμε κενά πληροφόρησης που ενδέχεται να προκύψουν, πριν αλλά και αφού μας δοθεί η άδεια πρόσβασης, αλλά και η ευελιξία να αξιοποιήσουμε σωστά όλες τις πηγές πληροφόρησης και να απαντήσουμε σε όλα τα ερωτήματα.

5.2.2. Σχεδιασμός Έρευνας

Η μεθοδολογία περιλαμβάνει ζητήματα θεωρητικής υποστήριξης της έρευνας, συλλογής πρωτογενών δεδομένων, ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων. Στην παρούσα έρευνα η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι η μελέτη περίπτωσης (case study). Η ανάλυση ενός case study αποτελείται από τη συστηματική συλλογή

δεδομένων, ανάλυση των πληροφοριών και σύνταξη έκθεσης με τα εξαγόμενα συμπεράσματα.

5.2.3. Μέθοδοι συλλογής δεδομένων

Μιλώντας για την παρούσα έρευνα, η συγκέντρωση των δεδομένων για το εμπειρικό κομμάτι έγινε από τρεις πηγές. Αρχικά, αναζητήθηκαν στοιχεία για την επιχείρηση από πηγές του διαδικτύου, όπως το site της επιχείρησης και αρθρογραφία σχετικά με αυτήν και στη συνέχεια η άντληση του πρωτογενούς υλικού πραγματοποιήθηκε από προσωπική ημιδομημένη συνέντευξη με τον Διευθυντή Ανθρώπινου Δυναμικού της PowerHealth.

Το πλεονέκτημα της ημιδομημένης συνέντευξης είναι ότι συμβάλλει στην ανάπτυξη συζήτησης με μεγάλη δυνατότητα ευελιξίας και ελευθερίας, κατευθυνόμενη μεν από τον ερευνητή με τη χρήση ενός πλάνου ερωτήσεων επιτρέποντας την άντληση ουσιαστικών στοιχείων, αλλά με τη δυνατότητα τροποποίησης της διάταξης και της διατύπωσης των ερωτήσεων ανάλογα με τη ροή της συζήτησης και την ανταπόκριση του ερωτηθέντος με τις πληροφορίες που παρέχει.

Το ερωτηματολόγιο περιελάμβανε ανοιχτού τύπου ερωτήσεις, οι οποίες διαμορφώθηκαν βάσει των θεμάτων που προσεγγίστηκαν από την θεωρητική επισκόπηση. Μέσω των ερωτήσεων που διατυπώθηκαν αντλήθηκαν πληροφορίες σχετικά με το εταιρικό προφίλ της επιχείρησης, τη δραστηριότητά της, τη διαφοροποίησή της σε σχέση με τις υπόλοιπες ομοειδείς, την εσωτερική της λειτουργία, το στρατηγικό ρόλο της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων, το ανθρώπινο δυναμικό της εταιρίας, ενώ μεγαλύτερη προσέγγιση έγινε στις τεχνικές παρακίνησης του ανθρώπινου δυναμικού της Power Health, στα κίνητρα και τα ενδεχόμενα αντικίνητρα και τέλος στις προοπτικές και τα σχέδια βελτίωσης για το μέλλον.

Επιπλέον, αναφέρεται ότι κατά τη διάρκεια της συνέντευξης κρατήθηκαν γραπτές σημειώσεις από τον ερευνητή, που αποτελούν μία συνοπτική καταγραφή των πληροφοριών που δόθηκαν από τον ερωτηθέντα, καθώς και συγκεκριμένων λεπτομερειών που ενδιαφέρουν τον ερευνητή, π.χ. άτομα, ενδιαφέρουσες εταιρικές ενέργειες που είχαν σχέση με το υπό συζήτηση θέμα, ενώ επίσης αποφεύχθηκαν με αυτό τον τρόπο κενά πληροφόρησης.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει επίσης να προσθέσουμε ότι πολύτιμη πηγή πληροφοριών αποτέλεσαν και το έντυπο Εγχειρίδιο Προσωπικού που παραχώρησε ο HR Manager και το πρόσθετο διευκρινιστικό υλικό που απεστάλη ηλεκτρονικά

αναφορικά με δυο σημαντικές δράσεις της Διεύθυνσης Ανθρώπινων Πόρων που σχετίζονται με την παρακίνηση του προσωπικού.

5.2.4. Η ανάλυση των δεδομένων

Ακόμη και μια απλή ΜΠ παράγει πάρα πολλές σελίδες με σημειώσεις παρατήρησης, πρακτικά συνεντεύξεων και ντοκουμέντα που συλλέχθηκαν στο πεδίο. Η ανάλυση όλων αυτών των δεδομένων γίνεται κυρίως με τριών τύπων προσέγγιση: ερμηνευτική ανάλυση, δομική ανάλυση και συλλογιστική ανάλυση.

Στην παρούσα μελέτη περίπτωσης χρησιμοποιήσαμε κυρίως τη δομική ανάλυση. Η δομική ανάλυση ποιοτικών δεδομένων είναι μια διαδικασία που εξετάζει τα δεδομένα μιας ΜΠ με σκοπό να εντοπιστούν ίχνη σύμφυτα σε προφορικές επικοινωνίες, κείμενα, γεγονότα ή άλλα φαινόμενα. Ο ερευνητής ψάχνει για ίχνη που είναι σύμφυτα στα δεδομένα.

5.3. Παρουσίαση της εταιρίας Power Health

Η εταιρία Power Health ιδρύθηκε το 1984 από τη Λιλή Περγαντά, Πρόεδρο και Διευθύνουσα Σύμβουλο μέχρι σήμερα, αποτελώντας την πρώτη ελληνική εταιρία στο χώρο των εναλλακτικών προϊόντων για την υγεία (βιταμίνες, συμπληρώματα διατροφής, ομοιοπαθητική, φυτοθεραπεία, ανθοϊάματα Bach).

- Το *όραμα* της Power Health είναι να αποτελεί την καλύτερη επιλογή στο χώρο των φυσικών συμπληρωμάτων διατροφής, φυτοθεραπείας και ομοιοπαθητικής στην Ελλάδα επενδύοντας ταυτόχρονα σε μία δυναμική παρουσία στο εξωτερικό.
- *Αποστολή* της ο σεβασμός στη φύση και τις ευεργετικές ιδιότητές της, τις οποίες δεσμεύεται να προσφέρει στην πιο εξελιγμένη μορφή τους μέσα από πρωτοποριακές λύσεις με ποιοτικά, ασφαλή, αποτελεσματικά προϊόντα που βελτιώνουν τη δύσκολη καθημερινότητα κάθε μέλους της ελληνικής οικογένειας.
- Μέρος της *φιλοσοφίας* της είναι: α) να αποδεικνύει ότι η φύση αποτελεί τον καλύτερο σύμμαχο της υγείας όλων μας, πάντα σε συνεργασία με τον Έλληνα φαρμακοποιό, προσφέροντας μαζί μία καλύτερη ποιότητα ζωής, β) να αντιστέκεται στις παρεκκλίσεις της αγοράς που υιοθετεί εύκολες και πρόσκαιρες λύσεις, χωρίς να μειώνει στο ελάχιστο την ποιότητα, την ασφάλεια και την αποτελεσματικότητα των προϊόντων της, γ) να ερευνά και

να ενημερώνεται πάνω στις τελευταίες εξελίξεις των εναλλακτικών θεραπειών, ώστε να εξελίσει τη γκάμα των προϊόντων της και να ανταποκρίνεται σε ακόμα πιο εξειδικευμένες ανάγκες των ανθρώπων που της εμπιστεύονται την υγεία τους.

Η Power Health αρχικά ξεκινά ως αποκλειστικός αντιπρόσωπος οίκων του εξωτερικού και στη δεκαετία του '90 πρωτοπορεί με την έκδοση των πρώτων αδειών από τον ΕΟΦ για τα συμπληρώματα διατροφής. Ακόμη και σήμερα παραμένει πρώτη στον κλάδο των συμπληρωμάτων διατροφής, κατακτώντας το μεγαλύτερο μερίδιο της ελληνικής αγοράς και από τις αντίστοιχες ανταγωνιστικές πολυεθνικές. Η επιτυχία οφείλεται σε τρία βασικά σημεία, που είναι και οι λόγοι διαφοροποίησής της:

1. Πρόκειται για την πρώτη ελληνική εταιρία συμπληρωμάτων διατροφής και βιταμινών, που τα προϊόντα της μπήκαν στα ράφια του φαρμακείου, εγκαινιάζοντας έτσι μία νέα εποχή περνώντας από το φάρμακο στο παραφάρμακο. Το ρεύμα αυτό βοήθησαν βέβαια η ενημέρωση και η τάση των νέων για την πρόληψη, τη βελτίωση και τη διατήρηση της καλής υγείας, καθώς επίσης και οι αλλαγές στην αγορά φαρμάκου όπως πχ. οι μεταβολές στη φαρμακευτική δαπάνη.
2. Η δραστηριότητα της Power Health βασίζεται σε «in house» τμήματα, δηλαδή βασίζεται στα δικά της εσωτερικά τμήματα (πχ. Creative Marketing Department, R&D Department κ.ά.) και στην άμεση και διαρκή συνεργασία αυτών και όχι σε outsourcing δραστηριότητες. Διαθέτει δικό της promo team, που μεριμνά για τις προωθητικές ενέργειες και διαδικασίες, τη διαφήμιση, τις καμπάνιες κάθε προϊόντος της εταιρίας. Όπως αναφέρθηκε, η ειδοποιός διαφορά έγκειται στο γεγονός ότι κάθε τμήμα συμβαδίζει και συνεργάζεται στενά με τα υπόλοιπα, καθώς και οι ομάδες εργασίας τους αναπροσαρμόζονται ανάλογα με το εκάστοτε project, δημιουργώντας μια «matrix» λειτουργία.
3. Η μεγαλύτερη προσοχή, αλλά και το κομμάτι στο οποίο έχει επενδύσει περισσότερο η εταιρία, πέφτει στην έρευνα. Η Power Health έχει αναπτύξει ένα ισχυρό τμήμα R&D και την τελευταία δεκαετία επενδύει δυναμικά στη δημιουργία καινοτόμων προϊόντων κάτω από το δικό της brand. Αξιοποιεί έρευνες και μελέτες ελληνικών πανεπιστημίων και δημιουργεί προϊόντα που χαρακτηρίζονται από «εντοπιότητα», καθώς χρησιμοποιεί τα ευεργετικά συστατικά που προσφέρει η ελληνική φύση, σε αντίθεση με τις

ανταγωνιστικές εταιρίες που ακολουθούν και αναπαράγουν τη γραμμή του τμήματος R&D των πολυεθνικών τους.

