



ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ –
MANAGEMENT ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ

Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ROOMS DIVISION ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

ΣΠΥΡΟΣ ΑΠ. ΣΙΑΤΡΑΣ
Πτυχίο Διοίκησης Τουριστικών Επιχειρήσεων Τ.Ε.Ι. Λάρισας

Υποβληθείσα για το Μεταπτυχιακό Δίπλωμα
Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Τουρισμού

ΕΠΟΠΤΗΣ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΕΜΜΑΝΟΥΗΛ ΚΟΝΔΥΛΗΣ

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

2006

ΑΦΙΕΡΩΣΗ

Στα παιδιά μου Ιωάννα – Λυδία, Απόστολο και Παναγιώτη, στην σύζυγό μου Έφη Κουτσουδάκη και στους γονείς μου Απόστολο και Λευκοθέα, για την υπομονή, την κατανόηση και την υποστήριξή τους

**Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ ΣΤΟ ROOMS
DIVISION ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ**

Σπύρος Απ. Σιάτρας

Σημαντικοί όροι: Υποκίνηση, Θεωρίες Υποκίνησης, Ενδογενής και εξωγενής Υποκίνηση, Ηγεσία, Μοντέλα και Θεωρίες Ηγεσίας, εργασία στα ξενοδοχεία, Rooms Division

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία επιχειρείται η εξέταση της έννοιας της Υποκίνησης ως στοιχείου της Ηγεσίας, μέσα από την καταγραφή της στις διάφορες Θεωρίες Υποκίνησης και στα διάφορα μοντέλα – Θεωρίες Ηγεσίας.

Η εργασία εστιάζει στην εξέταση της έννοιας και των παραμέτρων της Υποκίνησης στις Ξενοδοχειακές Επιχειρήσεις και ειδικότερα στο Τμήμα – Διεύθυνση του Room Division.

Πρόλογος

Η δεκαετής εργασιακή εμπειρία του γράφοντος την παρούσα εργασία ως Υπαλλήλου και Μεσαίου Στελέχους στο Room Division και ειδικότερα στην Υποδοχή ξενοδοχειακών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, σε συνδυασμό με την Διοικητική – Επιχειρηματική οπτική της Διοίκησης Επιχειρήσεων που αποκαλύφθηκε με την φοίτηση στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών «Διοίκηση Επιχειρήσεων – Management Τουρισμού» του Πανεπιστημίου Πειραιά, αποτέλεσαν το έναυσμα και την αφορμή επιλογής του συγκεκριμένου θέματος της Πτυχιακής Εργασίας, ως μια προσπάθεια συγκερασμού βιωμένων εργασιακών εμπειριών και νεοαποκτηθέντων θεωρητικών γνώσεων.

Αιτία αποτέλεσε, ο προβληματισμός από την προσωπική διαπίστωση της ευρείας παραδοχής ύπαρξης μικρού αριθμού ικανών Managers – Ηγετών που να εμπνέουν και να υποκινούν τους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία στην Ελλάδα, άποψη που ανιχνεύθηκε μέσα από συμμετοχή σε συλλογικούς φορείς σχετικούς με τον τουρισμό και τα ξενοδοχεία, καθώς και κριτικές και απόψεις «ανθρώπων του Τουρισμού», δημοσιευμένες σε αρθρογραφίες και εκφρασμένες σε προσωπικές συζητήσεις.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

	Σελίδα
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	I
ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ	II
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1</u>	
1. ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	
1.1.ΕΤΟΙΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	1
1.2. Η «ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ» ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	4
1.3. «ΕΞΩΓΕΝΗΣ» ΚΑΙ «ΕΝΔΟΓΕΝΗΣ» ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ	8
1.4. ΑΝΑΓΚΕΣ– ΚΙΝΗΤΡΑ – ΣΤΑΣΕΙΣ	12
1.4.1 Οι Ανθρώπινες Ανάγκες	12
1.4.2 Τα κίνητρα	16
1.4.3 Προδιαθέσεις – Στάσεις (Attitudes) εργαζομένων	20
1.5. ΓΕΝΙΚΗ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ	25
1.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	28
1.7. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	33
<u>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2</u>	
2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	41
2.1.ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ	41
2.1.1.ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ (REINFORCEMENT THEORY)	45
2.1.2.ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (ACHIEVEMENT THEORY)	51
2.1.3.Η ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (A.MASLOW)	59
2.1.4.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (HYGIENE THEORY)	63
2.1.5.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΥ (EQUITY THEORY)	70
2.1.6. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ (EXPECTANCY THEORY)	75
2.1.7. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ PORTER – LAWLER	79
2.1.8.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ (GOAL - SETTING THEORY)	82
2.1.9.ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΥΠΑΡΞΗΣ – ΣΥΣΧΕΤΙΣΗΣ – ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ERG THEORY)	88
2.1.10. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (COGNITIVE EVALUATION THEORY – CET)	95

2.1.11. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB CHARACTERISTICS THEORY)	100
2.2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	104

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. ΗΓΕΣΙΑ	113
3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ	113
3.2 ΗΓΕΣΙΑ, MANAGEMENT & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	116
3.2.1. Σχέση Management & Ηγεσίας	117
3.3. ΗΓΕΣΙΑ & ΙΣΧΥΣ	119
3.3.1. Κατηγορίες ισχύος	119
3.4. ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ	122
3.5. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ	126
3.6. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	130

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ	135
4.1 Η «ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ» ΗΓΕΣΙΑ	136
4.2 ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ	140
4.3 Η ΘΕΩΡΙΑ Χ ΚΑΙ Υ ΤΟΥ DOUGLAS MCGREGOR	142
4.4 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ	145
4.4.1 Η θεωρία του «Συνεχούς της Ηγεσίας»	146
4.4.2 Η Διοικητική Σχάρα (Managerial Grid)	151
4.4.3 Τα στυλ ηγεσίας του Likert	154
4.4.4 Το μοντέλο της Επιχειρηματικής Ηγεσίας (Entrepreneurial Leadership)	159
4.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΗ Ή ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΗ Ή ΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ (SITUATIONAL LEADERSHIP)	161
4.5.1 Το Μοντέλο του Fiedler	163
4.5.1.1 Ο «Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης» (Least Preferred Coworker – L.P.C.)	163
4.5.1.2 Κατηγορίες καταστάσεων και Προσαρμογή	164
4.5.2 Το μοντέλο των Hersey και Blanchard	167
4.5.3 Η θεωρία των Στόχων (Path – Goal Theory of Leadership Effectiveness)	170
4.5.4 Το Κανονιστικό Μοντέλο Λήψης Αποφάσεων των Vroom, Yetton & Jago (Normative Decision Model)	173

4.5.4.1 Κύριοι παράγοντες	173
4.5.4.2 Τα Ηγετικά Στυλ και τα Δέντρα Λήψης Αποφάσεων	174
4.6 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	178

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5^ο

5.1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ	186
5.2 ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ	191
5.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΥ ROOMS DIVISION	193
5.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά της εργασίας στο Rooms Division	195
5.3.2 Γενικό προφίλ – προσόντα εργαζομένων του Rooms Division	198
5.4 ΣΚΙΑΓΡΑΦΗΣΗ ΕΝΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ROOMS DIVISION	200
5.4.1 Τι ζητά η επιχείρηση από τους εργαζόμενους	202
5.4.2 Τι ζητούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και την επιχείρηση	205
5.4.2.1 Ο προβληματισμός γύρω από τις ανταμοιβές	208
5.4.3 Οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι υπάλληλοι στα ξενοδοχεία και το διαμορφούμενο επιχειρησιακό κλίμα	213
5.4.3.1 Οι σχέσεις που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι	213
5.4.3.1.1 Η προσέγγιση της προπόνησης (Coaching) των εργαζομένων	217
5.4.3.1.2 Σχέσεις συναισθηματικής νοημοσύνης στα ξενοδοχεία	221
5.4.3.2 Το επιχειρησιακό κλίμα	225
5.5.ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	229

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Αγγλόφωνη Βιβλιογραφία	244
Ελληνική Βιβλιογραφία	251

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	253
------------------	------------

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Με την ευκαιρία της ολοκλήρωσης της Πτυχιακής μου εργασίας, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου προς:

τον καθηγητή μου, Κο Εμμανουήλ Κονδύλη, Καθηγητή Management του Πανεπιστημίου Πειραιά και Επόπτη της παρούσας Πτυχιακής Εργασίας για την έμπνευση, την καθοδήγηση, την εμπιστοσύνη και την δυνατότητα αυτενέργειας στην διαμόρφωση της Πτυχιακής μου εργασίας και την τιμή που μου έκανε, αναλαμβάνοντας την επίβλεψή της,

τον καθηγητή μου Κο Μιχάλη Βασταρδή, Διευθυντή Ξενοδοχείου Park (Αθήνα), για την τιμή και την ικανοποίηση να διατελέσω μαθητής του, και την επαγγελματική και ανθρώπινη οπτική που μου προσέφερε για την σωστή εστίαση του θέματος της πτυχιακής εργασίας αλλά και για την κατανόηση της Πραγματικής Διοίκησης ενός ξενοδοχείου

την καθηγήτριά μου Δρ. Σμαρούλα Παντελή, ψυχολόγο, για την βοήθεια και στήριξή της στην προσπάθεια δόμησης της Πτυχιακής, αλλά και την συμβολή της στην αναζωπύρωση εσωτερικής αναζήτησης για ουσία και ισορροπία σε προσωπικό και επαγγελματικό επίπεδο.

Επίσης, ένα τεράστιο ευχαριστώ στα παιδιά μου, στη σύζυγό μου και στους γονείς μου για την συμπαράσταση, υπομονή και κατανόηση τους, που αποτέλεσαν βασικότατα εργαλεία για την ολοκλήρωση των σπουδών μου.

ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ ΣΧΕΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

	Σελίδα
Σχεδιάγραμμα 1 : Η διαδικασία της Υποκίνησης	6
Σχεδιάγραμμα 2 : Οι κύκλοι των αναγκών	128
Σχεδιάγραμμα 3 : Η Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton	151

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

1.ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

1.1.ΕΤΟΙΜΟΛΟΓΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Η εννοιολογική – γραμματολογική απόδοση της Υποκίνησης (Motivation) στην ελληνική γλώσσα, αποδίδεται ως *«το αποτέλεσμα ή η ενέργεια της προσπάθειας για πρόκληση, χωρίς να αναπτυχθεί εμφανής δραστηριότητα»*. Στην αρχαιοελληνική είχε την έννοια της *«απαλής παρότρυνσης»*.¹

Πέρα από την γραμματολογική απόδοση νοήματος, η λέξη «Υποκίνηση» χρησιμοποιείται επίσης για να περιγράψει ένα από τα πιο ενδιαφέροντα θέματα της Εργασιακής Ψυχολογίας και της Οργανωτικής Συμπεριφοράς, το οποίο έχει συγκεντρώσει εδώ και αρκετά χρόνια το ενδιαφέρον ερευνητών και μελετητών σε παγκόσμιο επίπεδο. Ως αποτέλεσμα της επί μακρόν ενασχόλησης, μελέτης και έρευνας τόσο πολλών ενδιαφερομένων παγκόσμια, ήταν λογικό να προκύψουν πολλοί διαφορετικοί ορισμοί και προσεγγίσεις. Σταχολογώντας τόσο από την Ελληνική, όσο και από την Ξενόγλωσση βιβλιογραφία και αρθρογραφία, η Υποκίνηση καταγράφεται ως:

- ∅ «η συναισθηματική εκείνη κατάσταση η οποία κινεί ή παρακινεί ένα άτομο να ενεργήσει κατά έναν ορισμένο τρόπο»²

- Ø «η ψυχολογική διαδικασία σύμφωνα με την οποία καθορίζεται ο σκοπός και η καθοδήγηση της συμπεριφοράς κάποιου ατόμου»³
- Ø «μια ψυχολογική έννοια που σχετίζεται με την δυναμική και την εξέλιξη της ανθρώπινης συμπεριφοράς»⁴
- Ø «μια εσωτερική διαδικασία που ενεργοποιεί, καθοδηγεί και υποστηρίζει την συμπεριφορά και ιδιαίτερα την συμπεριφορά με προσανατολισμένους στόχους (goal-directed)»⁵
- Ø «εκείνοι οι ψυχολογικοί μηχανισμοί που ελέγχουν τον προσανατολισμό, την ένταση και την διάρκεια των πράξεων, που βασίζονται ομοίως και στην ελεύθερη βούληση και όχι μόνο αποκλειστικά στις ατομικές διαφοροποιήσεις ή στις πιεστικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος που εξαναγκάζουν ή επιβάλλουν συγκεκριμένες πράξεις»⁶
- Ø «η κινητήρια δύναμη της ανθρώπινης συμπεριφοράς, η παρώθηση (drive)»⁷
- Ø «το σύνολο διαδικασιών που δίνουν στην συμπεριφορά την ενέργεια και την κατεύθυνση που έχει»⁸

Ειδικότερα δε, σε ότι αφορά στις προσπάθειες ορισμού της Υποκίνησης μέσα από το πρίσμα του περιβάλλοντος εργασίας, αυτές χαρακτηρίζονται από τη σημασία των χαρακτηριστικών των διαφόρων παραγόντων που ενυπάρχουν και αλληλεπιδρούν σε αυτό το περιβάλλον.

Έτσι, για την Υποκίνηση στην εργασία, καταγράφονται άλλες γενικότερες & άλλες πιο αναλυτικές προσεγγίσεις, όπως:

- ü «ένα σύνολο ενεργητικών δυνάμεων, που αναπτύσσονται τόσο εντός, όσο και εκτός του ατόμου, για να παράγουν συμπεριφορά σχετική με την εργασία, αλλά και που καθορίζουν τον τύπο της συμπεριφοράς, την κατεύθυνση της, την ένταση και τη διάρκεια της»⁹
- ü «μια λειτουργία ανάπτυξης που συντελείται, όταν αποκομίζονται εσωτερικές ανταμοιβές μέσω μιας ενδιαφέρουσας και με προκλήσεις (challenging) εργασίας»¹⁰
- ü «η διαδικασία ενεργοποίησης των εργαζομένων με σκοπό την υλοποίηση των στόχων του οργανισμού»¹¹
- ü «προσπάθεια για τη δημιουργία κατάλληλων κινήτρων και ερεθισμάτων ικανών για να κινητοποιήσουν τις δυνατότητες των εργαζομένων, ώστε να υπάρχει συνεργασία, εξέλιξη, κοινή προσπάθεια για την πραγματοποίηση των στόχων και της εργασιακής μονάδας»¹²

1.2. Η «ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ» ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Ένα από τα χαρακτηριστικά της έννοιας της Υποκίνησης είναι, ότι δεν είναι άμεσα ορατή και αντιληπτή, δηλαδή δεν μπορεί άμεσα να παρατηρηθεί. Αυτό που οι περισσότεροι άνθρωποι βλέπουν – αντιλαμβάνονται, αναφορικά με την Υποκίνηση, είναι «μια πολυδιάστατη ροή συμπεριφορών και τα αποτελέσματα αυτών των συμπεριφορών». Επίσης «οι διαδικασίες Υποκίνησης μπορούν να αποδεικνύονται μόνο από τις αναλύσεις αυτής της συνεχούς ροής συμπεριφορών, οι οποίες καθορίζονται τόσο από το περιβάλλον, όσο και από το σύνολο των κληρονομικών χαρακτηριστικών. Η συνεχής αυτή ροή συμπεριφορών, παρατηρείται δια μέσου των επιδράσεων της στην προσωπικότητα, στα «πιστεύω», στην διαδικασία μάθησης (knowledge), στις δυνατότητες και στις δεξιότητες»¹³.