Απόρροια των παραπάνω είναι η επίτευξη καλύτερης ποιότητας στα προϊόντα και μεγαλύτερων περιθωρίων κέρδους, που επιτρέπουν συνεχώς την επανεπένδυση σε νέα προϊόντα.

5.4. Η οργανωτική δομή

Η επιχείρηση απασχολεί αυτή τη στιγμή 82 άτομα, διοικητικά στελέχη και linear προσωπικό. Αναλυτικά, την οργανωτική δομή αποτελούν η Πρόεδρος και Δ/νων Σύμβουλος, ο Γενικός Διευθυντής, ένας Supervisor, 7 Heads – Managers, 9 Προϊστάμενοι Τμημάτων, 15 άτομα στο τμήμα Logistics, 3 στο τμήμα Trade Marketing, 20 άτομα συνθέτουν την ομάδα πωλήσεων, 5 εργάζονται στο Customer Service, 3 στην Οικονομική Δ/ση, και τα υπόλοιπα απασχολούνται ως Promoters, Merchandisers, προσωπικό των Δ/σεων και των Γραμματειών.

Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι τους τελευταίους 15 μήνες η Δ/ση Προσωπικού έχει αναμορφωθεί σε Δ/ση Ανθρώπινων Πόρων, με διευρυμένες και πιο σύνθετες αρμοδιότητες, κατέχοντας στρατηγικό ρόλο στη δραστηριότητα, τη λειτουργία και τις αποφάσεις της εταιρίας.

προσέλευση νέου, καταρτισμένου και έμπειρου ανθρώπινου δυναμικού.

Από τους σημαντικότερους στόχους της διαδικασίας στελέχωσης του ανθρώπινου δυναμικού στην εταιρία είναι η επιλογή αξιόπιστων συνεργατών και το χτίσιμο μακροχρόνιων σχέσεων και αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Η διαδικασία ένταξης του προσωπικού στην εταιρία έχει μεγάλη σημασία για την ομαλή ενσωμάτωσή του και την προσαρμογή του στα καθήκοντα εργασίας. Κατ' αυτόν τον τρόπο, προσφέρεται η δυνατότητα στον εργαζόμενο να κατανοήσει καλύτερα την κουλτούρα και τη λειτουργία της εταιρίας.

Όλοι οι νέοι εργαζόμενοι στην εταιρία με την πρόσληψή τους συμμετέχουν στη διαδικασία ένταξής τους ακολουθώντας κάποια στάδια, όπως η επιστημονική εκπαίδευση, η εταιρική παρουσίαση και γνωριμία, η εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας και η εκπαίδευση με εξωτερικό συνεργάτη σε συγκεκριμένες κατηγορίες προσωπικού. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας αποτελούν ένα δυναμικό οδηγό στα κύρια καθήκοντα και της υποχρεώσεις της κάθε θέσης και δεν περιορίζουν το εύρος των αρμοδιοτήτων και υποχρεώσεων που εμπεριέχονται σε αυτή.

Ο ανθρωποκεντρικός χαρακτήρας της Power Health αντανακλάται στον κομβικό ρόλο που έχει αναλάβει η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, ως ουσιαστικός συνεργάτης στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και της στρατηγικής διαχείρισης των ανθρώπων της, σε άρρηκτη ενότητα με τη συνολική επιχειρησιακή στρατηγική, στη δυναμική πορεία ανάπτυξής της και επίτευξης των εταιρικών της στόχων. Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού δίνει έμφαση στην ανάπτυξη των λειτουργιών της διοίκησης ανθρώπινων πόρων και στον εκσυγχρονισμό των συστημάτων υποστήριξης των λειτουργιών αυτών.

5.6. Τεχνικές και Μέθοδοι Παρακίνησης

Ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης, η ύπαρξη ομάδων εργαζομένων με κίνητρα είναι καθοριστική για την επιτυχία της. Όταν οι εργαζόμενοι αποκτούν κίνητρα, η εργασιακή τους απόδοση εκτοξεύεται κατακόρυφα. Αντίθετα, όταν οι άνθρωποι χάσουν το κίνητρο, η εργασιακή τους απόδοση υποφέρει.

Όπως αναφέρει και η σύγχρονη βιβλιογραφία, τα βασικά κίνητρα που ορίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι τέσσερα: το κίνητρο της *απόκτησης*, του *δεσμού*, της *κατάκτησης* και της *υπεράσπισης* (Nohria *et al*, 2008).

Το άτομο στην προσπάθειά του να ικανοποιήσει κάποια από τις ανάγκες – κίνητρα προσανατολίζει τη συμπεριφορά του σε συγκεκριμένη κατεύθυνση. Συγκεκριμένα, στο

χώρο εργασίας ο εργαζόμενος επιδιώκει όλο και μεγαλύτερες ανταμοιβές, είτε χρηματικές είτε μη-χρηματικές, προκειμένου να ικανοποιήσει το αίσθημα της *απόκτησης*. Αναπτύσσει φιλικές σχέσεις με τους συναδέλφους και συνεργάζεται αρμονικά μαζί τους, ώστε να εκπληρώσει την ανάγκη του *δεσμού*. Αναλαμβάνει ευθύνες, συμμετέχει στη λήψη αποφάσεων και αποζητά τις προκλήσεις, προκειμένου να καλύψει την ανάγκη της *κατάκτησης* και τέλος επιδιώκει τη διαφάνεια και την απονομή της δικαιοσύνης στο εργασιακό του περιβάλλον, ώστε να νιώθει ότι ικανοποιείται η ανάγκη για *υπεράσπιση*.

Η παρακίνηση στον εργασιακό χώρο συνδέεται με την *ικανοποίηση*, την *αφοσίωση*, τη *δέσμευση* και την *πρόθεση της αποχώρησης* (Nohria *et al*,2008).

Η *ικανοποίηση* (*job satisfaction*) συνδέεται με την αίσθηση που έχουν οι εργαζόμενοι ότι η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους και ικανοποιεί τις ανάγκες τους. Το κίνητρο που συσχετίζεται με την ικανοποίηση στο χώρο εργασίας είναι το κίνητρο της *απόκτησης* (*acquire*). Το κίνητρο αυτό ενεργοποιείται μέσα από ένα ικανοποιητικό σύστημα *ανταμοιβών* (*reward system*), το οποίο προϋποθέτει ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης, που θα συνδέει την ανταμοιβή με την αποδοτική εργασία και θα παρέχει τη δυνατότητα ανάπτυξης στους αποδοτικούς εργαζόμενους.

Η *αφοσίωση* (*commitment*) υποδεικνύει το βαθμό πίστης και εμπιστοσύνης που δείχνουν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Συνδέεται με το κίνητρο του *δεσμού* (*bond*) και ενεργοποιείται με την *εργασιακή κουλτούρα* (*culture*) η οποία ενθαρρύνει τη συνεργασία, την ομαδική εργασία, την ανάπτυξη κοινωνικών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων. Σημαντικό ρόλο επίσης παίζει η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, καθώς τους παρέχει την αίσθηση ότι η συμβολή τους στην ομάδα είναι ουσιαστική.

Η *δέσμευση* (*engagement*) συνδέεται με την ενέργεια, την προσπάθεια και τις πρωτοβουλίες που ενδέχεται να αναλάβει ο εργαζόμενος. Συσχετίζεται με το κίνητρο της *κατάκτησης* (*comprehend*) και ενεργοποιείται μέσα από το *σχεδιασμό εργασίας* (*job design*). Ο εργαζόμενος αισθάνεται δέσμευση απέναντι στην επιχείρηση, όταν η εργασία που του ανατίθεται είναι κατανοητή, με ευδιάκριτους ρόλους, ενδιαφέρουσα και αποτελεί πρόκληση γι' αυτόν να την «κατακτήσει». Μεγίστης σημασίας είναι επίσης η ανάθεση νέων ρόλων στους εργαζόμενους, με τον εμπλουτισμό των καθηκόντων τους (*job enrichment*) και την εναλλαγή των θέσεων εργασίας (*job rotation*).

Η *πρόθεση για αποχώρηση* (*intention to quit*) συσχετίζεται με το κίνητρο της

υπεράσπισης (*defend*). Ο μοχλός ενεργοποίησης του συγκεκριμένου κινήτρου είναι η διαφάνεια και οι δίκαιες δομές λειτουργίας. Σε περίπτωση μη ικανοποίησης του κινήτρου της υπεράσπισης, μεγιστοποιείται η αντίσταση των εργαζομένων σε κάθε εργασιακή αλλαγή και αυξάνεται η πρόθεσή τους για αποχώρηση.