Ο λόγος για τον οποίο η Υποκίνηση θεωρείται ως «κρυφή» έννοια, είναι ακριβώς η «ατομικιστική» φύση της. Κανείς άνθρωπος δεν «υποκινείται» αν δεν υπάρχει κάποιο «αντάλλαγμα – έναυσμα»

Ως παράγοντες ιδιαίτερης σημασίας για τον ορισμό της Υποκίνησης στους χώρους εργασίας και εκδήλωσης της επιθυμητής συμπεριφοράς, που θα οδηγήσει με την σειρά της στην επίτευξη του επιθυμητού στόχου και στην διαφοροποίηση της απόδοσης του εργαζομένου¹⁴, καταγράφονται:

- το ίδιο το άτομο και τα στοιχεία και χαρακτηριστικά του ατόμου (ικανότητες, γνώσεις, δεξιότητες)

- η φύση της εργασίας που εκτελείται και πόσο «υποκινητική» είναι για το άτομο
- το περιβάλλον εργασίας (κανόνες, περιορισμοί κ.λ.π.)

Σύμφωνα με μία άποψη, η έννοια της Υποκίνησης αναφέρεται σε δύο διαφορετικές προσεγγίσεις¹⁵.

Η πρώτη προσέγγιση αφορά στο άτομο – εργαζόμενο, για το οποίο η υποκίνηση είναι μια εσωτερική κατάσταση, η οποία οδηγεί στο «κυνήγι» αντικειμενικών σκοπών. Η προσωπική υποκίνηση επηρεάζει την έναρξη, την κατεύθυνση, την ένταση και την επιμονή της προσπάθειας. Ένας εργαζόμενος που υποκινείται, μπορεί να συνεχίζει την προσπάθειά του για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα, να εστιάζει προς την σωστή κατεύθυνση, να εργάζεται με μεγαλύτερη ένταση, αλλά και να διατηρεί για περισσότερο χρόνο αυτήν την προσπάθειά του.

Η δεύτερη προσέγγιση αναφέρεται στην Διοίκηση της επιχείρησης, για την οποία, η υποκίνηση είναι η διαδικασία του να καταφέρει κάποιος, να κάνει τους εργαζόμενους να «κυνηγήσουν» τους αντικειμενικούς σκοπούς, που η ίδια έχει θέσει.

Το κοινό στοιχείο και στις δύο προσεγγίσεις είναι η καταβολή προσπάθειας για επίτευξη αποτελεσμάτων. Βέβαια, ως προσπάθεια εννοείται η διαδικασία πραγμάτωσης της «επιθυμίας για επίτευξη», με δεδομένα που προέρχονται από τις παρακάτω πηγές:

- Ø Το άτομο – εργαζόμενος

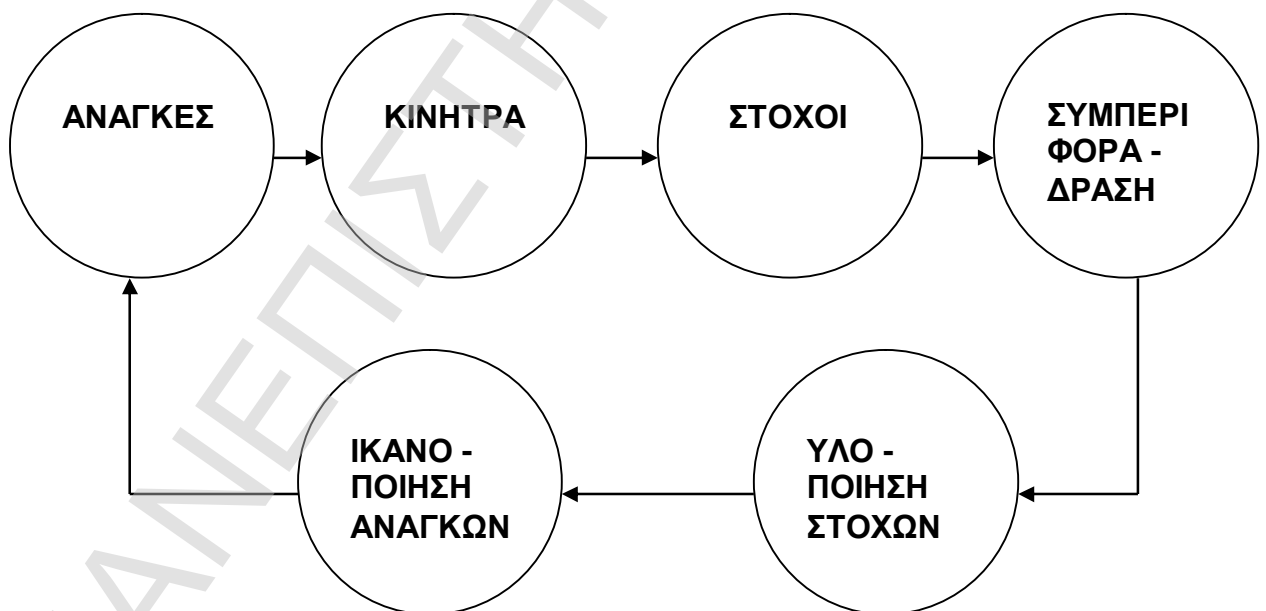
∅ Η Διοίκηση της επιχείρησης

∅ Η ομάδα

(Εδώ, θα πρέπει να αναφερθεί ότι, ως σκοπός υποκίνησης των μελών της ομάδας μέσα σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον, εννοείται η επίτευξη αποτελεσμάτων που βοηθούν την επιχείρηση, μέσα από τις κοινές προσπάθειες των μελών της.)

Από τα προηγούμενα συνάγεται πως η υποκίνηση αποτελεί ένα σύνολο σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ των στοιχείων της, δηλαδή αναγκών, κινήτρων και στόχων. Είναι δύναμη η οποία οδηγεί τους ανθρώπους στην πραγματοποίηση ενεργειών, μέσω των οποίων μπορούν να ικανοποιήσουν τις επιθυμίες και τους στόχους τους.

Απλοποιημένα, η διαδικασία υποκίνησης των ατόμων θα μπορούσε να παρουσιασθεί με το ακόλουθο σχεδιάγραμμα:



Σχεδιάγραμμα 1: Η διαδικασία της Υποκίνησης

(Πηγή: Μπουραντάς Δημήτρης, Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 251)

Σύμφωνα με το παραπάνω σχεδιάγραμμα, οι ανεκπλήρωτες ανάγκες των ατόμων παράγουν τα κίνητρα, τα οποία οδηγούν στην εκδήλωση ορισμένης συμπεριφοράς, μέσω της οποίας ικανοποιούνται οι στόχοι του ατόμου, κάνοντας έτσι ταυτόχρονα τον εργαζόμενο να νιώθει ικανοποιημένος από την εκπλήρωση των αναγκών και επιθυμιών του. Μετά την ικανοποίηση των αναγκών ο κύκλος ξαναρχίζει, αφού άλλες ανάγκες επιζητούν εκπλήρωση.¹⁶

Οι σχέσεις μεταξύ των παραπάνω στοιχείων που συνθέτουν την διαδικασία της υποκίνησης είναι ιδιαίτερα δύσκολο να προσδιορισθούν τόσο ποιοτικά, όσο και ποσοτικά. Διαφοροποιούνται μεταξύ των ανθρώπων και μεταξύ των συνθηκών μέσα στις οποίες αυτοί ζουν και αναπτύσσονται.

1.3. «ΕΞΩΓΕΝΗΣ» ΚΑΙ «ΕΝΔΟΓΕΝΗΣ» ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ

Η υποκίνηση χαρακτηρίζεται από την προέλευση των ερεθισμάτων που την προκαλούν και κατατάσσεται σε δύο κατηγορίες. Την «εξωγενή» (extrinsic) και την «ενδογενή» (intrinsic) υποκίνηση.

Η «εξωγενής» υποκίνηση δημιουργείται μέσα στον εργασιακό περιβάλλον και συνδέεται με την εκάστοτε απόδοσή του και την επίτευξη ή μη, στόχων που έχουν ορισθεί. Χρησιμοποιείται για να ικανοποιηθούν έμμεσες ανάγκες. Για παράδειγμα, αναφορικά με την εξέλιξη της καριέρας ενός εργαζομένου, η εξωγενής υποκίνηση πηγάζει από την επιθυμία ικανοποίησης αναγκών που δεν σχετίζονται με την εργασία «αυτή καθ' αυτή». Από αυτήν την άποψη, η εργασία είναι απλά ένα εργαλείο για να μπορεί ο εργαζόμενος να ικανοποιεί τις πραγματικές του ανάγκες με τον μισθό που παίρνει¹⁷. Στην «εξωγενή» υποκίνηση διακρίνεται μια σχέση μέσων και αποτελεσμάτων. Επιδεικνύει κανείς μια συγκεκριμένη συμπεριφορά, με στόχο να λάβει ορισμένες ανταμοιβές υλικής φύσεως, ή μπορεί να αποσκοπεί στην αποφυγή ορισμένων τιμωριών. Παραδείγματα παραγόντων «εξωγενούς» υποκίνησης είναι οι χρηματικές αμοιβές, οι προαγωγές, οι προμήθειες (ποσοστά), κ.λ.π.¹⁸

Η «ενδογενής» υποκίνηση οφείλεται στην ίδια την εργασία και το περιεχόμενο της ανεξάρτητα από τις απολαβές που θα λάβει από αυτήν ο εργαζόμενος. Στην «ενδογενή» υποκίνηση, η ικανοποίηση πηγάζει από την κάλυψη άμεσων αναγκών (όπως η ευχαρίστηση από την ίδια την επιτελούμενη εργασία, ή από

την υλοποίηση ενός τελικού στόχου), αλλά και από την έκφραση αξιών του εργαζόμενου, από την ποικιλία και την υπευθυνότητα στην εργασία, από τις προκλήσεις του υπό εκτέλεση έργου και τη δυνατότητα κοινωνικής έκφρασης που επιτυγχάνεται εντός της εργασιακής ομάδας, με επέκταση του «εγώ» του.

Στην «ευχαρίστηση από την εργασία», αντιστοιχεί η κατάκτηση προτύπων που ο ίδιος ο εργαζόμενος έχει θέσει. Τα πρότυπα αυτά μπορεί να έχουν την μορφή ηθικών προτύπων, όπως επαγγελματικοί κώδικες δεοντολογίας, ή πρότυπα δικαιοσύνης και συναδελφικότητας που μπορεί να ισχύουν μεταξύ των μελών της ομάδας και που ο εργαζόμενος έχει επιλέξει να σέβεται¹⁹.

Μελέτες έχουν δείξει πως όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται πως αυτά τα πρότυπα, είτε δεν υφίστανται σε έναν χώρο εργασίας, είτε αλλοιώνονται, τότε παρουσιάζεται μείωση της παραγωγικότητάς του. Εντύπωση προκαλεί και το επιπλέον αποτέλεσμα των ερευνών, που δείχνει πως ο ίδιος ο εργαζόμενος είναι διατεθειμένος να παραμερίσει τα προσωπικά του οφέλη, αν κάτι τέτοιο θα οδηγούσε σε βελτίωση και «αποκατάσταση» των προτύπων του.²⁰

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην διεθνή βιβλιογραφία καταγράφονται διαφορετικές προσεγγίσεις σχετικά με την σχέση μεταξύ εξωγενούς και ενδογενούς υποκίνησης, καθώς και για το ποια κατηγορία από τις δύο έχει τον πρώτο λόγο στην παρατηρούμενη συμπεριφορά των ανθρώπων. Η άποψη που τελευταία επικρατεί θέλει τα δύο είδη να «συνεργάζονται» συχνά²¹ και κάτω από ορισμένες συνθήκες.²²

Ως πιο απλοποιημένη παρουσίαση της σχέσης αυτής, βοηθητική είναι η αντίληψή τους ως «εναλλασσόμενη λειτουργία στο προσκήνιο και στο παρασκήνιο». Οι εξωτερικές αμοιβές έρχονται στο «προσκήνιο» όταν οι εργαζόμενοι δεν λαμβάνουν αρκετά προνόμια ή χρήματα, όταν έχουν πολλές εναλλακτικές επιλογές για εργασία και όταν τίθεται θέμα δίκαιης μεταχείρισης. Τις υπόλοιπες φορές, μεταφέρονται στο «παρασκήνιο» και οι εσωτερικές ανταμοιβές κυριαρχούν στην εργασιακή καθημερινότητα.²³

Επίσης, σύμφωνα με τους θεωρητικούς και τους ερευνητές, τα εσωτερικά - ατομικά αισθήματα επίτευξης ενός έργου μπορεί να μειωθούν, όταν το έργο εκτελείται κυρίως για τις εξωτερικές ανταμοιβές που προσφέρει η Διοίκηση της επιχείρησης. Η προσθήκη εξωτερικών ανταμοιβών σε ένα έργο που ενέχει εσωτερικές ανταμοιβές δεν αυξάνει αναγκαστικά την υποκίνηση, την απόδοση ή την ικανοποίηση του εργαζόμενου. Αντίθετα, με μία τέτοια παρέμβαση, υπάρχει αυξημένη η πιθανότητα να υποδαυλιστεί η υπάρχουσα «ενδογενής» υποκίνηση. Είναι άλλωστε κοινά αποδεκτό ότι, «δεν μπορείς να υποκινήσεις κανέναν, αλλά μπορείς να δημιουργήσεις τις συνθήκες εκείνες που θα κάνουν κάποιον να υποκινηθεί».

Πιο συγκεκριμένα λοιπόν, η υποκίνηση στην εργασία αναφέρεται στις διαδικασίες εκείνες, που ενεργοποιούνται από την Διοίκηση της επιχείρησης στον εργασιακό χώρο, ώστε να επηρεάσουν τη εργασιακή συμπεριφορά των ατόμων και να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Συνεπώς, κάθε συστηματική ανάλυση για την υποκίνηση πρέπει να αναφέρεται σε δύο σημεία:

- Στον τρόπο σύμφωνα με τον οποίο ενεργούν οι άνθρωποι στο εργασιακό τους περιβάλλον, και
- Στους λόγους εξαιτίας των οποίων συμπεριφέρονται με τον τρόπο αυτό.