Πίνακας 5.2

Συσχετισμός κινήτρων συμπεριφοράς και μοχλών παρακίνησης στον εργασιακό χώρο

Δείκτες παρακίνησης	Κίνητρα	Μοχλοί παρακίνησης
Ικανοποίηση	Απόκτησης	Σύστημα ανταμοιβών
Αφοσίωση	Δεσμού	Κουλτούρα
Δέσμευση	Κατάκτησης	Σχεδιασμός εργασίας
Πρόθεση αποχώρησης	Υπεράσπισης	Δίκαιη κατανομή πόρων - διαφάνεια

Πηγή: (Nohria *et al*, 2008)

5.7. Κίνητρα και παροχές

Η Power Health δίνει μεγάλη έμφαση στην ανταμοιβή των εργαζομένων της, προσφέροντας μία σειρά από παροχές, προκειμένου να κινητοποιήσει το προσωπικό της και να συμβάλει στη βελτίωση της ποιότητας ζωής του. Αν και οι παροχές δεν αποτελούν τακτική απολαβή, προσφέρονται εθελουσίως από την εταιρία.

5.7.1. Ηθικές ανταμοιβές

Πέρα από τις εξωτερικές παροχές μεγαλύτερη αξία έχουν τα εσωτερικά κίνητρα, τα οποία χρειάζονται χρόνο, απαιτούν αληθινή προσπάθεια και έμπρακτο ενδιαφέρον για κάθε εργαζόμενο ξεχωριστά. Ένα χαμόγελο, μια απλή καλημέρα, ένας καλός προσωπικός λόγος, όπως «ευχαριστώ», «παρακαλώ», «πολύ καλή προσπάθεια/δουλειά» δείχνουν κατανόηση και άμεση αναγνώριση στους συνεπείς εργαζόμενους και

αποτελούν επιβράβευση για την προσπάθειά τους να ολοκληρωθεί ένα project, να επιτευχθεί ένας στόχος ή όταν καταβάλλεται περισσότερη προσπάθεια και αφιερώνεται περισσότερος χρόνος πέραν του προβλεπόμενου ωραρίου εργασίας. Έτσι, δίνεται αξία και εκφράζεται συμπαράσταση και εκτίμηση στο έργο του εργαζόμενου, η Διοίκηση φαίνεται ότι αντιμετωπίζει δίκαια τους εργαζόμενους, συντελεί στη βελτίωση της διάθεσης και της στάσης τους ως προς την εργασία, προσδίδοντας κύρος και γόητρο, ενδυναμώνοντας το ηθικό τους, εξασφαλίζοντας το σεβασμό και την παραδοχή.

Η ενθάρρυνση, η επιβράβευση, ο έπαινος στις καλές επιδόσεις δημιουργεί αίσθημα ασφάλειας, το προσωπικό που έχει κίνητρα απαιτεί λιγότερη επίβλεψη, νιώθει υπερήφανο για το έργο του και αυτό αντανακλάται στο τελικό αποτέλεσμα της προσπάθειάς του. Για την εταιρία το προσωπικό είναι μοναδικό. Οι εργαζόμενοι που διακατέχονται από θετικά κίνητρα είναι περισσότερο συγκεντρωμένοι στη δουλειά τους, κάνουν λιγότερα λάθη και ελάχιστες φορές συμμετέχουν σε συγκρούσεις. Επίσης, δείχνουν μεγαλύτερη αφοσίωση στην εταιρία και έχουν λιγότερες απουσίες.

5.7.2. Μετρώντας την ικανοποίηση των εργαζομένων από την εργασία τους

Το Μάιο του 2015 η Power Health πραγματοποίησε για πρώτη φορά μία έρευνα ικανοποίησης και δέσμευσης του προσωπικού. Πρόκειται για ένα πρότυπο benchmark, το οποίο εφαρμόστηκε στην Power Health ξεκινώντας με την τοιχοκόλληση posters σε όλη την εταιρία, για τη γνωστοποίηση της έρευνας και την πρόσκληση για συμμετοχή και έπειτα τη συμπλήρωση ερωτηματολογίου και την τοποθέτηση κάλπης, με σκοπό τη χαρτογράφηση του προσωπικού και την αποτύπωση της γνώμης του. Οι απαντήσεις ήταν ανώνυμες και η έρευνα έδωσε την ευκαιρία να εκφράσουν όλοι την άποψή τους για κάθε πτυχή της δουλειάς τους.

Η έρευνα έδειξε σε υψηλά ποσοστά ότι οι εργαζόμενοι είναι υπερήφανοι για τον εργοδότη τους. Η Διοίκηση όμως δεν στάθηκε μόνο σε αυτό. Προχώρησε σε ένα action plan, το οποίο ανατέθηκε ανά επικεφαλής και αφορούσε κάθε ομάδα εργασίας και σχετιζόταν με τις ώρες εργασίας, το βαθμό εμπλοκής και συμμετοχής στην εργασία, τη σχέση με τον προϊστάμενο, τη μισθοδοσία κ.ά. Τα αποτελέσματα από όλη αυτή τη διαδικασία βοηθούν την εταιρία να βεβαιωθεί ότι συμβάλλει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο στην κάλυψη των αναγκών του προσωπικού της και να το παρακινεί, αλλά αποτελεί και ένα feedback (ανατροφοδότηση), καθώς η έρευνα θα ξανατρέξει τον επόμενο χρόνο και θα γίνει σύγκριση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων.

5.7.3. Σχέδιο προσωπικής ανάπτυξης

Το σύστημα προαγωγών υποστηρίζεται εσωτερικά και αυτό σημαίνει υποστήριξη και δημιουργία προοπτικών για το ήδη υπάρχον δυναμικό. Το προσωπικό κινητοποιείται μέσα από την ανάδειξη στελεχών, ενώ αισθάνεται ηθική ικανοποίηση από την αναγνώριση της προσπάθειάς του.

Η εταιρία εφαρμόζει top down σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, δηλαδή αξιολόγηση από τον άμεσο προϊστάμενο, ενώ επίσης χρησιμοποιεί μία συστηματοποιημένη διαδικασία με δείκτες μέτρησης, όπως HR metrics (Δείκτες Διοίκησης Ανθρώπινου Δυναμικού) και KPI's (Key Performance Indicator – Βασικοί Δείκτες Απόδοσης) σε διάφορους τομείς της δραστηριότητάς της, όπως στη μέτρηση στόχων πωλήσεων, στη διαχείριση των αποθεμάτων, την επικοινωνία μιας προωθητικής καμπάνιας, συμβάλλοντας στον εντοπισμό σημείων προς βελτίωση, στην παρακίνηση των εργαζομένων για συνεχή εξέλιξη και στην ανάδειξη των ικανών στελεχών.

Όσον αφορά την κάλυψη θέσεων για τις οποίες απαιτούνται ειδικά προσόντα, η εταιρία προσανατολίζεται στην αγορά εργασίας.

Προτού όμως η εταιρία απευθυνθεί με αγγελία στην ανακοίνωση θέσης εργασίας, προβαίνει σε εσωτερική ανακοίνωση, αναμένοντας την κινητοποίηση και ενεργό συμμετοχή των εργαζομένων της μέσω του Προγράμματος Συστάσεων Εργαζομένων (Employee Referral Programme), με motto «Η γνώμη σου μετράει». Η πρακτική εμπλοκή τους με τη σύσταση κάποιου φίλου ή γνωστού στο careers@powerhealth.gr (με την προοπτική να μετατραπεί στο μέλλον σε youcanrecommend@powerhealth.gr) αποδεικνύει ενδιαφέρον για την εταιρία, φανερώνει ικανοποίηση από την εργασία τους, ηθική επιβράβευση και κίνητρο για την εργασία τους με την ενδεχόμενη επιλογή της πρότασής τους.

Σχήμα 5.1

Πρόγραμμα Συστάσεων Εργαζομένων



Πηγή: Εγχειρίδιο Προσωπικού Power Health

5.7.4. Κίνητρα από την εκπαίδευση και την ανάπτυξη δεξιοτήτων

Πολλοί μη-οικονομικοί παράγοντες μπορούν και παροτρύνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν την παραγωγή τους. Η Power Health παρακινεί το προσωπικό της με την αύξηση των γνώσεων και των δεξιοτήτων τους, με την ικανοποίηση από την εργασία μέσω της κατάρτισης και της ανάπτυξης.

Όσον αφορά την προεπιλογή και επιλογή των νέων υποψηφίων, η εταιρία χρησιμοποιεί ένα ενιαίο πλαίσιο δεξιοτήτων στην αξιολόγησή τους (competency based assessment), αυξάνοντας την αντικειμενικότητα και τη διαφάνεια της διαδικασίας.

Το δυνατό χαρτί όμως στην ομαλή ενσωμάτωση του εργαζόμενου στην κουλτούρα της εταιρίας και στην προσαρμογή του στα νέα καθήκοντα εργασίας αποτελεί το Πρόγραμμα «Power Buddy». Πρόκειται για ένα Πρόγραμμα που απαιτεί την ενεργό συμμετοχή και τη διαδραστική εμπλοκή του προσωπικού και αφορά στην ανάθεση σε έναν υφιστάμενο εργαζόμενο της εταιρίας της αρμοδιότητας να κατευθύνει και να υποστηρίζει τον νεοπροσληφθέντα από την πρώτη του ημέρα στην εταιρία

(ολοκλήρωση ένταξης) μέχρι και για χρονικό διάστημα δυο μηνών. Προϋπόθεση για την εφαρμογή του Προγράμματος είναι ο επιλεγθέντας «Power Buddy» να έχει συμπληρώσει πάνω από ένα έτος συνεχόμενης εργασίας στην εταιρία, να μην κατέχει θέση προϊσταμένου/Διευθυντή και να προέρχεται από διαφορετική οργανωτική μονάδα από αυτήν του νέου εργαζόμενου στην εταιρία. Ουσιαστικά ο «Power Buddy» λειτουργεί ως πρεσβευτής της εταιρίας, καθώς καλείται να γνωρίσει το νέο εργαζόμενο (build rapport) την πρώτη ημέρα ενσωμάτωσής του στην εταιρία, να μεταφέρει την εταιρική φιλοσοφία και κουλτούρα στον νεοπροσληθέντα και να φροντίζει για την ομαλή ενσωμάτωσή του στην εταιρία και την κοινωνικοποίησή του με υπόλοιπους συναδέλφους, να πραγματοποιεί κάθε εβδομάδα μια 15' συνάντηση για να παρακολουθεί την ενσωμάτωση του εργαζόμενου στην εταιρία και να παρέχει, επικουρικά και σε συνεννόηση με τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού, πληροφορίες και οδηγίες στο νέο εργαζόμενο αναφορικά με εταιρικές διαδικασίες, λειτουργίες, και υποχρεώσεις, καθώς και να διαχειρίζεται τυχόν απορίες.