Συνήθως, η αναγνώριση του τρόπου με τον οποίο ενεργούν οι εργαζόμενοι είναι κάτι που εύκολα μπορεί να διαπιστωθεί. Αντίθετα, οι λόγοι που επηρεάζουν τη συμπεριφορά τους, εξαρτώνται από τις ιδιαίτερες ανάγκες του κάθε ατόμου και τα κίνητρα που παρέχονται για την ικανοποίηση των αναγκών του.

Για το λόγο αυτό, παρατίθεται παρακάτω μια συνοπτική περιγραφή που αφορά στην ανάλυση των αναγκών, των κινήτρων και των προδιαθέσεων – στάσεων που επηρεάζουν την συμπεριφορά των εργαζομένων και των ατόμων γενικότερα.

1.4. ΑΝΑΓΚΕΣ – ΚΙΝΗΤΡΑ – ΣΤΑΣΕΙΣ

1.4.1. ΟΙ ΑΝΘΡΩΠΙΝΕΣ ΑΝΑΓΚΕΣ

Η αρχή της διαδικασίας υποκίνησης είναι η ύπαρξη συνειδητών ή ασυνειδητών αναγκών. Ανάγκες είναι οι ελλείψεις τις οποίες ένα άτομο διαπιστώνει σε κάποιο συγκεκριμένο χρόνο.²⁴

Για να γίνει κατανοητή η συμπεριφορά των ανθρώπων και να επηρεασθεί, θα πρέπει να γνωρίζουμε τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο εργαζόμενος ως κοινωνική και οικονομική οντότητα, έχει ανάγκες ατομικές, κοινωνικές και οικονομικές.²⁵ Η εργασία του αποτελεί γι αυτόν τρόπο ζωής και μέσο εξασφάλισης των απαραίτητων για την διαβίωσή του αγαθών. Για να κατανοηθεί η ικανοποίηση ή η δυσφορία του εργαζόμενου κατά τη διάρκεια της εργασίας του, θα πρέπει να κατανοηθεί το κοινωνικό, ψυχολογικό, φυσικό και οικονομικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματοποιείται η εργασία του.

Οι ανθρώπινες ανάγκες μπορούν να ταξινομηθούν σε *φυσιολογικές* ή *πρωτογενείς* και σε *κοινωνικές* και *ψυχολογικές* ή *δευτερογενείς*.

Πρωτογενείς ανάγκες είναι οι βασικές ανάγκες που αναφέρονται στην επιβίωση του ατόμου και είναι εμφανείς ενώ οι *δευτερογενείς* είναι αυτές που

διαμορφώνονται με την επίδραση του κοινωνικού συνόλου και είναι νεφελώδεις και μη εμφανείς.²⁶

Το αποκαλυπτικό όμως στοιχείο, σε ότι αφορά στην διαφορετικότητα μεταξύ πρωτογενών και δευτερογενών αναγκών, είναι τα συναισθήματα που προκαλούνται από κάθε μια ανάγκη που ανήκει σε κάποια από τις δύο αυτές γενικές κατηγορίες.²⁷

Πιο αναλυτικά:

Οι φυσιολογικές ανάγκες είναι βιολογικές ανάγκες συνυφασμένες με την ύπαρξη του ανθρώπου ως βιολογικού οργανισμού. Τέτοιες ανάγκες είναι η πείνα, η δίψα, το οξυγόνο, η αποφυγή καταπόνησης, η κατοικία κλπ., οι οποίες ασκούν τεράστια επίδραση στη συμπεριφορά του ατόμου και είναι απαραίτητη η συνεχής ικανοποίηση αυτών. Ποικίλει δε η ένταση τους ανάλογα με το άτομο καθώς και η έκταση τους ανάλογα με τις υφιστάμενες κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες.

Οι κοινωνικές ανάγκες είναι αυτές που προκύπτουν από την επαφή - σχέση του ανθρώπου με τους άλλους, είναι δηλαδή αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του. Τέτοιες ανάγκες είναι η ανάγκη κοινωνικής ένταξης όπως π.χ. να είναι κανείς μέλος συλλόγου, ομάδας κλπ., η ανάγκη για αγάπη, φιλία, παραδοχή. Επηρεάζονται ενεργά από τις πολιτικές και πρακτικές των επιχειρήσεων που εργάζονται τα άτομα. Η ανάγκη για επαφή και σύνδεση με κάποια ομάδα βρίσκει την έκφρασή της στο εργασιακό περιβάλλον με τη δημιουργία άτυπων

ομάδων ή με τη δημιουργία συνδικαλιστικών οργανώσεων οι οποίες μπορούν να συμβάλλουν στην ικανοποίηση και άλλων αναγκών των εργαζομένων εκτός από οικονομικές διεκδικήσεις, όπως είναι θέματα της εξασφάλισης σταθερής απασχόλησης, εκπαίδευσης κλπ Ένα πρόγραμμα συνεργασίας διοικήσεως και εργαζομένων είναι δυνατόν να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, στη μείωση των προστριβών κ.α.

Οι ψυχολογικές ανάγκες είναι οι ανάγκες του «εγώ» και αναφέρονται στην ατομική θεώρηση του ατόμου σε σχέση με τους άλλους. Τέτοιες ανάγκες είναι οι ανάγκες για αυτοεκτίμηση, αναγνώριση, επίτευξη, επιρροή, εξουσία, ανεξαρτησία. Παρότι τα άτομα χρειάζονται τη λογική αποδοχή τους από την ομάδα, δεν επιθυμούν να απορροφώνται από αυτήν σε σημείο που να χάνουν την προσωπική τους ταυτότητα. Πολλές φορές υπάρχει σύγκρουση μεταξύ δυο αναγκών δηλαδή μιας που αναζητεί απορρόφηση και της άλλης που ζητάει αποχωρισμό, απομόνωση. Κάποιος που αποδέχεται την προαγωγή του σε προϊστάμενο είναι πιθανόν να ξεχάσει τους παλιούς καλούς φίλους και να εξουδετερώσει έτσι μια κοινωνική ανάγκη. Όταν η εργασία ή το επάγγελμα που επιτελεί ο εργαζόμενος είναι πηγή ικανοποίησης τότε έχει επιτευχθεί ο στόχος του για αυτοπραγμάτωση χωρίς να είναι και η μοναδική πηγή. Αν απογοητευθεί από τη δουλειά του τότε στρέφεται σε έξω-εργασιακές δραστηριότητες για άντληση ικανοποίησης.

Ειδικότερα για τις κοινωνικές και ψυχολογικές ανάγκες, αξίζει να σημειωθεί πως παρουσιάζουν ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, σε ότι αφορά στον προσδιορισμό τους²⁸:

- Εξαρτώνται από την εμπειρία του ατόμου
- Ποικίλουν στο είδος και την ένταση μεταξύ των ανθρώπων και διαφοροποιούνται διαχρονικά σε αυτό το ίδιο το άτομο επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του.
- Συχνά δεν γίνονται συνειδητά αντιληπτές
- Συνδέονται με ασαφή συναισθήματα σε αντιδιαστολή με εκείνα που συνδέονται με τις σαφείς φυσικές ανάγκες (πείνα, δίψα κ.λ.π.)
- Εμφανίζονται και επηρεάζουν συνήθως σαν ομάδα (αναγκών) παρά κάθε μια χωριστά.

Γενικά, η ανθρώπινη φύση διακατέχεται από ένα μεγάλο αριθμό αναγκών που διαφέρουν από άτομο σε άτομο και που προσδιορίζονται όχι μόνο από τη φύση του, αλλά και από το περιβάλλον μέσα στο οποίο το άτομο ζει, μεγαλώνει και αναπτύσσεται. Έτσι, αν τα ηγετικά στελέχη των επιχειρήσεων μπορούν να είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τις ανάγκες των συναδέλφων τους, θα έχουν έναν σωστό προσανατολισμό για την αναγνώριση των αντίστοιχων κινήτρων που αυτές δημιουργούν. Κατ' αυτόν τον τρόπο, αποκτούν ταυτότητα και γίνονται κατανοητά, τα κίνητρα εκείνα που μπορούν να δραστηριοποιήσουν τους εργαζόμενους, ώστε και αυτοί να ικανοποιηθούν αλλά και να μπορέσουν να υποκινηθούν προς την επίτευξη των επιθυμητών στόχων της επιχείρησης.

1.4.2. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ

Ως κίνητρο θεωρείται κάθε τι που μπορεί να οδηγήσει σε δράση ή να κατευθύνει τη συμπεριφορά ενός ατόμου. Στην ουσία, είναι μια συστηματική προτίμηση για μια συγκεκριμένη επιθυμητή κατηγορία αποτελεσμάτων.²⁹

Στην διοίκηση προσωπικού σύμφωνα με τον Herzberg, κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να υποκινήσει τους εργαζόμενους. Είναι διάφορες επιρροές στην ανθρώπινη συμπεριφορά, που οδηγούν σε συγκεκριμένους στόχους. Οι στόχοι αυτοί γίνονται επιθυμητοί, είτε γιατί έχουν κάποια κοινωνική αξία, είτε γιατί τα άτομα με την επίτευξή τους επιζητούν την οικονομική ενίσχυση τους ή την καταξίωση τους.

Τα κίνητρα και η προτίμηση γι' αυτά, αποτελούν ουσιαστικά μια προσωπική υπόθεση. Οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους, έχουν διαφορετικές ανάγκες ή τις ίδιες αλλά σε διαφορετικό βαθμό και η ικανοποίηση αυτών των αναγκών προϋποθέτει την ύπαρξη διαφορετικών κινήτρων. Μπορεί κάποιο κίνητρο να έχει γενική εφαρμογή ή αποδοχή, αλλά το εύρος της ορίζεται από τον κάθε άνθρωπο και τα κριτήρια είναι προσωπικά και ενδεχομένως μοναδικά.³⁰ Τα κίνητρα που επιζητούν και ενεργοποιούν τα άτομα, μπορεί να διαφέρουν κατά τη διάρκεια της ζωής τους, όπως επίσης η δύναμη και η επιρροή των κινήτρων στη διαμόρφωση της συμπεριφοράς των ατόμων. Μπορεί να εξασθενεί ή γενικά να αλλάζει, καθώς οι ανάγκες του ατόμου και οι επιθυμίες εκπληρώνονται ή διαφοροποιούνται. Πολλές φορές τα κίνητρα λειτουργούν και ως ανταμοιβές. Ως

τέτοιες, έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί και η οποία με αυτόν τον τρόπο αναγνωρίζεται. Από την άλλη πλευρά, τα κίνητρα με τον «πραγματικό» τους χαρακτήρα, αναφέρονται στο μέλλον. Οι ανταμοιβές διακρίνονται όπως και τα κίνητρα σε εσωτερικές και εξωτερικές.³¹

Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αποκαλούμενα «αντικίνητρα» (όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, ο υποβιβασμός κ.α.), αφού και αυτά ως σκοπό έχουν την τροποποίηση της συμπεριφοράς.

Τα κίνητρα των εργαζομένων διακρίνονται σε εσωτερικά και εξωτερικά. Ως εσωτερικά κίνητρα, εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά μιας εργασίας τα οποία δημιουργούν στον εργαζόμενο την εσωτερική επιθυμία για ικανοποίηση μέσω της επιτέλεσής της και τον υποκινούν («ενδογενής» υποκίνηση) να καταβάλλει τη μέγιστη προσπάθεια, ενώ ως εξωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα που δεν εμπειρεύονται στην εργασία «αυτή καθ' αυτή», αλλά προσφέρονται στους εργαζόμενους, με προοπτική να τους υποκινήσουν («εξωγενής» υποκίνηση) ώστε να συμμετέχουν στην επίτευξη μιας εργασίας. (π.χ. υψηλές αποδοχές, bonuses κ.ά.)

Τα στελέχη των επιχειρήσεων θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τον μηχανισμό υποκίνησης των εργαζομένων, για να «αποσπάσουν» με την παροχή κατάλληλων κινήτρων, το μέγιστο των δυνατοτήτων της απόδοσής τους, προς όφελος των αντικειμενικών σκοπών της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες ψυχολογικές θεωρίες και οι μελετητές της ανθρώπινης συμπεριφορά, θεωρούν πως τα κίνητρα και οι ανάγκες αποτελούν το κεντρικό σημείο της υποκίνησης. Οι γενικές ταξινομήσεις των κινήτρων είναι³²:

A) Πρωτογενή κίνητρα τα οποία είναι έμφυτα στον άνθρωπο (πείνα, δίψα, ύπνος, οξυγόνο, σεξ) και προέρχονται από ανάγκες που είναι συνυφασμένες με την ανθρώπινη φύση

B) Γενικά κίνητρα τα οποία είναι μη βιολογικά κίνητρα αλλά συνδέονται επίσης με την φύση του ανθρώπου, όπως κίνητρα περιέργειας, ικανότητας, δημιουργίας, στοργής

Γ) Δευτερογενή κίνητρα που είναι αποτέλεσμα της κοινωνικοποίησης του ανθρώπου και είναι τα σημαντικότερα από πλευράς εξήγησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς. Τα βασικότερα είναι: τα κίνητρα κοινωνικής ένταξης, της επιτυχίας, του κύρους, της ασφάλειας και της δύναμης (εξουσίας).

Σε μια πιο «στενή» θεώρηση των κινήτρων, μέσα από το πρίσμα της πρόκλησης (από τις Διοικήσεις των επιχειρήσεων) μιας συγκεκριμένης συμπεριφοράς των εργαζομένων στους χώρους εργασίας, τα κίνητρα μπορούν να καταταχθούν σε τρεις κατηγορίες³³:

A) Οικονομικά κίνητρα που περιλαμβάνουν

- Την αμοιβή

- Τις πρόσθετες παροχές προς τους εργαζομένους
- Τις πρόσθετες χρηματικές παροχές, ανεξάρτητες της αμοιβής
- Την συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη της επιχείρησης

B) Κίνητρα ηθικού όπως:

- Η πλήρης «ενσωμάτωση» του εργαζομένου στην εργασία, σε όλους τους τομείς (θέση στην ιεραρχία, στο υλικό και ανθρώπινο περιβάλλον, στη γνώση του αντικειμένου της εργασίας)
- Η αντικειμενική αξιολόγηση της εργασίας (job evaluation)
- Ο εμπλουτισμός και η διεύρυνση της εργασίας (job enrichment & job enlargement)
- Συμμετοχή εργαζομένων στα κέντρα λήψης αποφάσεων
- Δημιουργία και διασφάλιση καλού εργασιακού κλίματος

Γ) Κίνητρα περιβάλλοντος, που περιλαμβάνουν:

- Δημιουργία και διασφάλιση κατάλληλων συνθηκών εργασίας (άνεση χώρου, κατάλληλος φωτισμός, κλιματισμός, εξαερισμός, εξάλειψη θορύβων κ.ά.)
- Καταπολέμηση της μονοτονίας της εργασίας (συχνότερα διαλείμματα, μουσική στους χώρους εργασίας κ.ά.)