Από τη διαδικασία αυτή επωφελείται τόσο ο εκπαιδευόμενος νέος υπάλληλος, όσο και ο παλιός «Power Buddy». Ο «Power Buddy» αποκτά κύρος και παίρνει αξία μέσα από την αποκλειστική επικοινωνία με τον νεοπροσληθέντα, ενώ αισθάνεται προσωπική ολοκλήρωση με την εμπιστοσύνη που του δείχνει η εταιρία και τη σημαντική αυτή αρμοδιότητα που του αναθέτει. Επιπλέον, ο νέος εργαζόμενος καταφέρνει να ενταχθεί στο εταιρικό περιβάλλον περιορίζοντας τον απαιτούμενο χρόνο ετοιμότητας, να εξελιχθεί σε αποδεκτό και αρεστό εργαζόμενο και να συνεχίσει στα επόμενα στάδια της εκπαίδευσής του, την επιστημονική από τον εκπρόσωπο της Διεύθυνσης HR και την εκπαίδευση πάνω στη θέση εργασίας (on the job) για συγκεκριμένες κατηγορίες προσωπικού από τον εκάστοτε υπεύθυνο (π.χ. εμπορική εκπαίδευση, εκπαίδευση στις πωλήσεις, κ.ά). Όπου κρίνεται σκόπιμο, εξωτερικοί συνεργάτες εισηγούνται εκπαίδευση μέσω επαγγελματικών σεμιναρίων με θεματικές όπως τεχνικές πωλήσεων και τμηματοποίηση αγοράς (bazz matrix), διαχείριση χρόνου και θέσπιση προτεραιοτήτων, χειρισμός αντιρρήσεων και τεχνικές παρουσίασης, μοντέλο συμπεριφοράς ΚΕΣΠ. Μετά από ένα διάστημα εντατικής εκπαίδευσης και παράλληλης απασχόλησης διάρκειας 6 μηνών, ο νέος εργαζόμενος επιτυγχάνει να αυξήσει σημαντικά την παραγωγικότητά του, να αποκομίσει μία καλή αξιολόγηση και να συνεχίσει στο δυναμικό της εταιρίας.

Σχήμα 5.2 Πρόγραμμα Power Buddy

Πρόγραμμα "Power Buddy"



Πηγή: Εγχειρίδιο Προσωπικού Power Health

Η επιμόρφωση όμως του προσωπικού δεν σταματάει εδώ. Η εταιρία φροντίζει για τη συστηματική αναβάθμιση των γνώσεων και των δεξιοτήτων όλων των εργαζομένων, παλιών και νέων, με στοχευμένα προγράμματα εκπαίδευσης και επιμόρφωσης. Έχει αναπτύξει φόρμα εκδήλωσης ενδιαφέροντος για επιμορφωτικά προγράμματα που πραγματοποιούνται μέσα και έξω από την επιχείρηση, όπως βραχυπρόθεσμα ακαδημαϊκά προγράμματα, μεταπτυχιακά προγράμματα στην Ελληνική Εταιρία Διοίκησης Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ) που απευθύνονται σε στελέχη για την απόκτηση διοικητικών δεξιοτήτων, με επιδότηση υπό ειδικές προϋποθέσεις στο πλαίσιο της Διαχείρισης Ταλέντων, επίσης επικουρικά σεμινάρια βάσει αναγκών με πρακτικές εφαρμογές σε οποιαδήποτε μορφή εργασίας, διαχειριστική, τεχνική, λογιστική, δημοσίων σχέσεων, πωλήσεων, σεμινάρια ένταξης εργαζόμενου σε μία νέα ομάδα εργασίας, ακόμη έχει αναπτύξει και σεμινάρια σχετικά με τα προϊόντα της για φαρμακοποιούς και πελάτες.

Επίσης, εξελίσσει τα συστήματα αξιολόγησης, ώστε να συνδεθούν τελικά με τη

διάγνωση των εκπαιδευτικών αναγκών και την ανάπτυξη καριέρας.

5.7.5. *Επικοινωνία*

Η επικοινωνία είναι ένας εξαιρετικά σημαντικός παράγοντας στην κινητοποίηση των εργαζομένων, εκδηλώνεται με πολλούς τρόπους και αφορά διάφορες πτυχές της επαγγελματικής καθημερινότητας του ατόμου, είτε στη σχέση του με τη Διοίκηση είτε στην επαφή του με τους συναδέλφους.

Η επικοινωνία με τον προϊστάμενο επιτυγχάνεται είτε με διαπροσωπικές συζητήσεις, συναντήσεις ομάδων, είτε μέσω του intranet (ενδοδικτύου) της εταιρίας, με ενημερωτικά δελτία ή μέσω πιο επίσημων δομών, δηλαδή με αξιολογήσεις.

Στο εβδομαδιαίο meeting με την ομάδα εργασίας καθορίζεται το εβδομαδιαίο action plan (σχέδιο δράσης), από το οποίο πρέπει να προκύπτει ουσιαστικό feedback. Γι' αυτό τίθενται «SMART», ειδικοί, μετρήσιμοι, εφικτοί, αντιληπτοί και άμεσα υλοποιήσιμοι στόχοι, οι προσδοκίες είναι σαφείς και τα σχέδια μοιράζονται. Η σαφήνεια και η διανομή των ρόλων δίνει τη δυνατότητα στους εργαζόμενους να προσδιορίσουν τη συμβολή τους στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Η ευθυνοφοβία εδώ δεν έχει θέση, αλλά η ουσιαστική συμμετοχή των εργαζομένων, με την καλλιέργεια πνεύματος συλλογικότητας, ανοικτής και ειλικρινούς επικοινωνίας μέσα στην ομάδα, εμπιστοσύνης στην ανάληψη πρωτοβουλιών, ενθάρρυνσης και επιβράβευσης των καινοτόμων ιδεών.

Στη συνέντευξη αξιολόγησης της απόδοσης και της συμπεριφοράς του εργαζόμενου (top-down performance appraisal method), στόχος δεν είναι να τιμωρηθεί ο εργαζόμενος, αλλά να εντοπιστούν σημεία προς βελτίωση, να τεθούν και να συζητηθούν στόχοι καριέρας και εκπαίδευσης.

Τηρείται «open door» πολιτική, ενώ αρκετές είναι οι φορές που υπάρχει άμεση επαφή και με την Πρόεδρο της εταιρίας. Οι προϊστάμενοι φροντίζουν να αφιερώνουν χρόνο, να ακούνε και να μαθαίνουν τις προσδοκίες των εργαζομένων τους, είτε μέσω επώνυμου e-mail με προτάσεις είτε με προσωπική συνάντηση. Ενθαρρύνεται ο εργαζόμενος να εκφράσει και να προσδιορίσει τους προσωπικούς στόχους ανάπτυξής του, ενώ ο προϊστάμενος δε διστάζει να θέσει άμεσες ερωτήσεις, όπως «τι σας παρακινεί να παραμείνετε στην εταιρία;» ή «υπάρχει κάτι που να αποτελεί αντικίνητρο στην εργασία σας;», «τι είδους κίνητρα έχουν σημασία για εσάς;». Τέτοιες ερωτήσεις δίνουν εικόνα για τις αξίες και τις ανάγκες του εργαζόμενου και μπορούν να χρησιμοποιηθούν στο σχεδιασμό αποτελεσματικών προγραμμάτων παρακίνησης.

Καλές σχέσεις αναπτύσσονται και μεταξύ των εργαζομένων μέσω του αμοιβαίου σεβασμού, της καλής συμπεριφοράς, της συνεργασίας και της ομαλής επίλυσης ενδεχόμενων διαφορών. Στην προσπάθειά της να συσφίξει τις σχέσεις του προσωπικού της η εταιρία διοργανώνει πολιτιστικές εκδηλώσεις, το ετήσιο χριστουγεννιάτικο εταιρικό πάρτυ με ανταλλαγή δώρων, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι δημιουργούν φιλικές παρέες μεταξύ τους που βρίσκονται και εκτός εταιρίας για διασκέδαση.

5.7.6. Παρακίνηση μέσω της EKE

Η Power Health είναι μία ελληνική εταιρία με προϊόντα για την υγεία και το ευ ζην, που στηρίζει την προσπάθεια για μία καλύτερη ποιότητα ζωής και συμβάλλει με όποια μέσα μπορεί στην κοινωνία, αλλά ενδιαφέρεται έμπρακτα και ενισχύει εκτός από το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο και το άμεσο εσωτερικό της περιβάλλον, δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό της.

Στα πλαίσια της Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης επιβραβεύει με χρηματικό έπαθλο τα παιδιά των εργαζομένων που επιτυγχάνουν στις εξετάσεις εισαγωγής στην τριτοβάθμια εκπαίδευση. Μάλιστα, όσο περισσότερα μόρια έχει συγκεντρώσει κάθε παιδί, τόσο μεγαλύτερο είναι και το χρηματικό ποσό που παρέχεται.

Επιπλέον, η εταιρία προβαίνει τακτικά σε δωρεάν διανομή προϊόντων - Product Bazaar, αφού έχει προηγηθεί κλήρωση με συμμετοχή όλων των εργαζομένων, βάσει διαθεσιμότητας προϊόντων και για επιλεγμένους κωδικούς.