1.4.3, ΠΡΟΔΙΑΘΕΣΕΙΣ – ΣΤΑΣΕΙΣ (ATTITUDES) ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Στην προσπάθεια κατανόησης του τρόπου λειτουργίας της ανθρώπινης συμπεριφοράς και της υποκίνησής της, δεν θα πρέπει να αγνοηθεί και ο ρόλος των στάσεων – προδιαθέσεων (attitudes) των ατόμων.

Από ψυχολογικής άποψης, η στάση είναι «μια σύνθετη κατάσταση που σχετίζεται με την νόηση, το συναίσθημα και τη γενική ψυχική ετοιμότητα αντίδρασης ή δράσης με κάποια συγκεκριμένη εκδήλωση ή ενέργεια του ατόμου». ³⁴

Σε ότι αφορά τον χώρο της εργασίας, πιο απλή είναι η περιγραφή των προδιαθέσεων – στάσεων ως «διαμορφωμένες τάσεις του ατόμου, να αξιολογεί αντικείμενα, καταστάσεις, ζητήματα, ανθρώπους με θετικό ή αρνητικό τρόπο»³⁵.

Η στάση παρεμβάλλεται ανάμεσα στα φυσικά ή κοινωνικά εξωτερικά ερεθίσματα και στη συγκεκριμένη συμπεριφορά ενός ατόμου και δεν μπορεί να παρατηρηθεί άμεσα, αφού είναι εσωτερική (ψυχική) διαδικασία. Εκδηλώνεται όμως με διάφορους τρόπους στην εξωτερική συμπεριφορά των ατόμων. Έτσι, είναι δυνατόν αφενός να διαπιστωθεί η στάση κάποιου ατόμου απέναντι σε μια κατηγορία ερεθισμάτων, αλλά και αφετέρου να προβλεφθεί η συμπεριφορά του σε αντίστοιχα ερεθίσματα.

Τα άτομα με τις πεπαιθώσεις-στάσεις τους, μπορούν να δείχνουν συμφωνία ή διαφωνία, συμπάθεια ή αντιπάθεια, υποστήριξη, αδιαφορία ή επιθετικότητα. Αυτό σημαίνει πως στις στάσεις υπάρχει μια θετική και μια αρνητική τοποθέτηση. Ως «συνολική ψυχική τοποθέτηση» του ατόμου³⁶, οι πεπαιθώσεις συναντώνται όχι μόνο σε σχέση με άλλα πρόσωπα, αλλά και με αντικείμενα, γεγονότα, συνήθειες, θεωρίες κ.λ.π. Έτσι, δίνουν την δυνατότητα «προσανατολισμού» πάνω σε κάποιο θέμα, αλλά και «περιορισμού», με την έννοια ότι το άτομο στηρίζεται σε κάποια σχηματισμένη από πριν εμπειρία.

Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί η διαφορά μεταξύ της έννοιας της *προδιάθεσης - στάσης*, με τις έννοιες της *γνώμης* και της *πεποίθησης*. Η διαφοροποίηση έγκειται στην παρουσία του αξιολογικού – συναισθηματικού στοιχείου. Στην «γνώμη», το στοιχείο αυτό είναι ανύπαρκτο, στην «πεποίθηση» λίγο εντονότερο, ενώ στην «στάση» είναι πάντα υπαρκτό.

Όταν η στάση ενός ατόμου είναι είτε έντονα θετική είτε έντονα αρνητική, χωρίς όμως να συνοδεύεται από επαρκή και αντικειμενική πληροφόρηση ως αποδεικτικά στοιχεία, τότε μιλάμε για την προκατάληψη.

Προκαταλήψεις μπορεί να παρουσιάζονται έντονες απέναντι σε άτομα ή ομάδες άλλης θρησκείας ή άλλης φυλής. Σχετική με την προκατάληψη έννοια, είναι και αυτή του στερεότυπου, η οποία ορίζεται ως «η απόδοση γνωρισμάτων από το άτομο σε άλλα άτομα μιας ορισμένης ομάδας, χωρίς να έχουν ληφθεί υπόψη οι πραγματικές διαφορές και χωρίς την αποδοχή της διαφορετικότητας του

άλλου».³⁷ Δηλαδή, είναι η στάση που μπορεί να διακατέχεται από άκαμπτη κρίση για κάποιο πρόσωπο πράγμα ή γεγονός και να υπεργενικεύει. Σε μια τελική μορφή, πολλές στάσεις μπορούν να συνδεθούν μεταξύ τους από το άτομο και να αποτελέσουν ένα αξιολογικό σύστημα.

Αξίζει σε αυτό το σημείο να αναφερθεί, πως «εξ' ορισμού» ο εργασιακός χώρος των ξενοδοχείων, λόγω της συνεχούς και εναλλασσόμενης ροής πελατών που ανήκουν σε διαφορετικές ομάδες, θρησκείες, εθνότητες κ.λ.π. , θα πρέπει να είναι «καθαρός» από προκαταλήψεις και στερεότυπα, ιδιαίτερα μεταξύ του προσωπικού και ακόμη πιο ειδικά, του προσωπικού που έρχεται σε άμεση επαφή και εξυπηρετεί τους πελάτες. Αν και αυτό μπορεί να ακούγεται ως ένα επιπλέον (και μάλιστα σοβαρό) πρόβλημα για τις Διοικήσεις των ξενοδοχείων, η πραγματικότητα δεν είναι τόσο άσχημη. Η συνεχής επαφή του προσωπικού με διαφορετικές κουλτούρες, εθνότητες, κοινωνικές συνήθειες κ.λ.π. , λειτουργεί ήδη ως «φίλτρο καθαρισμού», αφού τόσο για τις προκαταλήψεις όσο και για τα στερεότυπα, εκλείπουν τα βασικά στοιχεία συντήρησης και δημιουργίας τους, που είναι η απόσταση από τα «διαφορετικά» άτομα και η έλλειψη «συνύπαρξης» με αυτά.

Οι προδιαθέσεις των εργαζομένων αποτέλεσαν και αποτελούν αντικείμενο έρευνας, ιδιαίτερα λόγω της καταλυτικής επίδρασης που ασκούν στη λεγόμενη «επιχειρηματική ηθική», αλλά και στην επίδραση που αυτές μπορεί να έχουν στην παραγωγικότητα.

Σε συσχετισμό με την υποκίνηση, το ενδιαφέρον εστιάζεται στις προδιαθέσεις εκείνες που αναφέρονται στην ίδια την εργασία των ατόμων, αλλά και στο γενικότερο επιχειρηματικό περιβάλλον στο οποίο εργάζονται. Το ενδιαφέρον αυτό δικαιολογείται από την «δύναμη» που έχουν οι προδιαθέσεις να επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Αυτό σημαίνει ότι μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τους managers των επιχειρήσεων ως εργαλείο, για να επηρεάσουν την υποκίνηση και απόδοση των υφισταμένων τους.

Οι «θετικές» προδιαθέσεις για την εργασία, δημιουργούν θετικά συναισθήματα για αυτήν στους εργαζομένους, παρότι κάποια μέρη της εργασίας τους μπορούν να είναι υπεύθυνα για δημιουργία διαφορετικών συναισθημάτων, ενώ οι «αρνητικές» προδιαθέσεις δημιουργούν αρνητικά συναισθήματα, μεταβαλλόμενης έντασης και είναι δυνατόν να έχουν αρνητική επίδραση, τόσο στην υποκίνηση των εργαζομένων, όσο και στην απόδοσή τους.

Όπως έχει προαναφερθεί, η βάση στην οποία στηρίζονται οι προδιαθέσεις των εργαζομένων είναι οι πεποιθήσεις (beliefs) τους. Ως πεποιθήσεις χαρακτηρίζονται «υποκειμενικές υποθετικές κρίσεις ή εκτιμήσεις που αφορούν μια σχέση μεταξύ του αντικειμένου των πεποιθήσεων και κάποιου άλλου αντικειμένου, αξία, ιδέα ή σχέδιο, ιδιότητα ή χαρακτηριστικό».³⁸

Οι πεποιθήσεις διαμορφώνονται με βάση προσωπικές παρατηρήσεις (περιγραφικές πηγές), με βάση λογικές συνδέσεις που επιτελούνται στο νου του ανθρώπου (συμπερασματικές πηγές) και τέλος με βάση την έκθεση σε άλλους εξωτερικούς παράγοντες (πληροφοριακές πηγές).

Έτσι, γίνεται αντιληπτό ότι για να μπορέσει να εκδηλώσει και να διατηρήσει θετικές προδιαθέσεις ο εργαζόμενος προς τη δουλεία του, θα πρέπει ο manager να είναι σε θέση να τις επηρεάσει θετικά, διοχετεύοντας νέες πληροφορίες που συνδέουν την δουλεία με ιδιότητες, που το ίδιο το άτομο αξιολογεί με θετικό τρόπο.

Επιπρόσθετα, οι συνθήκες που επικρατούν στο κοινωνικό περιβάλλον έξω από την επιχείρηση μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά τους εργαζομένους. Η επιρροή αυτή, αφορά στις προδιαθέσεις των εργαζομένων ως προς: την εργασία, τα αισθήματα τους σχετικά με τις εργασιακές συνθήκες, την ανταπόκριση τους ή μη στα κίνητρα της επιχείρησης, (χρηματικά ή μη), αλλά και προς τις προσδοκίες τους σχετικά με τη στάση της διοίκησης προς όλα αυτά.

Ενδεικτικά μπορούν να αναφερθούν: η γενικότερη οικονομική και πολιτική κατάσταση, τα προβλήματα του κλάδου, οι συλλογικές συμβάσεις, η τυχόν κοινωνική αποδοχή ή απαξίωση ενός επαγγέλματος, η διαμόρφωση του ύψους των μισθών, το στυλ Διοίκησης κ.λ.π.

1.5. ΓΕΝΙΚΗ ΤΥΠΟΛΟΓΙΑ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ

Μια από τις βασικές εργασίες του management μιας επιχείρησης είναι να δημιουργήσουν ένα εργασιακό περιβάλλον μέσα στο οποίο οι εργαζόμενοι θα υποκινούνται σε αντιστοιχία με τις ανάγκες και επιδιώξεις τους και στο οποίο περιβάλλον, η υποκίνηση θα έχει ένα κατάλληλο επίπεδο έντασης ώστε να μπορεί να διατηρηθεί σε υψηλά επίπεδα στο πέρασμα του χρόνου. Για να γίνει αυτό εφικτό, χρειάζεται γνώση των διαφορετικών τύπων των εργαζομένων, του είδους της υποκίνησης που τους ενεργοποιεί, αλλά και αναγνώριση του πρωταρχικού στόχου κάθε αντίστοιχης κατηγορίας.

Επειδή κάθε άτομο είναι μοναδικό και διαφορετικό από τα άλλα, έχει και διαφορετικούς στόχους και στάσεις ζωής, διαφορετικές προτιμήσεις και αντιδρά διαφορετικά σε εξωτερικά ερεθίσματα (όπως για παράδειγμα bonuses ή επιπλέον χρηματικές αμοιβές). Ακόμη, τα άτομα διαφέρουν και στο είδος της εργασίας που επιθυμούν να εξασκήσουν ή της επιχείρησης που θα τους άρεσε να εργαστούν. Διακρίνονται δύο βασικοί τύποι εργαζομένων³⁹:

- «Εξωγενώς» υποκινούμενοι υπάλληλοι.

Σε αυτόν τον τύπο υπαλλήλων διακρίνονται δύο κατηγορίες:

A) Αυτοί που το κύριο ενδιαφέρον τους είναι η αύξηση των χρημάτων που κερδίζουν από την εργασία τους, οι «Πολλαπλασιαστές Εισοδήματος» (Income

Maximizers). Αποτελούν το χαρακτηριστικό παράδειγμα του «homo economicus», αφού επιθυμούν περισσότερα χρήματα για να είναι σε θέση να αγοράζουν και να καταναλώνουν όσος το δυνατόν περισσότερα αγαθά. Γι' αυτά τα άτομα, στην ουσία η εργασία αποτελεί «αναγκαίο κακό» και κάθε καταβολή προσπάθειας αναμένεται να επιφέρει χρηματικό όφελος

B) Αυτοί που κύριο ενδιαφέρον τους αποτελεί η βελτίωση του «status» τους συγκριτικά με τους άλλους, οι «Κοινωνικοί Αναρριχητές» (Status Seekers). Εστιάζουν και αυτοί σε εξωτερικούς παράγοντες, ανταποκρίνονται στην αξιολόγηση που τους γίνεται από άλλους ανθρώπους και η συμπεριφορά τους διαμορφώνεται από την γνώμη που έχει γι' αυτούς η «ομάδα αναφοράς» τους, που αποτελείται από όλα τα άτομα του περίγυρού τους. Είναι πολύ ανταγωνιστικοί και αναζητούν τρόπους να βρίσκονται πάντα πιο πάνω από τους άλλους.

- «Ενδογενώς» υποκινούμενοι υπάλληλοι

Σε αυτόν τον τύπο, διακρίνονται τρεις κατηγορίες των οποίων οι επιθυμίες είναι κυρίως αυτοπροσδιοριζόμενες:

A) Οι αφοσιωμένοι

Αυτοί ταυτίζονται με τους στόχους και τις επιθυμίες της επιχείρησης που εργάζονται. Συνήθως είναι άτομα που εργάζονται σε μία επιχείρηση για πολλά χρόνια.

B) Οι τυπολάτρες

Σε αυτήν την περίπτωση, υπάρχει μια «εσωτερίκευση» των «ορθών» διαδικασιών, οι οποίες αποτελούν πλέον κομμάτι της ζωής και της προσωπικότητας αυτών των υπαλλήλων.

Γ) Οι αυτονομημένοι

Εδώ, υπάρχει αποκλειστική εστίαση σε προσωπικούς, μη υλικούς στόχους και ελάχιστο ή καθόλου ενδιαφέρον για άλλα θέματα ή ανθρώπους. Αυτά τα άτομα χρησιμοποιούν οποιοδήποτε μέσο κρίνουν σωστό, για την επίτευξη των στόχων τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

1.6. Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΗΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Είναι κοινά παραδεκτό, πως η κατάλληλη καθοδήγηση, η αμοιβή, η ικανότητα των εργαζομένων, η ύπαρξη κατάλληλου εξοπλισμού για την τέλεση μιας εργασίας είναι μερικοί από τους παράγοντες – προϋποθέσεις που επηρεάζουν την συνολική απόδοση των εργαζομένων και της επιχείρησης συνολικά.

Για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και με δεδομένη την ταχύτητα των αλλαγών στην οικονομία και στην κοινωνία, μια από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που εξακολουθούν να αντιμετωπίζουν και που σχετίζεται με το Ανθρώπινο Δυναμικό που διαθέτουν, είναι να εντοπίσουν ή να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα, ώστε να «προκαλέσουν την επιθυμία» των υπαλλήλων τους για αποδοτική εργασία.