Επίσης, επιβραβεύει ηθικά και σκέφτεται μελλοντικά να ενισχύσει, με πιθανή χορηγία ή την παροχή χρόνου για προπονήσεις, την πρωτοβουλία εργαζομένων που συμμετείχαν σε φιλανθρωπικό μαραθώνιο, χωρίς να εκπροσωπούν επίσημα την εταιρία, θέλοντας έτσι να ενισχύσει το ομαδικό πνεύμα.

5.7.7. Οικονομικές παροχές

Αν και η εταιρία εστιάζει περισσότερο σε κίνητρα που δημιουργούν αίσθημα εμπιστοσύνης και σεβασμού στις σχέσεις της με τους εργαζόμενους, παρέχοντας ρεαλιστικούς στόχους και ένα υγιές εργασιακό περιβάλλον όπου υπάρχει αυξημένη επικοινωνία και δυνατότητα έκφρασης, επενδύοντας στην κατάρτιση και την ανάπτυξη, ενισχύοντας τη γνώση, τις δεξιότητες και το αίσθημα ικανοποίησης από την εργασία, εντούτοις δεν παραβλέπει και τις οικονομικές ανταμοιβές του προσωπικού.

Στο πλαίσιο της ετήσιας αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού, η εταιρία πραγματοποιεί ετήσια ανασκόπηση μισθού. Η διαδικασία πραγματοποιείται στο τέλος

κάθε έτους λαμβάνοντας υπόψη την απόδοση του εργαζόμενου, τη συνέπεια και τη συμπεριφορά που επιδεικνύει εντός εταιρίας, την αφοσίωση και τη δέσμευση και τυχόν αποκλίσεις του μισθολογικού του επιπέδου σε σχέση με την αγορά και εντός εταιρίας.

Λόγω των γενικότερων οικονομικών συνθηκών των τελευταίων ετών, η εταιρία δεν προβαίνει σε αυξήσεις μισθών, παρά μόνο σε ειδικές περιπτώσεις, αλλά δεν έχει κάνει και περικοπές. Αντίθετα, προσφέρει ανταγωνιστικά πακέτα αποδοχών, ενώ επίσης εργαζόμενοι στη Δ/ση Πωλήσεων απολαμβάνουν ως bonus ποσοστό επί των πωλήσεων που επιτυγχάνουν. Παλαιότερα, μέρος των κερδών της εταιρίας διανεμόταν σε όλο το προσωπικό.

5.7.8. Έμμεσες πρόσθετες παροχές

Η εταιρία υποστηρίζει το προσωπικό με την ισορροπία εργασίας – ζωής και προσφέρει ως πρόσθετες παροχές όπως:

- Ομαδικό πρόγραμμα Υγείας και Ζωής.
- Εταιρικό αυτοκίνητο, κάλυψη εξόδων μετακινήσεων και επαγγελματικών ταξιδιών σε συγκεκριμένες ειδικότητες εργαζομένων (Τμ. Πωλήσεων).
- Εταιρικό κινητό με απεριόριστο ενδοεταιρικό χρόνο ομιλίας και πίστωση 30€ για εξωτερικές κλήσεις, σε συγκεκριμένες ειδικότητες εργαζομένων, προκειμένου να καλυφθούν οι απαραίτητες ανάγκες επαγγελματικής επικοινωνίας.
- Laptop ή tablet σε συγκεκριμένες ειδικότητες εργαζομένων για τη διευκόλυνση και την εκτέλεση καθημερινών εργασιών.
- Δωροεπιταγή σε όλους τους εργαζόμενους για την περίοδο των Χριστουγέννων και του Πάσχα.
- Προνομιακή έκπτωση σε εταιρικά προϊόντα.
- Εταιρικές εκπτώσεις σε συνεργαζόμενες επιχειρήσεις (π.χ. επιδοτούμενα δίδακτρα για παιδιά εργαζομένων από συνεργαζόμενα εκπαιδευτήρια).
- Ιδιωτικές θέσεις στάθμευσης σε συγκεκριμένα ιεραρχικά επίπεδα θέσεων εργασίας.

5.7.9. Υγιεινή και Ασφάλεια στο χώρο εργασίας

Το 2003 η εταιρία εγκαταστάθηκε σε νέα ιδιόκτητα κτίρια στη Μεταμόρφωση Αττικής. Πρόκειται για σύγχρονες, άνετες εγκαταστάσεις που τηρούν τις προδιαγραφές υγιεινής

και ασφάλειας και παρέχουν στον εργαζόμενο ένα ευχάριστο και λειτουργικό περιβάλλον εργασίας. Ευρύχωρα γραφεία, με τον κατάλληλο φωτισμό, τη σωστή θερμοκρασία, εξαερισμό και απομονωμένα από εξωτερικούς θορύβους, εξοπλισμένα με τα απαραίτητα υλικά και σύγχρονα τεχνολογικά μέσα που διευκολύνουν την καθημερινή εργασία του προσωπικού.

Εφαρμόζεται ένα δυναμικό Σύστημα Διαχείρισης Υγείας και Ασφάλειας στην εργασία, που το συνεπικουρούν ο ιατρός εργασίας και ο τεχνικός ασφαλείας για έλεγχο της σωστής τήρησης των κανόνων υγιεινής και ασφάλειας. Επίσης, η εταιρία έχει συνεργασία με εταιρία security για τη φύλαξη των εγκαταστάσεων και των προϊόντων της.

Όλο το προσωπικό αντιλαμβάνεται ότι η προαγωγή της υγείας και της ασφάλειας της εργασίας και η προστασία του περιβάλλοντος αποτελούν προϋποθέσεις εξανθρωπισμού της εργασίας και έχει υιοθετήσει νοοτροπία υγείας και ασφάλειας, με το να φροντίζει για την καθαριότητα και την ευταξία του ατομικού χώρου εργασίας, τη σωστή χρήση και συντήρηση του εξοπλισμού, να διατηρεί τους κοινόχρηστους χώρους καθαρούς.

Επιπροσθέτως, διοργανώνονται ειδικά ενημερωτικά σεμινάρια για stress management και ευρύτερα θέματα ασφάλειας στο χώρο εργασίας. Μάλιστα, η εταιρία παρακολούθησε πρόσφατα παρουσίαση από εταιρία που ειδικεύεται σε θέματα EAP (Employee Assistance Programme – Προγράμματα Υποστήριξης Εργαζομένων) και πραγματοποίησε συνάντηση με σύμβουλο για την πιθανή συνεργασία με εργασιακό ψυχολόγο και την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών ψυχοκοινωνικής υποστήριξης και εμπύχωσης στους εργαζόμενους.

5.7.10. Διατήρηση των εργαζομένων

Η εταιρία προσπαθεί να κρατήσει τους υπαλλήλους της. Θεωρεί ότι εκτός από τα καλά ποσοστά της αμοιβής και η σωστή αντιμετώπιση του εργατικού δυναμικού της συμβάλλει σημαντικά σε αυτή την προσπάθεια.

Αν και η εταιρία δεν εφαρμόζει ευέλικτο ωράριο εργασίας ή το δικαίωμα τηλεργασίας, ωστόσο προσπαθεί να τηρεί το τυπικό οκτάωρο εργασίας, καθώς και πενθήμερη εργασία. Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν δικαίωμα σε ετήσια κανονική άδεια με βάση τις προβλέψεις της κείμενης νομοθεσίας. Ανάλογα με το χρόνο απασχόλησης στην εταιρία και τη γενικότερη προϋπηρεσία, η ετήσια κανονική άδεια αυξάνεται. Άδεια ασθένειας, ειδική άδεια (π.χ. εκπαιδευτική) και άδεια εγκυμοσύνης παρέχεται, όπως προβλέπει το σχετικό νομοθετικό πλαίσιο. Επίσης, οι επίσημες αργίες ισχύουν

κανονικά.

Ο δείκτης παραμονής στην εταιρία είναι υψηλός, όπως προκύπτει και από την έρευνα ικανοποίησης που διεξήγαμε η εταιρία το Μάιο του 2015, το προσωπικό δείχνει ικανοποιημένο σε ποσοστό 85%. Οι περισσότεροι εργαζόμενοι παραμένουν στη θέση τους για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο των 5 ετών, ενώ σημαντική κινητικότητα παρατηρείται στην Εμπορική Δ/νση και λόγω των γρήγορων αλλαγών στον κλάδο που απαιτούν νέο και προσαρμοσμένο στις σύγχρονες τάσεις δυναμικό, αλλά και επειδή το ίδιο το προσωπικό το επιθυμεί μετά από αρκετά χρόνια απαιτητικής εργασίας σε συγκεκριμένες θέσεις. Γι' αυτό το λόγο και η εταιρία καινοτομεί με τις ομάδες εργασίας να ανασυντίθενται κάθε φορά ανάλογα με το project εργασίας, να συνεργάζονται και να αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, διατηρώντας μια matrix λειτουργία, με σκοπό να δημιουργεί έντονο ενδιαφέρον, ισχυρό κίνητρο, νέες και πιο αποδοτικές ιδέες.

Στο χώρο υποδοχής της εταιρίας υπάρχει τοποθετημένο «κουτί ιδεών», όπου κάθε εργαζόμενος έχει τη δυνατότητα να αναφέρει και να καταγράψει τι τον δυσχεραίνει ή τον δυσαρεστεί στην εργασία του, να προτείνει βελτιώσεις και τι θα ενίσχυε την παραμονή του στην εταιρία.

5.7.11. Ίσες ευκαιρίες και εργασιακές σχέσεις

Η Power Health εφαρμόζει πολιτική ίσων ευκαιριών, χωρίς καμία διάκριση στην πρόσληψη προσωπικού, στον καθορισμό της αμοιβής και των επιδομάτων, στην πρόσβαση στην κατάρτιση και την εξέλιξη, στις συμβάσεις και σχέσεις εργασίας.