Αυτή η καταβαλλόμενη προσπάθεια και η επένδυση σε χρόνο και χρήμα για την «παροχή» κινήτρων στους εργαζόμενους από πλευράς της επιχείρησης, έχει βαρύνουσα σημασία για την ίδια την επιχείρηση, αφού:

- Ø Κάθε επιχείρηση επιθυμεί να προσελκύσει και να εντάξει στο δυναμικό της τους πλέον κατάλληλους υπαλλήλους
- Ø Αφού έχουν πλέον προσληφθεί, γίνεται η προσπάθεια (με την χρήση κατάλληλων κινήτρων), για να αποδώσουν και να προσφέρουν το μέγιστο (ή ακόμη και πάνω από αυτό) των δυνατοτήτων τους, ώστε να επωφεληθεί η επιχείρηση, αλλά και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι

Η απόδοση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις (δεδομένων των μέσων και των συστημάτων οργάνωσης), εξαρτάται από δύο κατηγορίες παραγόντων. Η πρώτη κατηγορία περιλαμβάνει τις σχετικές με την εργασία ικανότητες (γνώσεις, δεξιότητες) και η δεύτερη την υποκίνηση. Η ανάπτυξη συστημάτων υποκίνησης πολύ λίγα θα προσφέρει για βελτίωση της απόδοσης αν οι ίδιοι οι εργαζόμενοι στερούνται ικανοτήτων. Όταν οι εργαζόμενοι κατέχουν ένα επίπεδο γνώσεων και ικανοτήτων, μόνο τότε έχει νόημα ο ηγέτης μιας ομάδας εργαζομένων να προσπαθεί για τη μεγαλύτερη υποκίνησή τους. Σε μια τέτοια περίπτωση, έλλειψη ή ύπαρξη υποκίνησης θα έχει ως αποτέλεσμα την δημιουργία διαφορών στην απόδοση. Ένας από τους βασικούς στόχους του μάνατζερ, είναι να υποκινεί τους υφισταμένους για να επιτευχθεί μεγιστοποίηση της απόδοσης.

Η αναγκαιότητα αυτή, πηγάζει από το υφιστάμενο μοντέλο πολιτισμού, όπου η εργασία και γενικότερα η καταβολή προσπάθειας έχουν πλέον «χάσει έδαφος» ως αξίες που μπορούν να κινητοποιούν τα άτομα. Στις περισσότερες περιπτώσεις και ιδιαίτερα στα χαμηλότερα κοινωνικά στρώματα, η εξαρτημένη εργασία δεν αποτελεί πια για τα άτομα άμεσα επιθυμητή δημιουργική δραστηριότητα, παρά «αναγκαίο κακό» για κάλυψη των αναγκών διαβίωσης.

Έτσι, ενώ η επιχείρηση προσφέρει χρήμα για «ενοικίαση» του χρόνου και των προσόντων των υπαλλήλων της, με αυτά, μπορεί να «δεσμεύσει» μόνο την «βασική προσπάθεια» και μια επαναλαμβανόμενη συμπεριφορά των εργαζομένων της. Για να «δεσμεύσει» περισσότερα από έναν σύγχρονο εργαζόμενο, δεν αρκεί πλέον μόνο ο μισθός.

Είναι επομένως απαραίτητο η σύγχρονη επιχείρηση εκτός της οικονομικής αμοιβής, να διαμορφώσει όλες εκείνες τις συνθήκες που θα μπορέσουν να υποκινήσουν τον εργαζόμενο, να αξιοποιήσει σε μεγαλύτερο βαθμό το χρόνο και τα προσόντα που διαθέτει.

Κατά τους Hersey και Blanchard⁴⁰ (1972) οι επιχειρήσεις μπορούν να κάνουν τους εργαζόμενους να βελτιώσουν σημαντικά τις αποδόσεις τους αυξάνοντας με διάφορους τρόπους την υποκίνησή τους. Υποστηρίζουν μάλιστα ότι οι εργαζόμενοι προσφέρουν στις επιχειρήσεις μόνο το 20-30% των δυνατοτήτων τους, ενώ το υπόλοιπο ποσοστό είναι δυνατό να επηρεασθεί από την υποκίνηση.

Η αύξηση της απόδοσης του εργαζόμενου σημαίνει αύξηση του παραγόμενου έργου μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο, σημαίνει δηλαδή παραγωγικότητα. Η αύξηση της παραγωγικότητας απασχολεί όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις γιατί είναι άμεσα συνδεδεμένη με την οικονομική επιτυχία και κερδοφορία τους και θετικά επίσης συνδεδεμένη με την ανταγωνιστικότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος στην εσωτερική και διεθνή αγορά. Για να είναι ανταγωνιστικές οι ξενοδοχειακές μονάδες πρέπει (πέραν των άλλων - μακροοικονομικοί παράγοντες) χωρίς να επιβαρύνουν περισσότερο τις τιμές τους να αποφεύγουν τη σπατάλη εργασίας, όχι όμως εις βάρος των υπηρεσιών προς την πελατεία.

Αν εξετάσουμε τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας, αλλά και ως επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα, τότε βασικός τους στόχος είναι η αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων τους, τόσο σε

ότι αφορά στην ποσότητα αλλά κυρίως στην ποιότητα. Για να συμβεί αυτό είναι ανάγκη ο μάνατζερ να επηρεάζει το εργασιακό περιβάλλον ώστε μέσα σε αυτό οι υφιστάμενοί του να ικανοποιούν τους στόχους τους ενώ ταυτόχρονα να ικανοποιούνται και οι στόχοι της επιχείρησης.

Έχει μεγάλη σημασία να έχουν κατανοηθεί από τους managers οι βασικές θεωρίες υποκίνησης που παρατίθενται παρακάτω, ώστε να μπορούν να εφαρμόζονται στην πράξη. Με τις διαπροσωπικές τους δεξιότητες και τις δεξιότητες που απαιτούνται για μια συνολική θεώρηση του θέματος της υποκίνησης, θα μπορούν να δημιουργούν υποκινητικό περιβάλλον για να αναπτύξει ο εργαζόμενος τις γνώσεις και εμπειρίες του και να αποδώσει.

Ένα από τα κύρια καθήκοντα των στελεχών επιχειρήσεων, είναι να υποκινήσουν τους ανθρώπους να διαμορφώσουν την κατάλληλη συμπεριφορά και να προβούν στις ενέργειες εκείνες οι οποίες θα οδηγήσουν στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ειδικά στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, οι μάνατζερ των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων θα πρέπει να γνωρίζουν ποιοι είναι οι παράγοντες εκείνοι που συμβάλλουν στην υποκίνηση του προσωπικού, ώστε να εργάζεται με περισσότερο αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο. Εδώ αξίζει να αναφερθεί η εξής απαραίτητη συνθήκη: Θα πρέπει η Διοίκηση να εξασφαλίσει την ύπαρξη κατάλληλου προσωπικού που θα διαθέτει τις ικανότητες και τα προσόντα για τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας αφού η υποκίνηση από μόνη της δεν αρκεί για την αύξηση της απόδοσης. Αν και οι πιστοποιημένες ικανότητες του ατόμου δείχνουν την πιθανή δυναμική του, δεν σημαίνει όμως ότι το άτομο αυτό στον ρόλο του εργαζομένου θα αξιοποιήσει τις

ικανότητες του αυτές στο σύνολο τους. Εδώ παίζει σημαντικό ρόλο η υποκίνηση του κάθε εργαζομένου – υπαλλήλου προς τον επιθυμητό (από την επιχείρηση) στόχο.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

1.7. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Σε αυτό το κεφάλαιο, έγινε παρουσίαση, καταγραφή και επεξήγηση των βασικών εννοιών που συνδέονται με το φαινόμενο της υποκίνησης, ειδικότερα στον χώρο των επιχειρήσεων. Στο πέρασμα του χρόνου, έχουν δοθεί διάφορες ερμηνείες στη έννοια της υποκίνησης, ως αποτέλεσμα του πλήθους των ερευνητών που ασχολούνται, αλλά και της πολυπλοκότητας του φαινομένου αυτού. Η κοινή βάση στους διάφορους ορισμούς της υποκίνησης, μπορεί να θεωρηθεί πως είναι η παραδοχή πως η υποκίνηση αποτελεί σύνολο δυνάμεων, που οφείλονται τόσο στο ίδιο το άτομο όσο και σε εξωτερικούς παράγοντες που ενεργοποιούν, κατευθύνουν και συντηρούν τη συμπεριφορά του.

Η υποκίνηση ως διαδικασία είναι ένα σύνολο σχέσεων αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων και στάσεων.

Ως σημείο εκκίνησης της διαδικασίας υποκίνησης, θεωρούνται οι ανάγκες των ανθρώπων (βιολογικές και κοινωνικο -ψυχολογικές) που εμφανίζονται ως ελλείψεις σε κάποια χρονική στιγμή και οι οποίες διαφέρουν όχι μόνο από άτομο σε άτομο, αλλά επίσης και σε διαφορετικές χρονικές περιόδους για το ίδιο το άτομο.

Τα κίνητρα και τα αντικίνητρα επηρεάζουν την συμπεριφορά του ανθρώπου και τον οδηγούν σε δράση για την κάλυψη των αναγκών και την υλοποίηση των στόχων που έχουν κοινωνική αξία, οικονομικό υπόβαθρο ή καταξίωση. Οι προδιαθέσεις – στάσεις που στηρίζονται στο σύστημα αξιών (πεποιθήσεις) των

ανθρώπων, ασκούν επίσης καταλυτική επίδραση στους εργαζομένους με τη θετική ή αρνητική στάση τους, τόσο απέναντι στην εργασία και στη διοίκηση, όσο και στην παραγωγικότητα, απόδοση αλλά και γενικότερη εικόνα της επιχείρησης.

Η υποκίνηση διακρίνεται σε ενδογενή και εξωγενή. Η ενδογενής υποκίνηση οφείλεται στην ίδια την εργασία και το περιεχόμενό της (άυλες ανταμοιβές), ενώ η εξωγενής υποκίνηση αναφέρεται σε ανταμοιβές που συνδέονται με την εκτέλεση της εργασίας (υλικές ανταμοιβές).

Ένα από τα βασικά συμπεράσματα είναι ότι η προσθήκη εξωτερικών ανταμοιβών σε ένα έργο που έχει εσωτερικές ανταμοιβές δεν αυξάνει αναγκαστικά την υποκίνηση του ατόμου, την ικανοποίηση και την απόδοσή του.

Μία άλλη διάκριση της υποκίνησης είναι αυτή που σχετίζεται με τους χαρακτηρισμούς ως μακρο-υποκίνηση και μικρο-υποκίνηση. Η μακρο-υποκίνηση προέρχεται από το εργασιακό περιβάλλον «μικροπεριβάλλον» ενώ η μακρο-υποκίνηση έχει σχέση με το ευρύτερο περιβάλλον «μακροπεριβάλλον» στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση και το οποίο επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που αντιδρά ο εργαζόμενος στην εργασία και τις ανταμοιβές της. Η επίδραση του Management της επιχείρησης, εστιάζει στη μικρο-υποκίνηση με προσπάθειες διαμόρφωσης κατάλληλου υποκινητικού περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας, που συμβάλλει στην ανάπτυξη και εξέλιξη των εργαζομένων.

Η σπουδαιότητα της υποκίνησης των εργαζομένων μπορεί να κατανοηθεί από το γεγονός της άμεσης επίδρασης στην απόδοσή τους και μάλιστα σε μεγάλο βαθμό. Αύξηση της απόδοσης σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας σε ποσότητα και ποιότητα, μέσα σε συγκεκριμένο χρόνο.

Η παραγωγικότητα απασχολεί όλες τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αφού σε συνδυασμό με τους άλλους μακροοικονομικούς παράγοντες, καθορίζει το επίπεδο των οικονομικών εκροών τους και επηρεάζει την ανταγωνιστικότητα του προσφερόμενου ξενοδοχειακού προϊόντος στην εθνική και παγκόσμια τουριστική αγορά. Θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή για αποφυγή γενικεύσεων, αφού είναι γνωστό πως δεν προέρχονται όλα τα προβλήματα απόδοσης στην εργασία από την έλλειψη υποκίνησης. Η υποκίνηση αποτελεί μόνο μία από τις παραμέτρους που επηρεάζουν την απόδοση του εργαζόμενου στην εργασία. Η έλλειψη σε ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού, δεν μπορεί να θεωρηθεί πως αναπληρώνονται με την υποκίνηση.

Στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, αν θεωρήσουμε ως δεδομένα (σε ένα ικανοποιητικό επίπεδο) τα μέσα, τις ικανότητες και δεξιότητες του προσωπικού και τα συστήματα οργάνωσης, η απόδοση έργου από τους εργαζομένους καθιστά την υποκίνηση το βασικότερο ζήτημα για την απόδοσή τους. Ως γνώμονας για τις σχετικές ενέργειες της Διοίκησης, θα πρέπει να υιοθετηθεί η αναγκαιότητα αποδοχής και κατανόησης της ύπαρξης διαφορετικών αναγκών και επιθυμιών των εργαζομένων, οι οποίοι προσπαθούν να τις ικανοποιήσουν στην εργασία ή μέσω της εργασίας τους.