Η εταιρία παρέχει ίσες ευκαιρίες σε όλες τις μορφές απασχόλησης σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία και τηρεί ισότιμη αναλογία ανδρών – γυναικών. Σέβεται την ανθρώπινη αξιοπρέπεια, την εμπιστευτικότητα και τα προσωπικά δικαιώματα κάθε εργαζόμενου. Υπολογίζει τόσο το δυναμικό της, ώστε κάθε νέο προϊόν παρουσιάζεται πρώτα σε όλο το προσωπικό.

Σαν παράγοντας υγιεινής σύμφωνα με τη θεωρία του Herzberg, που θα μπορούσε να θεωρηθεί αντι-κίνητρο δηλαδή, είναι ο διαχωρισμός που δημιουργείται μερικές φορές στις σχέσεις μεταξύ των παλιών εργαζομένων και των νέων, ένα φαινόμενο το οποίο δεν είναι έντονο και γρήγορα ξεπερνιέται.

5.7.12. Βραβεία – αναγνωρίσεις

Η απόκτηση πιστοποιήσεων και βραβείων αποδεικνύουν το υψηλό επίπεδο ποιότητας

των προϊόντων και τη δέσμευση για συνεχή αναβάθμιση των δραστηριοτήτων της εταιρίας. Είναι ένας τρόπος να αναδειχθούν τα όσα έχουν επιτευχθεί, οι εργαζόμενοι αισθάνονται αξία και ότι η δουλειά τους είναι ουσιαστική. Οι αναγνωρίσεις αυτές είναι αποτέλεσμα προσωπικής και ομαδικής προσπάθειας και ένα ισχυρό κίνητρο να συνεχίσουν δυναμικά και στο μέλλον.

Μερικές από τις διακρίσεις είναι:

- Salus Index Awards 2015 – η Power Health στις κορυφαίες εταιρίες Υγείας
- European Business Awards 2014
- Global Trade Leaders Club
- HR Excellence Awards – χρυσή διάκριση
- Diamonds of the Greek Economy 2013 & 2014
- Self Mate Entrepreneur

Συμπεράσματα

Σκοπός της παρούσας εργασίας ήταν η διερεύνηση της διαδικασίας και των παραγόντων της παρακίνησης του προσωπικού σε μία επιχείρηση του κλάδου υγείας. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο διεξαγωγής ποιοτικής έρευνας μελετήθηκε η εταιρία φυσικών προϊόντων υγείας Power Health ως προς τις μεθόδους παρακίνησης και τα κίνητρα που παρέχει στο προσωπικό της, στοχεύοντας τόσο στην ικανοποίηση των προσωπικών αναγκών των εργαζομένων της, όσο και στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων της εταιρίας και την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητάς της.

Από τη μελέτη περίπτωσης συμπεραίνεται ότι οι ανθρώπινοι πόροι είναι το σημαντικότερο κεφάλαιο που διαθέτει η επιχείρηση και η σωστή αξιοποίησή του καθορίζει την επιτυχία της. Γι' αυτό το λόγο η Power Health δίνει ιδιαίτερη σημασία στη στελέχωση με ικανά άτομα, στην ενσωμάτωση με σωστή εκπαίδευση και στην προοδευτική ένταξη του προσωπικού στις δραστηριότητές της. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να αισθάνονται ότι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης, γι' αυτό η εταιρία επιδιώκει την άμεση εμπλοκή τους, είτε αυτή φαίνεται από τη συμμετοχή τους σε κάποια ομάδα εργασίας για την πραγματοποίηση ενός project, είτε σε εσωτερικές διαδικασίες της εταιρίας όπως η σύσταση ενός ατόμου σε μια νέα πρόσληψη ή η συμβολή τους στην εκπαίδευση και τη διαδικασία ένταξης ενός νεοπροσληφθέντος. Επίσης, οι εργαζόμενοι συμμετέχουν στη διαμόρφωση του οράματος και των αξιών που έχουν τεθεί από την επιχείρηση και αυτό παράγει δέσμευση και διασφαλίζει την αφοσίωσή τους.

Τα παραπάνω αποτελούν παράγοντες που ενισχύουν την παρακίνηση των εργαζομένων για καλύτερη ποιότητα εργασίας και επιμονή στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, όπως επίσης η προώθηση της ομαδικής συνεργασίας, η ενθάρρυνση πρωτοβουλιών για καινοτομίες και νέες ιδέες, η αναγνώριση και η επιβράβευση των προσπαθειών, η αμεσότητα στην επικοινωνία και ανάπτυξη σχέσεων, η επαρκής και συνεχής κατάρτιση με βάση τις ανάγκες του κάθε εργαζόμενου.

Η Power Health εστιάζει περισσότερο στην παροχή ηθικών – κοινωνικών κινήτρων, παρά στα οικονομικά κίνητρα και τις υλικές ανταμοιβές, χωρίς βέβαια να τις παραλείπει. Οι ηθικές - εσωτερικές ανταμοιβές αποδεικνύουν το ειλικρινές και ουσιαστικό ενδιαφέρον της εταιρίας για το προσωπικό της, ενώ απαιτεί χρόνο και

εξατομικευμένη προσπάθεια για κάθε εργαζόμενο. Ο συνεπής και αποδοτικός εργαζόμενος είναι πρεσβευτής της εταιρίας, εισπράττει την υποστήριξή της και την επιβράβευση των προσπαθειών του, αισθάνεται επιβεβαίωση, αποκτά κύρος, γόητρο, εξασφαλίζει σεβασμό και εκτίμηση.

Εξαιτίας της οικονομικής ύφεσης των τελευταίων ετών η εταιρία έχει περιορίσει τις οικονομικές ανταμοιβές, αν και στην πολιτική των κινήτρων της ποτέ δεν κατείχαν την πρώτη θέση. Παρ' όλα αυτά, η εταιρία παρέχει ανταγωνιστικούς μισθούς και διευκολύνσεις όπως εταιρικό αυτοκίνητο, κινητό και laptop, ευχάριστο και μοντέρνο εργασιακό περιβάλλον, εκπτώσεις σε προϊόντα της κ.ά.

Στα σχέδια παρακίνησης και στις προτάσεις βελτίωσης για το μέλλον εντάσσονται η αξιοποίηση τεχνολογίας δεδομένων για καλύτερη διοικητική πληροφόρηση με HR metrics και οργανωμένο HRMS (Human Resource Management System – Σύστημα Διαχείρισης Ανθρώπινων Πόρων), σύστημα αξιολόγησης 360° και ένα σύστημα αξιολόγησης που θα συνδεθεί με τις μεταβλητές αμοιβές και δε θα βασίζεται μόνο στην ατομική απόδοση, η ενίσχυση της επικοινωνίας εργαζομένων και stakeholders μέσω cloud τεχνολογιών και στόχος για εξισορρόπηση εργασιακής και προσωπικής ζωής «work-life balance» με ευέλικτη εργασία (τηλεργασία ή εργασία από το σπίτι μια φορά το μήνα) και στήριξη της ΕΚΕ μέσω της ενίσχυσης πρωτοβουλιών των εργαζομένων, όπως η ομαδική συμμετοχή σε αθλητικές δραστηριότητες και διοργανώσεις.

Συμπληρωματικά, θα μπορούσαμε να πούμε ότι η συγκεκριμένη εταιρία αντανακλά τη γενικότερη εικόνα των επιχειρήσεων του κλάδου υγείας στη χώρα μας, όσον αφορά τον τομέα της παρακίνησης των εργαζομένων. Η παρακίνηση αποτελεί σημαντικό καθήκον για τα διευθυντικά στελέχη μιας επιχείρησης. Ενώ παλαιότερα επικρατούσε η άποψη ότι οι αποδοχές των εργαζομένων αποτελούν κίνητρο για τη βελτίωση της απόδοσής τους, σήμερα η εικόνα αυτή έχει αλλάξει με τη διεύρυνση των παραγόντων παρακίνησης.

Είναι σημαντικό να τονίσουμε και πάλι ότι η επιχείρηση αποτελεί μια κοινωνική οντότητα και επομένως είναι οι άνθρωποι που αποτελούν το κυρίαρχο συστατικό της. Στις σημερινές συνθήκες, ο σπάνιος πόρος για τη δημιουργία πλούτου δεν είναι το χρηματικό κεφάλαιο, αλλά οι σωστοί άνθρωποι, οι ιδέες, οι γνώσεις και οι προσπάθειες αυτών, που μπορούν να δημιουργήσουν στην επιχείρηση δυνατότητες καινοτομιών και αλλαγών που δεν αντιγράφονται από τον ανταγωνισμό.

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι στενά συνδεδεμένη με την ανθρώπινη συμπεριφορά και την απόδοση, προσδιορίζει τις πιο κρίσιμες στάσεις των εργαζομένων

ως προς την εργασία και τη δέσμευση στην επιχείρηση. Οι θεωρίες που αναπτύχθηκαν γύρω από την παρακίνηση προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ζητήματα γύρω από τι κάνει τον άνθρωπο να θέλει να εργάζεται περισσότερο ή λιγότερο, τι προσδιορίζει τη συμπεριφορά απέναντι στην εργασία και ποιες μεταβλητές πρέπει να επηρεασθούν και προς ποια κατεύθυνση, ώστε ο εργαζόμενος να παρακινηθεί να αποδώσει περισσότερο. Η απάντηση όμως έχει να κάνει με την κατανόηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η οποία επηρεάζεται από τη φιλοδοξία, τις προσωπικές ανάγκες, τις εμπειρίες, την παιδεία και το κοινωνικό περιβάλλον.