Η υποκίνηση των εργαζομένων δεν εξαντλείται μόνο σε αμοιβές οικονομικού χαρακτήρα. Έχουν καταγραφεί και άλλοι παράγοντες που μπορούν να επιδρούν σε μεγάλο βαθμό πάνω στην υποκίνηση των εργαζομένων, όπως η αναμόρφωση του περιεχομένου της εργασίας και η δημιουργία κατάλληλου εργασιακού κλίματος που ενδυναμώνουν το ηθικό, την αυτοεκτίμηση και την αξιοπρέπεια των εργαζομένων, αλλά και που θα παρέχει στους εργαζόμενους μια συνολική αίσθηση ευεξίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών (Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη), Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 3^η Ανατύπωση, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 1400
2. Κυριαζή Δ., «Motivation: Εισηγητική ομιλία», Διοίκηση Επιχειρήσεων, τεύχος 39 – 40, Δεκέμβριος 1996, σελ. 32
3. Μπούκης Σ., Μάνατζμεντ και Ανθρώπινος Παράγοντας, Ινστιτούτο Εξαγωγών Σπουδών (ΙΕΣ), Αθήνα, Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ), Β' έκδοση, 1993, σελ.127
4. Robertson I. T. & Smith M., Motivation and Job Design, Institute of Personnel Management, London, 1985, p. 8
5. Baron R. A., "Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research", Motivation and Emotion, Vol.15, No 1. ,1991, p.3
6. Kanfer R., "Motivation" In Nicholson N. (ed.) Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 1998
7. Hollyforte Sarah & Whidett Steve, The Motivation Handbook, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003, p.3
8. Reeve Johnmarshall, Understanding Motivation and Emotion, John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 2005, p.6
9. Pinder C., Work Motivation. Theory, Issues and Applications, Scott Foresman and Company, Glenview Ill, 1984, p.8
10. Herzberg F. A., "One more time: how do you motivate employees?", Harvard Business Review, Vol.46, 1987, pp. 109 - 120

11. Κουτούζης Μ., Γενικές αρχές Management, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), Πάτρα, 1999, τόμος Α΄, σελ. 172
12. Θεοδωράτος Ε., Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2004, σελ 176
13. Kanfer R., "Motivation theory and industrial and organizational psychology", In Dunnette M. D. and Hough L. M. (eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, California, Consulting Psychologists, 1990
14. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 249
15. DuBrin Andrew, Essentials of Management, South-Western College Publishing, 14th edition, 1997, p.332
16. Μπουραντάς Δ., ό.π. σελ. 251
17. Frey Bruno & Osterloh Margit, Successful Management by Motivation, Springer, Berlin, 2002, p.8
18. Thomas Kenneth, Intrinsic Motivation at Work – Building Energy & Commitment, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2002, p.6
19. Frey Bruno & Osterloh Margit, ό.π. p.8
20. Frey Bruno & Osterloh Margit, ό.π. p.9
21. Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M., "A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", Psychological Bulletin, Vol 125, 1999, pp. 627 - 668

22. Cameron J. & Pierce W. D., "Reinforcement, Reward and Intrinsic Motivation : A Meta-analysis", Review of Educational Research, Vol. 64, 1994, pp. 363 - 423
23. Thomas Kenneth, ό.π. p.8
24. Θεοδωράτος Ε., ό.π. σελ. 176
25. Roethlisberger & Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, 8th edition, 1974
26. Κωνσταντίνου Α., Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη, Γαλαίος, Αθήνα, 1991, σελ. 20
27. Reeve Johnmarshall , ό.π. p. 74
28. Davis K., Human Behavior at Work – Organizational Behavior, McGraw Hill, New York, 1977, p.34 - 35
29. Μάρκοβιτς Γ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση – Εξουσία, University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2002, σελ.20
30. Μάρκοβιτς Γ., ό.π. σελ. 20
31. Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999, σελ. 63
32. Μπουραντάς Δ., ό.π. σελ.252
33. Χολέβας Γ., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ), Interbooks, Αθήνα, 1995
34. Παπαδόπουλος Γ. Νίκος, Ψυχολογία, Αυτοέκδοση, Αθήνα, 1990, σελ. 192
35. Herzberg F.A., Mausner B. & Sherwitz L., The Motivation to Work, John Wiley, New York, 1959
36. Παπαδόπουλος Γ., ό.π. σελ. 193
37. Παπαδόπουλος Γ., ό.π. σελ.196

38. Fishbein M. & Ajzen I., Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research, Addison-Wesley, Reading, 1975, p.131
39. Frey Bruno & Osterloh Margit, ό.π. p. 73
40. Hersey P. & Blanchard K., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New York, 1978, p.134

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

2. ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

2.1.ΚΑΤΗΓΟΡΙΟΠΟΙΗΣΗ ΘΕΩΡΙΩΝ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ

Σύμφωνα με την σύγχρονη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καταγράφονται διάφορες προσεγγίσεις στην κατηγοριοποίηση των Θεωριών Υποκίνησης. Ενδεικτικά αναφέρονται:

A) Η προσέγγιση των Thierry & Koopman-Iwema¹ (1984), σύμφωνα με την οποία, οι Θεωρίες Υποκίνησης κατατάσσονται σε:

- Θεωρίες Ικανοποίησης ή Αναγκών (content theories), οι οποίες εστιάζουν σε οτιδήποτε σχετικό με το άτομο ή ακόμη και σε οποιοδήποτε στοιχείο του περιβάλλοντός του που του προκαλεί ενδιαφέρον, καθώς επίσης και με ότι υποκινεί και διατηρεί μια ατομική συμπεριφορά. Γενικά, οι θεωρίες αυτές προσπαθούν να ερευνήσουν τι είναι αυτό που υποκινεί τους ανθρώπους στην εργασία τους, να αναγνωρίσουν τις ανάγκες των ανθρώπων, καθώς και τον τρόπο με τον οποίο οι ανάγκες αυτές κατατάσσονται ιεραρχικά. Ασχολούνται με τα κίνητρα που ενεργοποιούν τους εργαζόμενους και τους στόχους που αυτοί επιθυμούν να επιτύχουν, ώστε να μπορούν να αποδίδουν στην εργασία τους, αλλά και ταυτόχρονα, να αισθάνονται ικανοποιημένοι.

- Θεωρίες Διαδικασιών (process theories), οι οποίες θεωρούνται εκείνες που προσπαθούν να δώσουν απαντήσεις σε ερωτήματα σχετικά με τον τρόπο που ενεργοποιούνται συγκεκριμένες συμπεριφορές, το πώς εκφράζονται αυτές οι συμπεριφορές, πώς διατηρούνται αλλά και πώς αλλοιώνονται – αλλάζουν. Σε αντίθεση με τις θεωρίες Ανθρωπίνων Αναγκών ή Περιεχομένου, οι θεωρίες Διαδικασιών δεν εξετάζουν τα στοιχεία που υποκινούν τους ανθρώπους στην εργασία τους, αλλά τα γνωστικά στοιχεία που εμπεριέχονται στην υποκίνηση ή στις προσπάθειες του ατόμου και τον τρόπο που αυτά τα στοιχεία σχετίζονται. Πιο συγκεκριμένα, προσπαθούν να απαντήσουν στα ερωτήματα που αφορούν τον τρόπο με τον οποίο η συμπεριφορά του ατόμου ενεργοποιείται, κατευθύνεται, διατηρείται ή διακόπτεται (με την έννοια της παύσης ή της αλλαγής).

B) Η προσέγγιση Kanfer² (1990), που παραθέτει μια διαφορετική κατάσταση, καταγράφοντας τις Θεωρίες Υποκίνησης σε:

- Θεωρίες Αναγκών – Κινήτρων – Αξιών, οι οποίες δίνουν έμφαση στον ρόλο της προσωπικότητας, στην σταθερότητα των ατομικών προδιαθέσεων και στις αξίες, ως βασικά συστατικά της παρατηρούμενης ποικιλομορφίας των ανθρωπίνων συμπεριφορών
- Γνωστικές (ή Γνωσιακές) Θεωρίες (cognitive choice theories), οι οποίες επικεντρώνονται στις γνωστικές διαδικασίες που σχετίζονται με τις επιλογές και την λήψη αποφάσεων
- Μετα-γνωστικές Θεωρίες Αυτορύθμισης, που εστιάζουν στις υποκινητικές εκείνες διαδικασίες που δίνουν έμφαση σε συμπεριφορές, οι οποίες καθοδηγούνται από στόχους που έχουν τεθεί (goal directed)

Γ) Η άποψη των Mitchell & Daniels³ (2002), για κατάταξη των θεωριών υποκίνησης σε «εσωτερικές» και «εξωτερικές»:

- Εσωτερικές χαρακτηρίζουν εκείνες τις θεωρίες που αναγνωρίζουν ως παράγοντες ενεργοποίησης, καθοδήγησης και / ή διατήρησης μιας συμπεριφοράς στην εργασία, ψυχολογικούς παράγοντες όπως οι ανάγκες ή οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων
- Εξωτερικές χαρακτηρίζουν τις θεωρίες εκείνες που περιλαμβάνουν αντιλήψεις πως τα βασικά σημεία που σχετίζονται με την εργασία (π.χ. αμοιβές, εργασιακή κουλτούρα), υποκινούν τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης.⁴

Επίσης, δεν θα πρέπει να παραληφθεί η αναφορά στην γενική κατηγοριοποίηση – κατάταξη των Θεωριών Υποκίνησης σε:

- * εκείνες που πρεσβεύουν πως η συμπεριφορά υποκινείται από κάποια «ώθηση» (push) που ασκεί το εξωτερικό περιβάλλον του υποκινούμενου, με σκοπό την αποκατάσταση της «ισορροπίας» των δύο μερών (άτομο – περιβάλλον) και
- * σε εκείνες που πρεσβεύουν πως η συμπεριφορά υποκινείται από κάποιο είδους παρέλκυση – τράβηγμα (pull) που ασκείται από το εσωτερικό περιβάλλον ώστε να υπάρξει μια «δυσαναλογία – δυσαρμονία» (imbalance).

Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, καταγράφονται μόνο εκείνες οι βασικές Θεωρίες που παρουσιάζονται από την διεθνή βιβλιογραφία, να έχουν εφαρμογή στην Διοίκηση επιχειρήσεων. Έχει επιλεγθεί η παρουσίαση αυτών των Βασικών Θεωριών Υποκίνησης με χρονολογική κατάταξη. Ως κριτήριο σειράς παρουσίασης, χρησιμοποιήθηκε η χρονολογία «εμφάνισης» της θεωρίας και δημοσιοποίησης του αρχικού βασικού βιβλίου, στο οποίο παρουσιάζονται και επεξηγούνται για πρώτη φορά, οι βασικές αρχές της θεωρίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

2.1.1.ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΕΝΙΣΧΥΣΗΣ (REINFORCEMENT THEORY)

Η ανάπτυξη της θεωρίας της Ενίσχυσης βασίστηκε κυρίως στην εργασία του B.F. Skinner,⁵ αλλά και σε μεταγενέστερες εργασίες, όπως τα αποτελέσματα της εργασίας των Fred Luthans και Robert Kreithier⁶ σχετικά με την προσπάθεια παρουσίασης ενός υποδείγματος υποκίνησης, αλλά και ακόμη πιο πρόσφατα των Tosi, Rizzo & Carroll⁷. Ο κεντρικός άξονας γύρω από τον οποίο περιστρέφεται η θεωρία της Ενίσχυσης, είναι η επιρροή της συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσω της παροχής ανταμοιβών και της επιβολής ποινών, ή της ενίσχυσης. Η διαδικασία της διαμόρφωσης της συμπεριφοράς μέσω της ενίσχυσης, είναι αυτό που αποκαλείται «τροποποίηση συμπεριφοράς».

Είναι γενικά αποδεκτό από τους θεωρητικούς και την διεθνή βιβλιογραφία, πως η θεωρία της Ενίσχυσης, δεν είναι θεωρία υποκίνησης, αφού δεν ασχολείται με τις αιτίες που δημιουργούν και ενεργοποιούν μια συμπεριφορά.⁸ Αποτελεί στην ουσία μια θεωρία μάθησης (learning), που βασίζεται πάνω στις αρχές του συμπεριφορισμού, εκφράζοντας και υποστηρίζοντας την άποψη πως είναι δυνατός ο έλεγχος της συμπεριφοράς των εργαζομένων, μέσω των συνεπειών που αυτή η συμπεριφορά προκαλεί. Για την υλοποίηση του ελέγχου αυτού χρησιμοποιούνται τρεις (3) μεταβλητές:

1. *ερέθισμα - έναυσμα* (stimulus)
2. *ανταπόκριση* (response)
3. *ενίσχυση – υποστήριξη* (reinforcement)

Θα πρέπει να διευκρινισθεί πως, ως ενίσχυση χαρακτηρίζονται οι συνέπειες εκείνες που ενθαρρύνουν την επανάληψη ορισμένης συμπεριφοράς. Επίσης ως επιβολή ποινών χαρακτηρίζεται η ακριβώς αντίθετη κατάσταση, εκείνη δηλαδή περιλαμβάνει τις συνέπειες εκείνες που οποίες αποθαρρύνουν την επανάληψη ορισμένης συμπεριφοράς.

Σύμφωνα με το Tosi (και τους λοιπούς), διακρίνονται τέσσερις περιπτώσεις, με διαφορετικές συνέπειες η κάθε μία:

- ü Θετική ενίσχυση , όπου επιθυμητά αποτελέσματα συνδέονται με την κατάλληλη συμπεριφορά και με την οποία αυξάνεται η πιθανότητα επανεμφάνισης μιας επιθυμητής συμπεριφοράς
- ü Αρνητική ενίσχυση ή αποφυγή μάθησης, όπου η απομάκρυνση μη επιθυμητών αποτελεσμάτων συνδέονται με την κατάλληλη συμπεριφορά και με την οποία, επίσης αυξάνεται η πιθανότητα επανεμφάνισης μιας επιθυμητής συμπεριφοράς
- ü Τιμωρία, όπου μη επιθυμητές συνέπειες μπορούν να εφαρμοσθούν ή επιθυμητές αξίες, κερτημένα να αφαιρεθούν. Η εφαρμογή της ελαχιστοποιεί την πιθανότητα επανεμφάνισης μη επιθυμητής συμπεριφοράς. (Στο σημείο αυτό θα πρέπει να δοθεί προσοχή στην πιθανότητα επανεμφάνισης μη επιθυμητής συμπεριφοράς, αν η τιμωρία εκλαμβάνεται με λανθάνοντα τρόπο από αυτόν που την δέχεται)
- ü Εξάλειψη, όπου ένα στοιχείο ενισχυτικό (είτε θετικά, είτε αρνητικά) μιας συμπεριφοράς, παύει να χρησιμοποιείται και μειώνεται έτσι η πιθανότητα επανεμφάνισης της αντίστοιχης συμπεριφοράς.

Οι τρόποι με τους οποίους μπορεί να εφαρμοστεί η Ενίσχυση είναι:

- * Ο συνεχής, που εφαρμόζει την ενίσχυση κάθε φορά που εμφανίζεται η επιθυμητή συμπεριφορά
- * Ο τακτικός – προγραμματισμένος, η ενίσχυση εφαρμόζεται σε προκαθορισμένα χρονικά διαστήματα
- * Ο έκτακτος, η ενίσχυση εφαρμόζεται σε μη τακτικά χρονικά διαστήματα
- * Της σταθερής αναλογίας, η ενίσχυση εφαρμόζεται μετά από την επίτευξη προκαθορισμένου αριθμού μετρήσιμων δραστηριοτήτων (π.χ. μετά από πωλήσεις πάνω από 100.000 €, για κάθε 1000 διανυκτερεύσεις)
- * Της μεταβλητής αναλογίας, ενίσχυση μετά από έναν μεταβλητό κάθε φορά αριθμό δραστηριοτήτων, που πραγματοποιούνται μέσα σε ένα πεδίο. (π.χ. καθημερινός έλεγχος αφίξεων – αναχωρήσεων ενός ξενοδοχείου, αλλά τυχαίος έλεγχος «εκ του σύνεγγυς»της ποιότητας υλοποίησης της διαδικασίας)

Οι υποστηρικτές της θεωρίας πιστεύουν ότι η υποκίνηση των ατόμων μπορεί να επιτευχθεί μέσω της κατάλληλης εφαρμογής των μεθόδων ενίσχυσης. Αν η επιθυμητή συμπεριφορά ακολουθείται άμεσα από κάποιου είδους ανταμοιβή (θετική ενίσχυση), τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για την επανάληψη της συμπεριφοράς αυτής. Όσο μικρότερο είναι μάλιστα το χρονικό διάστημα που μεσολαβεί μεταξύ της εμφάνισης της συμπεριφοράς και της παρεχόμενης ενίσχυσης, τόσο αυξάνει η πιθανότητα επηρεασμού της συμπεριφοράς του ατόμου.

Ένας παράγοντας που επηρεάζει την ένταση της ενίσχυσης, είναι η συχνότητα που εφαρμόζεται η ενίσχυση. Η ενίσχυση της επιθυμητής συμπεριφοράς μπορεί να είναι είτε συνεχής είτε περιοδική. Η συνεχής ενίσχυση υποδηλώνει ότι η επιθυμητή συμπεριφορά ανταμείβεται κάθε φορά που παρατηρείται. Αν και τα αποτελέσματα από την εφαρμογή αυτού του τρόπου υποκίνησης των εργαζομένων μπορούν να αποδειχθούν εντυπωσιακά, υπάρχει ένα σημαντικό μειονέκτημα.

Ως μειονέκτημα της μεθόδου (πέραν του υψηλού κόστους), καταγράφεται το γεγονός ότι, αν κάποτε για ορισμένη αιτία η παροχή της ανταμοιβής διακοπεί, τότε το αποτέλεσμα θα είναι, η επιθυμητή συμπεριφορά να σταματήσει άμεσα να εμφανίζεται και αυτή.

Η εμπειρική υποστήριξη της θεωρίας δεν υπήρξε ιδιαίτερα ισχυρή. Οι διάφορες παροχές που παρέχονται στους εργαζομένους για την ενίσχυση τους, χωρίς οι ίδιοι να τις περιμένουν, έχουν αποδειχθεί πολύ περισσότερο αποτελεσματικές από όσες ήταν αναμενόμενες. Η κριτική που ασκήθηκε στη Θεωρία της Ενίσχυσης αφορούσε τόσο το αν η παροχή ενισχύσεων για τον έλεγχο της συμπεριφοράς των εργαζομένων αποτελεί ένα «ηθικό» εργαλείο, όσο και την αποτελεσματικότητα των ενισχύσεων αυτών.

Δεν θα πρέπει να παραληφθεί και η αναφορά στην «ηθική» πλευρά της ενίσχυσης για επίτευξη επιθυμητής συμπεριφοράς. Αυτή η πλευρά, σχετίζεται με τη εξαγορά ή την δωροδοκία ατόμων για την ικανοποίηση εργασιακών στόχων. Σε αυτή την περίπτωση, τα αποτελέσματα είναι μέχρι και καταστροφικά

για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, αν για κάθε επιπλέον προσπάθεια του ατόμου, αποδίδεται σε αυτό κάποιο είδος ενίσχυσης, το άτομο μελλοντικά, θεωρώντας την παροχή της ενίσχυσης ως δεδομένη, δε θα προβαίνει σε καμία ενέργεια, αν η τελευταία δεν ακολουθείται από κάποια ανταμοιβή.

Επίσης, η ισχύς της ενίσχυσης μπορεί να επηρεαστεί και από την αντίληψη που έχει ο δεχόμενος την ενίσχυση, για αυτόν που την παρέχει. Αν για παράδειγμα, δοθεί έπαινος για την ποιότητα του service στην Reception από κάποιον που δεν θεωρείται αρμόδιος (π.χ. τον Υπεύθυνο Συντήρησης), τότε μικρή ή καθόλου δύναμη θα έχει αυτή η ενίσχυση για τους υπαλλήλους της Reception.

Όπως έχει προαναφερθεί, οι θεωρίες Ενίσχυσης, είναι πρώτιστα θεωρίες μάθησης,⁹ αφού βοηθούν να αποσαφηνιστεί πως μαθαίνει κανείς, αξιολογώντας τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων του. Αξίζει μάλιστα να σημειωθεί, αναφέρουν, η παρατήρηση που έκαναν οι Latham & Doessett,¹⁰ σχετικά με την διαφορετική αντίδραση των ανθρώπων στις διαδικασίες ενίσχυσης. Σύμφωνα με αυτήν την παρατήρηση, η συνεχής ενίσχυση έχει μεγαλύτερη υποκινητική επίδραση σε άτομα που βρίσκονται στην διαδικασία εκμάθησης νέων δεξιοτήτων, ενώ όταν πλέον τα άτομα έχουν αποκτήσει εμπειρία, τότε η διατήρηση της απόδοσής τους επιτυγχάνεται με την μέθοδο της μεταβλητής αναλογίας.

Η κριτική που έχει ασκηθεί στην θεωρία, την χαρακτηρίζει ως υπεραπλουστευμένη αφού δεν μπορεί να παρέχει εξηγήσεις για τις περιπτώσεις

που παρατηρούνται συμπεριφορές αντίθετες με αυτά που κάποιος έχει μάθει στο παρελθόν.

Επίσης, οι «πολέμιοι» της καταλογίζουν πως ασχολείται αποκλειστικά με την υποκίνηση από εξωτερικές πηγές, ενώ δεν αναφέρεται καθόλου στην εσωτερική υποκίνηση.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.1.2.ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΤΕΥΓΜΑΤΩΝ (ACHIEVEMENT THEORY)

Οι κύριοι θεωρητικοί αυτής της θεωρίας είναι οι *J.W.Atkinson* και *D.C.McClelland*. Η υποκίνηση – παρακίνηση των ατόμων σύμφωνα με αυτήν την θεωρία¹¹, βασίζεται σε αποτελέσματα ερευνών που σχετίζονταν με την συμπεριφορά του ανθρώπου σε δραστηριότητες, που σκοπό είχαν την επίτευξη στόχων.

Τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά αυτών των δραστηριοτήτων είναι:

- Τα άτομα αισθάνονται υπεύθυνοι για το τελικό αποτέλεσμα (επιτυχία ή αποτυχία)
- Τα άτομα προσδοκούν ξεκάθαρες και χωρίς ασάφειες απαντήσεις για τα αποτελέσματα των δραστηριοτήτων τους
- Υπάρχει ένας βαθμός αβεβαιότητας και ρίσκου σε κάθε τέτοια δραστηριότητα

Ως απαραίτητες συνθήκες για ενασχόληση κάποιου σε ανάλογες δραστηριότητες, αναφέρονται:

- *Η βούληση* του ατόμου να επιδοθεί σε τέτοιες δραστηριότητες
- *Η προσδοκία επιτυχίας* του ίδιου του ατόμου στην δραστηριότητα που βούλεται να αναλάβει
- *Η αξία* που το ίδιο το άτομο προσδίδει στο αποτέλεσμα μιας τέτοιας δραστηριότητας

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι, σε ότι αφορά το νόημα των εννοιών της βούλησης, της επιτυχίας αλλά και της αξίας, πως η ερμηνευτική απόδοση έγκειται στην υποκειμενική κρίση του κάθε ατόμου. Έτσι για παράδειγμα, αυτό που κάποιος θεωρεί επιτυχία ή αξία, μπορεί να μην αξιολογείται ομοίως και από κάποιον άλλο. Επίσης, ο βαθμός της ικανοποίησης του ατόμου και άρα η πιθανότητα επανάληψης της δραστηριότητας που προκάλεσε αυτό το αίσθημα της ικανοποίησης, είναι ανάλογος του τι θεωρεί ως «επιτυχία» το ίδιο το άτομο.

Σύμφωνα λοιπόν με τα αποτελέσματα των ερευνών, οι *J.W. Atkinson* και *D.C. McClelland* υποστηρίζουν πως, η υποκίνηση του ατόμου έχει ως αφετηρία τέσσερις σημαντικές ανάγκες – κίνητρα. Οι ανάγκες αυτές δημιουργούνται – αποκτούνται κατά την εξέλιξη του ανθρώπου στο κοινωνικό του περιβάλλον:

- Ανάγκη για επιτεύγματα (need for Achievements - nAch)
- Ανάγκη για δύναμη – εξουσία (need for Power - nPow)
- Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και κοινωνική ένταξη (need for Affiliation - nAff)
- Ανάγκη για αυτονομία (need for Autonomy – nAut)

A) Ανάγκη για επιτεύγματα (need for Achievements - nAch)

Η ανάγκη αυτή ορίζεται από τον Atkinson (1964)¹² ως η «ικανότητα της βίωσης του αισθήματος υπερηφάνειας από την πραγματοποίηση κάποιου στόχου». Η ένταση του αισθήματος αυτού είναι ανάλογο της δυσκολίας επίτευξης του τελικού στόχου. Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί ότι, εκτός από την θετική

κινητήρια ώθηση που προσδίδει η επίτευξη στόχων, δεν πρέπει να αγνοηθεί και η αντίστοιχη ώθηση για αποφυγή δραστηριοτήτων που μπορεί να οδηγήσουν σε αποτυχία. Παρατηρείται δηλαδή μια συσχέτιση μεταξύ προσδοκιών και κινήτρων – ερεθισμάτων.

Επίσης, η συγκεκριμένη «Ανάγκη για επιτεύγματα» του κάθε ατόμου, επηρεάζεται και από την κουλτούρα και τον κοινωνικό περίγυρο μέσα στον οποίο ανατρέφεται το κάθε άτομο.

B) Ανάγκη για δύναμη – εξουσία (need for Power - nPow)

Ως τέτοια ορίζεται η ανάγκη κάποιων ατόμων για επιβολή πάνω σε άλλα άτομα. Η ικανοποίηση μιας τέτοιας ανάγκης μπορεί να είναι σοβαρός υποκινητικός παράγοντας για επίτευξη στόχων.

Αυτά τα άτομα εξωτερικεύουν αυτήν την ανάγκη τους με δύο τρόπους:

A) Δίνοντας προσωπική υπόσταση – χαρακτήρα στην δύναμη - εξουσία (Personalized power “pPow”), συνάπτοντας ανταγωνιστικές σχέσεις με απώτερο σκοπό την υπεροχή και την κυριαρχία

B) Με την «κοινωνική προσαρμογή» αυτής της δύναμης (Socialized power “sPow”), δίνοντας μια μη προσωπική υπόσταση στις σχέσεις τους, τις οποίες προτιμούν να χρησιμοποιούν για το κοινό καλό, το καλό της ομάδας.

Τα άτομα που έχουν ανεπτυγμένη την «Ανάγκη για δύναμη», τείνουν να παρουσιάζουν κάποια κοινά χαρακτηριστικά:

- ü Επιδίδονται σε ανταγωνιστικά σπορ με αντιπάλους άτομα (τένις, ποδόσφαιρο κ.λ.π.) αντί για αντιπαράθεση με αντίπαλο τον χρόνο ή την φύση (ορειβασία, κολύμβηση κ.λ.π.)
- ü Δίνουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην κατοχή αντικειμένων που τους προσδίδουν κύρος (ακριβό αυτοκίνητο, ρολόι, σπάνια αντικείμενα)
- ü Έχουν την τάση να ικανοποιούν την υποκίνησή τους για εξουσία μέσω της σκέψης και των αισθήσεων (π.χ. διαβάζοντας αθλητικά περιοδικά ή παρακολουθώντας αγώνες από κοντά ή βλέποντας βίαιες τηλεοπτικές εκπομπές).
- ü Αισθάνονται ευτυχείς με το να «ανήκουν» σε μια «οργάνωση», σε έναν «οργανισμό» (είτε είναι ιδιωτικός, είτε κοινωνικός, είτε πολιτικός) και ιδιαίτερα να κατέχουν και μια θέση σε αυτόν.

Γ) Ανάγκη για κοινωνικές σχέσεις και κοινωνική ένταξη (need for Affiliation - nAff)

Με αυτή την ανάγκη περιγράφεται η τάση κάθε ατόμου για σύναξη και διατήρηση ικανοποιητικών σχέσεων με άλλα άτομα. Το χαρακτηριστικό των ατόμων που έχουν αυξημένη αυτήν την ανάγκη, τείνουν να αποφεύγουν τις διενέξεις και τις αντιπαραθέσεις, ως αποτέλεσμα του φόβου της απόρριψης που έχουν. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια, μπορεί να παρατηρηθεί υπερβολική εργασιομανία σε τέτοια άτομα, αφού το άτομο αυτό θεωρεί ότι με αυτόν τον τρόπο και επιδεικνύοντας την αντίστοιχη συμπεριφορά, έχει μεγαλύτερες πιθανότητες αποδοχής από τους γύρω του.

Δ) Ανάγκη για αυτονομία (need for Autonomy – nAut)

Ως ανάγκη για αυτονομία, εννοείται η επιθυμία για ανεξαρτησία. Τα άτομα με έντονη αυτή την επιθυμία προτιμούν να εργάζονται μόνα τους, να έχουν τον έλεγχο του χώρου εργασίας τους και να μην παρενοχλούνται από υπερβολικές διαδικασίες και κανόνες. Η έρευνα έδειξε πως τα άτομα με αυξημένη την ανάγκη αυτονομίας, έχουν την τάση να μην δεσμεύονται για την επίτευξη επιχειρησιακών στόχων, να μην έχουν ικανοποιητική απόδοση παρά μόνο αν τους επιτραπεί συμμετοχή στον διαδικασία καθορισμού της εργασίας που θα κάνουν και τέλος, να μην ανταποκρίνονται σε εξωτερικές πιέσεις για συμμόρφωση σε ομαδικούς κανόνες.

Η ανάγκη για την επίτευξη στόχων αποτελεί τον κύριο κινητήριο παράγοντα για τους επιχειρηματίες, ενώ η ανάγκη για εξουσία και δύναμη είναι ο κύριος υποκινητικός παράγοντας για τα υψηλόβαθμα στελέχη των μεγάλων επιχειρήσεων. Η άνοδος και η ανάπτυξη των ατόμων στην ιεραρχία των μεγάλων οργανισμών και επιχειρήσεων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ανάγκη για εξουσία περισσότερο από την ανάγκη για δημιουργία κοινωνικών και προσωπικών σχέσεων.

Για τους ανθρώπους που επιδιώκουν επιτεύγματα, το χρήμα αποτελεί σημαντικό υποκινητικό παράγοντα αλλά μόνο ως παράγοντας γοήτρου και αναγνώρισης της επίδοσης τους. Την ικανοποίηση και το αίσθημα της αυτοεκπλήρωσης και ολοκλήρωσης, το εισπράττουν από την επίτευξη των στόχων και όχι από την χρηματική αμοιβή. Αντίθετα για τους εργαζόμενους

στους οποίους η ανάγκη της επιτυχίας παρουσιάζεται χαμηλή, το χρήμα είναι περισσότερο αυτοσκοπός με την έννοια ότι η επιχείρηση θα πρέπει να επιβραβεύει συνεχώς τη βελτιωμένη απόδοση τους με περισσότερα χρήματα.

Αναφορικά με τις ανάγκες για σύνδεση και εξουσία η πρώτη σχετίζεται με ανθρώπους που έχουν πολύ καλή γνώση των ανθρωπίνων σχέσεων και βοηθούν την επιχείρηση να αναπτύξει θετικές και εποικοδομητικές εργασιακές σχέσεις. Η ανάγκη για εξουσία από την άλλη πλευρά σχετίζεται με ανθρώπους που επιζητούν θέσεις εξουσίας και ελέγχου προκειμένου να επηρεάζουν και να κατευθύνουν τις ενέργειες των άλλων.