Τα κίνητρα αποτελούν το καθοριστικό στοιχείο της έννοιας της παρακίνησης, είναι μια εσωτερική διεργασία που έχει σχέση με τις αξίες, τις ανάγκες και τις προσδοκίες του ατόμου και δεν πρέπει να ταυτιστεί με κανενός είδους καταναγκασμό. Οι παράγοντες που παρακινούν, ενεργοποιούν και κάνουν τους εργαζομένους να δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό για υψηλές επιδόσεις είναι κυρίως στοιχεία που αφορούν την εσωτερική (ψυχική) παρακίνηση του εργαζομένου. Είναι αφελής η πεποίθηση ότι η παροχή χρηματικών κινήτρων (π.χ. bonus, πριμ) αποτελεί βασικό στοιχείο στη θεωρία της παρακίνησης, αν και θεωρείται μέσο αναγνώρισης και επιβράβευσης. Σημαντική προϋπόθεση αποτελεί η διασφάλιση της αξιοκρατίας και της διαφάνειας σε όλα τα συστήματα και τις πολιτικές διαχείρισης του προσωπικού. Η Διοίκηση θα πρέπει να δημιουργεί συνθήκες ασφάλειας, κλίμα εμπιστοσύνης και δικαιοσύνης στους εργαζόμενους.

Κατ' επέκταση, οι άνθρωποι ενεργοποιούνται όταν αισθάνονται την εργασία τους ενδιαφέρουσα και σημαντική, όταν υπάρχει ικανοποίηση από την εργασία και αναγνωρίζεται η συμμετοχή τους στα επιτεύγματα της επιχείρησης, ενώ μέσω της δέσμευσης που αισθάνονται με την επιχείρηση συμμετέχουν στη διαμόρφωση του οράματος και των εταιρικών αξιών. Στο εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να κυριαρχούν καλές σχέσεις, κλίμα ομαδικής συνεργασίας και επικοινωνίας, ελευθερία έκφρασης και πρωτοβουλιών για καινοτομίες και επίλυση προβλημάτων. Επίσης, οι εργαζόμενοι κινητοποιούνται στην προοπτική της προσωπικής τους ανάπτυξης, μέσω της επαρκούς εκπαίδευσης και κατάρτισης σύμφωνα με τις ανάγκες τους και στην προοπτική της εξέλιξής τους μέσα από ένα δίκαιο σύστημα αξιολόγησης και αμοιβών.

Ολοκληρώνοντας, αξίζει να τονίσουμε ότι η παρακίνηση είναι μια τεχνική που μαθαίνεται. Αυτό είναι ουσιαστικό να το γνωρίζει κάθε επιχείρηση που επιθυμεί όχι απλά να επιβιώνει, αλλά να διακρίνεται στον κλάδο της. Το μυστικό της επιτυχίας είναι να καταφέρουν οι επιχειρήσεις και τα διοικητικά τους στελέχη να εμπνέουν τους

εργαζόμενους να αγαπούν τη δουλειά τους. Οι εργαζόμενοι που λειτουργούν με κίνητρα είναι ενθουσιώδεις, αποδοτικοί και αφοσιωμένοι στην επιχείρηση, αξιοποιώντας το μέγιστο των ικανοτήτων και του ταλέντου τους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Αργυράτου, Ε. (2005). Εγχειρίδιο Οργανωτικής Συμπεριφοράς, Γκιούρδας Εκδοτική, Αθήνα

Γαλιάτσος, Μ. και Συρίγος, Κ. (2008). Εφαρμογή Συστήματος Ποιότητας σε μια Νοσηλευτική Μονάδα, Εκδόσεις Νέα Υγεία, τεύχος 59, Ιανουάριος – Μάρτιος.

Γραφείο Διασύνδεσης του ΤΕΙ Σερρών, Υποστήριξη Επιχειρηματικών Σχεδίων των Σπουδαστών, Υποκίνηση Εργαζομένων.

Δερβιτσιώτης, Κ.Ν. (2006). Διοίκηση Παραγωγής, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, Πειραιάς.

Δερβιτσιώτης, Ν.Κ. (2008). Διοίκηση Ολικής Ποιότητας, Εκδόσεις Οικονομική Βιβλιοθήκη, Πειραιάς.

Εγχειρίδιο Προσωπικού Power Health.

Ζαβλανός, Μ. (2006). Η ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα, Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Θεοδοσοπούλου, Ε. (2013). Παρακίνηση εργαζομένων: Ο ρόλος του ηγέτη στην παρακίνηση των εργαζομένων. Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης, Διπλωματική Εργασία Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Θεοδωράτος, Ε. (1999). Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Τόμος Α., Εκδόσεις Σταμούλη, Αθήνα.

Καϊτελίδου, Δ. (2007). Πολιτική και Οικονομία της Υγείας. Εκδόσεις Παπαζήση.

Κανελλόπουλος, Κ.Χ. (2002). Διοίκηση Προσωπικού - Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα.

Κάντας, Α. (1995). Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: Διεργασίες Ομάδας - Σύγκρουση - Ανάπτυξη και Αλλαγή Κουλτούρας - Επαγγελματικό Άγχος, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κάντας, Α. (1996). Οργανωτική - Βιομηχανική Ψυχολογία: Κίνητρα - Επαγγελματική Ικανοποίηση - Ηγεσία, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κόντης, Θ. (1994). Διοικητική ψυχολογία, Εκδόσεις Σύγχρονη Εποχή, Αθήνα.

Κοσμόπουλος, Α. και Μουλαδούδης, Γ. (2003). Ο Carl Rogers και η Προσωποκεντρική του Θεωρία για την Ψυχοθεραπεία και την Εκπαίδευση, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Κουτούζης, Μ. (1998). Γενικές Αρχές Μάνατζμεντ, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων, Τόμος Α, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Κυριαζόπουλος, Π. και Κιουλάφας, Κ.,(1994). Management 1ης Γραμμής, Εκδόσεις Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.

Λάσκαρη, Χ. και συν. (2000). Το άγχος, η ένταση, η κατάθλιψη και η εργασιακή ικανοποίηση εργαζομένων στο χώρο των υπηρεσιών υγείας, περιοδικό Παιδιατρική.

Λύτρας, Π. (1992). Εργασιακές Σχέσεις: Συμβολή στα σύγχρονα κοινωνικά ψυχολογικά δεδομένα των ανθρώπινων σχέσεων, με βάση την αύξηση της παραγωγικότητας και τη συμμετοχή των εργαζομένων, Εκδόσεις Interbooks

Μαγγιώρου, Μ., Τσατήρης, Ε. και Χαραλαμπίδης, Ε. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, Πάτρα.

Μαλαγκονιάρη, Ε. (2010). Μοντέλα ηγεσίας και τεχνικές παρακίνησης στις ελληνικές επιχειρήσεις, Διπλωματική Εργασία Πανεπιστημίου Πάτρας, Πάτρα.

Μάκροβιτς, Γ. (2002). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού: Παρακίνηση - Εξουσία, Εκδόσεις University Studio Press, Αθήνα.

Μητσόπουλος, Κ. (2008). Οργανωσιακή Κουλτούρα, Υποκίνηση Ανθρώπινου Δυναμικού και Επιχειρηματικότητα, Διπλωματική Εργασία Πανεπιστημίου Πειραιώς, Πειραιάς.

Μπόγα-Καρτέρη, Κ. (2003). Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.

Ναυρίδης, Κλ. (2005). Ψυχολογία των Ομάδων, Εκδόσεις Παπαζήση, Αθήνα.

Νικολάδος, Ι. (2011). Διερεύνηση της επαγγελματικής εξουθένωσης και παρακίνησης του προσωπικού στις ανοικτές δομές κοινωνικής φροντίδας, Διπλωματική Εργασία Πανεπιστημίου Πειραιώς, Πειραιάς.

Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσ/νίκη.

Παναγιωτοπούλου, Ρ. (1997). Η επικοινωνία στις οργανώσεις, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα.

Παντά – Καπετάνιου, Μ. και Καραγιάννης, Σ.Ν. (1997). Οργάνωση και Διοίκηση Επιχειρήσεων, Εκδόσεις Έλλην, Αθήνα.

Παπαδάκης, Β. (2002). Στρατηγική Επιχειρήσεων, Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαλεξανδρή, Ν. και Μπουραντάς, Δ. (2003). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα.

Παπαστάμου, Σ. (2001). Εισαγωγή στην Κοινωνική Ψυχολογία. Επιστημολογικοί Προβληματισμοί και Μεθοδολογικές Κατευθύνσεις, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Πολύζος, Ν. και Υφαντόπουλος, Ι. (2000). Η ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού στην υγεία και η στελέχωση των υπηρεσιών του Εθνικού Συστήματος Υγείας, Αρχαία Ελληνικής Ιατρικής.

Τερζίδης, Κ. και Τζωρτζάκης, Κ. (2004). Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων (Διοίκηση Προσωπικού), Εκδόσεις Rosili, Αθήνα.

Τοσονίδου, Μ.Ε. (2013). Διαδικασία Αξιολόγησης Ανθρώπινου Δυναμικού, Διπλωματική Εργασία Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Λευκωσία.

Τριγώνης, Σ. (2012). Μέθοδοι παρακίνησης των κατασκευαστικών εταιριών, Διπλωματική Εργασία Αριστοτελείου Πανεπιστημίου, Θεσ/νίκη.

Φαναριώτη, Π. (2001). Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Χαμάτσος, Σ. (2012). Η Εφαρμογή Μεθόδων Υποκίνησης στο Προσωπικό Δημόσιων Οργανισμών ως Μέσο Βελτίωσης των Παρεχόμενων Υπηρεσιών. Η Περίπτωση του Γενικού Νοσοκομείου της Λάρνακας, Διπλωματική Εργασία Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου, Λευκωσία.

Χασάπης, Ι. (1980). Ψυχολογία της προσωπικότητας, Εκδόσεις Στεφ. Βασιλόπουλος, Αθήνα.

Χατζατόγλου, Γ. (1994). Ψυχολογία σχέσεων εργασίας, Οργανισμός Εκδόσεων Διδακτικών Βιβλίων, Αθήνα.

Χατζηπαντελή, Π. (1999). Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.

Χολέβας, Γ. (1995). Οργάνωση και Διοίκηση (μάνατζμεντ), Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Σ.Λ. (1994). Οργανωσιακή Συμπεριφορά: Η Ανθρώπινη Συμπεριφορά σε Οργανισμούς και Επιχειρήσεις, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Χυτήρης, Α. (2001). Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων, Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ψευτούδη, Α. (2012). Παρακίνηση του Ιατρικού και Νοσηλευτικού Προσωπικού των Μονάδων Υγείας. Προτάσεις Βελτίωσης της Ποιότητας των Παρεχόμενων Υπηρεσιών. Περίπτωση Νοσοκομείου Αλεξάνδρα, Διπλωματική Εργασία Πανεπιστημίου Πειραιώς, Πειραιάς.

Goleman, D. (1998). Η Συναισθηματική Νοημοσύνη: Γιατί το "EQ" Είναι πιο σημαντικό από το "IQ"; Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). Ο νέος ηγέτης, η δύναμη της συναισθηματικής νοημοσύνης στη διοίκηση οργανισμών, Εκδόσεις Ελληνικά Γράμματα.

Harvard Business School Press, (2006). Πώς να παρακινείτε τους εργαζομένους, Εκδόσεις Κλειδάριθμος, σ.16,17,.29, Αθήνα.

Merry, T. (2000). Πρόσκληση στην Προσωποκεντρική Προσέγγιση, Εκδόσεις Καστανιώτη, Αθήνα.

Ξένη

Abel-Smith, B., Calltrop, J., Dixon, M., Dunning, A., Evans, R. and Hooland, W. (1995). Report on the Greek Health Services, Ministry of Health and Social Welfare, Athens.

Adams, J.S.(1965). Inequity in social exchange, Adv. Exp. Soc. Psychol.

Alderfer, C. P. (1969). An empirical test of a new theory of human needs, *Organizational Behavior and Human Performance*.

Alderfer, C.P. (1972). *Existence - Relatedness and Growth: Human Needs In Organizational Settings*, Free Press.

Armstrong, M. (2006). *A handbook of Human Resource Management Practice*, Kogan Page.

Barber, G. (1986). Correlates of job satisfaction among human service workers, *Administration in Social Work*.

Bar-On, R. (2000). Emotional and social intelligence: Insights from the Emotional Quotient Inventory (EQ-i), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass.

Bar-On, R., Tranel, D., Denburg, N.L. and Bechara, A. (2003). Exploring the neurological substrate of emotional and social intelligence, *Brain*, Vol.126, p.1790-1800.

Baruch, Y. and Lessem, R. (1995). Job Analysis: Can it still be applied? Indications for various organizational levels, *The International journal of Career Management*, Vol 7 No 6, MCB University Press.

Beer, M. and Gery, G.J. (1972). Individual and organizational correlates of pay system preferences.

Beer, M., Spector, B., Lawrence, P.R., Mills, D.Q. and Walton, R.E. (1984). *Managing Human Assets*, New York Free Press.

Boudreau, J. W., Boswell, W. R., and Judge, T. A. (2001). Executive career success in the U.S. and Europe: Effects of personality, *Journal of Vocational Behavior*.

Brechlin, J. and Rossett, A. (1991). *Orienting New Employees*, *Training*, Vol. 28.

Brewster, C. And Hegewisch, A. (1994). Policy and Practice in European Human Resource Management, International Thomson Publishing.

Burn, G. (2008). Motivation for Dummies, John Wiley and Sons Ltd Publication.

Collins, I. and Hussey, R.(2003). Business Research, 2nd edition, Palgrave Macmillan, New York.

Cooper, L. (2008). Business NLP for Dummies, John Wiley and Sons Ltd Publication.

Cooper, R.K. (2007). Applying emotional intelligence in the workplace, Training and Development.

Dessler, G. (2005). Human resource management, Pearson Prentice Hall, London.

Dubois, C., McKee, M. and Nolte, E. (2006). Human Resources for Health in Europe, European Observatory on Health Systems and Policies.

Fredrickson, B. (1998). What good are positive emotions? Review of General Psychology. American Psychological Association.

Gerhart *et al.* (2008). HRM and Performance: Achievements and Challenges.

Goleman, D. (1997). Emotional Intelligence, Paperback.

Goleman, D. (1998). Working with emotional intelligence, Paperback.

Goleman, D., Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). The emotional reality of teams. Journal of Organizational Excellence.

Goleman, D. and Boyatzis, R. (2008). Social Intelligence and the Biology of Leadership. Harvard Business Review.

Goleman, D. (2003). *Destructive Emotions: A Scientific Dialogue with the Dalai Lama*, Paperback.

Goleman, D. (2006). *Emotional Intelligence – 10th Anniversary Edition*, Bantam Dell.

Gupta, N., Diallo, K., Zurn, P. and Dal Poz, M. (2003). *Assessing human resources for health: what can be learned from labour force surveys?*, Human Resources for Health.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1975). *Development of the Job Diagnostic Survey*, Journal of Applied Psychology.

Hackman, J. R. and Oldham, G. R. (1976). *Motivation through the design of work: test of a theory*, Organizational Behavior and Human Performance.

Heifetz, R. (1994). *Leadership without easy answers*, Harvard University Press.

Herzberg, F.(1966). *Work and the Nature of Man*, World Publishing, Cleveland.

Hersey, P., Blanchard, K. and Johnson, D. (1998). *Management of Organizational Behavior*.

Herzeberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work*, John Wiley And Sons, New York.

Higgins, M.J. (1994). *The Management Challenge: An Introduction to Management*, Macmillan, Vol. 2.

Holland, J.L. (1973), *Making Vocational choices: A theory of careers*, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.

House *et al.* (1967). *Vegetation Management with Herbicides (CA,OR,WA): Environmental Impact Statement*.

Kleinginna, P. Jr. and Kleinginna, A. M. (1981). *Motivation and Emotion*, Vol. 5, No. 4, Georgia Southern College.

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*. Harvard Business School Press.

Kouzes and Posner. (1995). Transformational Leadership Model in Practice: The Case of Jordanian Schools, *Journal of Leadership Education*, Volume 7, Issue 3.

Kreitner, R. (1995). *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill Education.

Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). Work motivation and satisfaction: Light at the End of the Tunnel. *Psychological Science*, Vol.1, No 4.

Martineau, T and Buchan, J. (2000). Human Resources and the Success of Health Sector Reform, *Journal Human Resources for Health Development Journal*.

Mayer, J. D. and Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence? *Emotional Development and Emotional Intelligence*, Basic Books, New York.

McCormick, E. and Ilgen, D. (1985). *Industrial and Organizational Psychology*. Purdue University.

Mondy, R., Noe, R. and Premeaux, S. (2002). *Human resource management*, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

Montana, P. and Charnov, B. (2002). *Management: Management Classical Theory- Organizations structures - Management Staff And Dynamic Working Groups*, Athens.

Nohria, N., Groysberg, B. and Lee, L.E. (2008). Employee Motivation: A Powerful New Model. *Harvard Business Review*.

Pierce, L.J. and Gardner, G. D. (2004). Self-Esteem within the Work and Organizational Context: A review of the Organizational Based Self-Esteem Literature, *Journal of Management*.

Pinder, C. (1984). *Work Motivation: Theory, Issues And Applications*, Scott, Foresman Publications.

Prosser, D., Johnson, S., Kuipers, E., Dunn, G., Szmukler, G., Reid, Y., Bebbington, P. and Thonicroft, G. (1999). Mental Health, "burnout" and job satisfaction in a longitudinal study of mental health staff, *Soc Psychiatry Psychiatr Epidemiol.*, Vol. 34.

Rafferty, A. E., and Griffin, M. A. (2006). Perceptions of organizational change: A stress and coping perspective. *Journal of Applied Psychology*

Right, C. *NLP for Beginners – An Idiot-Proof Guide To Neuro Linguistic Programming*.

Rowe, M. (2000). Skills Training in the Long-Term Management of Stress and Occupational Burnout, *Current Psychology: Developmental- Learning-Personality*, Vol. 19, No. 3.

Salovey, P. and Mayer, J.D. (1990). *Emotional Intelligence, Imagination, Cognition and Personality*, University of New Hampshire.

Schein, H.E. (1999). *Organizational Culture and Leadership*. Jossey Bass.

Schuler, R. and Huber, V. (1993). *Personnel and Human Resource Management*, West Publishing, Minneapolis.

Sifneos, P. (1979). *Short-Term Psychotherapy and Emotional Crisis*, *Harvard University Press*, Cambridge, MA.

Silverthorne, C. P. (2005). *Organizational Psychology in Cross Cultural Perspective*, NYU Press.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis." *Administrative Science Quarterly*".

Steers, R.M., Mowday, R.T., and Shapiro, D.L. (2004). Introduction to special topic forum: The future of work motivation theory, *Academy of Management Review*, 29

Tobler, A. (1998). How to take a strategic approach to implementation, Harvard Business School Press.

Weiss, H.M. and Cropanzano, R. (1996). Affective Events Theory: A theoretical discussion of the structure, causes and consequences of affective experiences at work. Elsevier Science/JAI Press.

Wells, L. (1985). The group as a whole perspective and its theoretical roots.

Wheelen L.T. and Hunger D.J. (2006). Strategic Management in the International Hospitality and Tourism Industry.

World Business Council for Sustainable Development, 2001

Zapounidis, K. *et al.* (2008). Theories and Models of Motivation and Leadership, Case Study Application, 4th SCPM and 1st International Project Management Association, MedNet Conference, Chios Island, Greece.

Διαδικτυακές Πηγές

http://elearn.elke.uoa.gr/media/002_DE3_Demo.pdf

<http://nlp-mentor.com/>

<http://www.eiconsortium.org/>

<http://www.hellaseap.gr/site/>

http://www.icbs.gr/innet/UsersFiles/students/tutor_notes/postgraduate/Stage_2/Dalakou/ra/2011-2012/LPD/Emotional%20Intelligence.pdf

<http://www.insurancedaily.gr/blog/?p=2823http://e-psychology.gr/work-psychology/360-emotions-in-work>

<http://www.nlpingreece.com/>

<http://www.powerhealth.gr/>