Κατά τον McClelland η ανάγκη για δύναμη και εξουσία μπορεί να έχει δυο διαστάσεις:

- να είναι αρνητική με την έννοια ότι το άτομο που την ασκεί επικεντρώνεται στην επικράτηση και κυριαρχία του και στην υπακοή των υπόλοιπων και
- να είναι θετική με την έννοια ότι πέραν από την ικανοποίηση της δικής του ανάγκης για εξουσία, να εμφανίζει πειστική συμπεριφορά, εμπνέοντας με αυτήν τους υφισταμένους και να επενδύει στην ομάδα και στην επιχείρηση.

Από έρευνα του McClelland και του συνεργάτη του Burnham (1975)¹³ αποδείχθηκε ότι τα υψηλόβαθμα στελέχη έχουν υψηλή ανάγκη εξουσίας και χαμηλή ανάγκη σύνδεσης, επιθυμώντας περισσότερο την εξουσία από το να είναι αρεστοί στους εργαζομένους.

Ο McClelland θεωρεί την ανάγκη επιτευγμάτων την πιο σημαντική και κρίσιμη για την οικονομική ανάπτυξη ενός έθνους αφού αυτή προσδιορίζει τις προσπάθειες των επιχειρηματιών και των διοικητικών στελεχών. Παρατήρησε πως υπήρχε συσχέτιση μεταξύ επιπέδου οικονομικής ανάπτυξης και μέσου όρου της ανάγκης επιτευγμάτων μιας χώρας. Οι πιο πλούσιες χώρες είχαν υψηλότερους μέσους όρους της ανάγκης επιτευγμάτων. Ασχολήθηκε μάλιστα διεξοδικά με τη διδασκαλία υποκίνησης επιτευγμάτων σε ενήλικες, για ενδυνάμωση της ανάγκης αυτής.

Με βάση την υπόθεση της θεωρίας ότι η ανάγκη επιτευγμάτων δύναται να διδαχθεί, οι επιχειρήσεις εκείνες που ενδιαφέρονται να αναπτύξουν δικά τους στελέχη στις ανώτερες και ανώτατες διοικητικές θέσεις, μπορούν να τους εκπαιδεύουν για να τονώσουν την ανάγκη αυτή στα στελέχη τους.

Σε όσους εμφανίζουν έντονα την ανάγκη επιτευγμάτων στην περίπτωση αυτή, η επιχείρηση για να πετύχει την υποκίνηση των « κυνηγών της επιτυχίας» πρέπει να τους προσφέρει δυνατότητες και ευκαιρίες για επιτεύγματα, για ανάπτυξη πρωτοβουλιών, προκλητικά και απαιτητικά καθήκοντα επαναπληροφόρησης για την προσφορά του αποτελέσματος.

Θα πρέπει να σημειωθεί πως μάντζερ με υψηλή ανάγκη για εξουσία πληρώνουν την επιτυχία τους στις επιχειρήσεις με την προσωπική τους υγεία.

Ο McClelland μέτρησε την ανάγκη για εξουσία σε μια ομάδα απόφοιτων του πανεπιστημίου του Χάρβαρντ πριν από είκοσι χρόνια και στη μελέτη παρακολούθησης που έγινε είκοσι χρόνια μετά διαπίστωσε ότι το 58% αυτών

που είχαν υψηλή ανάγκη για δύναμη έπασχε από υψηλή πίεση αίματος, είτε είχαν πεθάνει από καρδιακά επεισόδια.¹⁴

Η κριτική προς τη θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland βασίστηκε στην υποστήριξη από μέρος του, της υποθέσεως ότι οι ανάγκες αυτές μπορούν να μεταδοθούν στα άτομα μέσα από διαδικασίες μάθησης. Τα κίνητρα όμως, διαμορφώνονται στην παιδική ηλικία και η αλλαγή τους μετέπειτα, στην πορεία της ζωής τους, είναι ιδιαίτερα δύσκολη. Ακόμη, η θεωρία του αμφισβητήθηκε σχετικά με το αν οι ανάγκες αυτές διατηρούνται μόνιμα ή για ορισμένη χρονική διάρκεια, επηρεάζοντας τη συμπεριφορά του ατόμου.¹⁵

2.1.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ (Α. MASLOW)

Η συνηθισμένη απεικόνιση της θεωρίας αυτής¹⁶ είναι μια πυραμίδα πέντε επιπέδων, όπου κάθε ένα επίπεδο αντιστοιχεί και σε μια κατηγορία αναγκών.

Ξεκινώντας από την κορυφή προς την βάση, διακρίνουμε:

5. Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης - ολοκλήρωσης: όπως η ανάγκη για προσωπική βελτίωση και ανάπτυξη

4. Ανάγκες σεβασμού – αναγνώρισης: όπως η ανάγκη για αυτοσεβασμό και κοινωνική θέση (status)

3. Κοινωνικές ανάγκες: όπως η ανάγκη του «ανήκειν» σε μία κοινωνική ομάδα ή μια οικογένεια

2. Ανάγκες ασφάλειας: όπως η ανάγκη προστασίας μέσω νόμων, η ανάγκη για ειρηνική, ήρεμη και ομαλή ζωή

1. Φυσιολογικές ανάγκες: όπως η σίτιση και η δίψα, ο ύπνος, το κατάλυμα

Ως «βάση» της πυραμοειδούς κατάταξης των ανθρωπίνων αναγκών, ο Maslow θεωρεί και αποδέχεται τις «Φυσιολογικές» ανάγκες, τις ανάγκες εκείνες δηλαδή, που ο κάθε άνθρωπος έχει και προσπαθεί να ικανοποιήσει και οι οποίες πηγάζουν από την ίδια την ανθρώπινη φύση. Οι τρόποι αλλά και ο βαθμός ικανοποίησης αυτών των αναγκών διαφέρουν από άτομο σε άτομο, ενώ επιπρόσθετα, οι ανάγκες αυτής της κατηγορίας, μπορούν να λειτουργήσουν «συνδεδετικά» με άλλες ανάγκες, ή ακόμη και ως υποκατάστατά τους.

Οι ανθρώπινες ανάγκες που αναφέρθηκαν, μετατρέπονται σε κίνητρα, μόνο όταν δεν εκπληρώνονται. Ένα πολύ βασικό στοιχείο της ιεράρχησης των αναγκών είναι ότι, καθώς ικανοποιείται μια ανάγκη, παύει να λειτουργεί ως κίνητρο, ενώ η επόμενη ιεραρχικά σημαντικότερη ανάγκη αναλαμβάνει κυρίαρχο ρόλο και υπαγορεύει – καθορίζει τη συμπεριφορά του ατόμου. Αν και ο Maslow αρχικά υποστήριξε αυτή την άποψη, αργότερα (1968) βελτίωσε τη θεωρία του, παρατηρώντας ότι, η ιεραρχική διαδοχή του «κυρίαρχου» ρόλου των αναγκών, δεν ισχύει σε ό,τι αφορά τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης. Τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, συνοδεύει υψηλότερος βαθμός ικανοποίησης, που ωθεί τους ανθρώπους να επιδιώκουν αυτή την μεγαλύτερη ικανοποίηση, χωρίς απαραίτητα να έχουν «καλυφθεί» προηγουμένως όλες οι «κατώτερες», ιεραρχικά, ανάγκες.

Σε σχέση με την εργασία, ο Maslow υποστήριξε ότι οι εργαζόμενοι χρειάζονται να προσπαθούν για την εκπλήρωση των υψηλότερων ιεραρχικά αναγκών, προκειμένου να νοιώσουν ότι υποκινούνται στην εργασία τους.

Οι ανάγκες που παραμένουν ανικανοποίητες μπορούν να προκαλέσουν θυμό, οργή, άγχος και συγκρούσεις. Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον ιδιαίτερα, μπορεί να οδηγήσουν τους εργαζομένους σε μη επιθυμητά (από την επιχείρηση) αποτελέσματα ή συγκρούσεις.

Η θεωρία ιεραρχήσεως αναγκών αντιμετώπισε έντονη κριτική, κυρίως γιατί δεν μπόρεσε να υποστηριχθεί μέσα από εμπειρικά παραδείγματα. Η επαλήθευση εφαρμογής της είναι σχεδόν αδύνατη και κατηγορείται ότι δεν προσδιορίζει

ιδιαίτερα στοιχεία που απαιτούνται για την υποκίνηση της συμπεριφοράς των ατόμων¹⁷.

Επιπλέον θεωρώντας ότι όλοι οι άνθρωποι συμπεριφέρονται με τον ίδιο τρόπο στην προσπάθεια ικανοποίησης των αναγκών τους με την συγκεκριμένη σειρά, τους ομαδοποιεί, παραβλέποντας τις ατομικές διαφορές και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους. Η ιεράρχηση των αναγκών διαφοροποιείται (σύμφωνα με τα συμπεράσματα μεταγενέστερων ερευνών) ακόμη και μεταξύ των χωρών με διαφορετική κουλτούρα και πολιτισμό. Για παράδειγμα, η ιεράρχηση των αναγκών κατά Maslow στην Κίνα στην οποία δίδεται βαρύτητα κύρια στις συλλογικές και όχι στις ατομικές ανάγκες, η «πυραμοειδής» κατάταξη των αναγκών διαμορφώνονται με διαφορετικό τρόπο και ως εξής:

- * κοινωνικές ανάγκες,
- * βασικές ανάγκες,
- * ανάγκες ασφάλειας και
- * ανάγκες αυτοπραγμάτωσης¹⁸

Θα πρέπει επίσης να αναφερθεί πως, η χρονική διάρκεια παραμονής και άρα μετάβασης του ατόμου από το ένα επίπεδο αναγκών στο άλλο, διαφέρει μεταξύ των ανθρώπων. Αυτό εξαρτάται από το χαρακτήρα, την προσωπικότητα, το περιβάλλον (οικογενειακό, εργασιακό, φιλικό) καθώς και το μορφωτικό επίπεδο, τόσο του ατόμου, αλλά και του γενικότερου περιβάλλοντός του. Σύμφωνα δε με διάφορες θέσεις ειδικών¹⁹, ιδιαίτερη σημασία παρουσιάζει το γεγονός του ότι υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ των αναγκών, καθώς επίσης, το ότι σε

διαφορετικές περιόδους της ζωής του ατόμου, δίδεται έμφαση σε διαφορετικές ανάγκες. Επίσης, δεν θα πρέπει να αγνοείται το γεγονός ότι μια ανάγκη σπάνια ικανοποιείται πλήρως και άρα στην ουσία, δεν σταματά να αποτελεί στοιχείο υποκίνησης.

Θεωρείται συνεπώς, ότι ως θεωρία δεν είναι ιδιαίτερα αξιόπιστη για την εφαρμογή της στο εργασιακό περιβάλλον. Δεν θα πρέπει όμως να αγνοείται το γεγονός, πως αποτέλεσε ένα σημαντικό βήμα προς την κατανόηση της υποκίνησης, αφού ήταν η πρώτη θεωρία που ασχολήθηκε με το πλήθος των ανθρωπίνων αναγκών και τη σημασία ικανοποίησής τους. Επιπλέον έδωσε βαρύτητα για πρώτη φορά σε αλλά κίνητρα, πέραν των οικονομικών, απορρίπτοντας την τείλορική αντίληψη που υποστηρίζει ότι η υποκίνηση επιτυγχάνεται μόνον με τις οικονομικές αμοιβές.²⁰

Κατάφερε συνεπώς, να κάνει στα στελέχη κατανοητό το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι έχουν ποικίλες ανάγκες τις οποίες προσπαθούν να ικανοποιήσουν μέσα από τη δουλειά τους, καθώς και το γεγονός ότι για τις ανάγκες αυτές υπάρχει κάποια ιεραρχία, που πρέπει σε γενικούς τουλάχιστον όρους να ακολουθείται. Όσο δε το εργασιακό περιβάλλον παρέχει μεγαλύτερη δυνατότητα ικανοποίησης περισσότερων αναγκών τόσο πιο υποκινητικό γίνεται για τους εργαζόμενους.

2.1.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ (HYGIENE THEORY)

Ο βασικός συλλογισμός της θεωρίας²¹, είναι ότι τα στοιχεία εκείνα που ικανοποιούν τα άτομα κατά την εργασία τους, δεν είναι πάντα το ακριβώς αντίθετο αυτών που τους δυσαρεστούν, αλλά διαφέρουν

Επίσης, σύμφωνα με την ίδια θεωρία, η υποκίνηση ορίζεται ως μια λειτουργία της εργασιακής ικανοποίησης. Ακόμη περισσότερο, ο Herzberg δηλώνει πως η υποκινητική δραστηριότητα που παρατηρείται ως αποτέλεσμα φόβου κάποιας πιθανής τιμωρίας, ή φόβου αποτυχίας προσπάθειας απολαβής «εξωτερικών» αμοιβών, δεν θα πρέπει να θεωρείται ως υποκίνηση και την ορίζει απλά ως τάση – δραστηριότητα (movement) με την έννοια του «στρατιωτικού ελιγμού».

Αντίθετα, ως υποκίνηση ορίζει «την λειτουργία ανάπτυξης που προκαλείται από την απολαβή εσωτερικών αμοιβών κατά την εκτέλεση εργασίας που ενέχει την αίσθηση της πρόκλησης και έχει χαρακτηριστεί από το άτομο ως αξιόλογη».²²

Με την έρευνά του ο Herzberg, προσπάθησε να εξερευνήσει καταστάσεις που οδηγούσαν σε συγκεκριμένες εργασιακές συμπεριφορές, καθώς και το πώς αυτές οι συμπεριφορές επιδρούν στην εργασία. Τα γενικά του ευρήματα έδειξαν πως, τα στοιχεία εκείνα της εργασίας που οδηγούσαν σε θετικές συμπεριφορές και ικανοποίηση, σχετίζονταν με την ίδια την φύση της εργασίας. Επιπρόσθετα, τα στοιχεία που οδηγούσαν σε αρνητικές συμπεριφορές και δυσαρέσκεια,

σχετίζονταν με το γενικότερο «πλαίσιο» μέσα στο οποίο εκδηλωνόταν η εργασία.

Αυτά τα στοιχεία που ο Herzberg βρήκε πως μπορούν να οδηγήσουν σε δυσαρέσκεια, τα ονόμασε «Παράγοντες Υγιεινής» (Hygiene factors). Η απόδοση της λέξης Hygiene, είναι « συνθήκες που διαμορφώνονται ή μέθοδοι που ακολουθούνται για την διασφάλιση της καλής υγείας ενός οργανισμού».²³ Στην ελληνική βιβλιογραφία, αποδίδονται ως «Παράγοντες Διατήρησης»²⁴ και ως «Παράγοντες Συντήρησης».²⁵ Η ύπαρξη των παραγόντων αυτών θεωρείται αυτονόητη σε μία εργασία και δεν αποτελούν αίτια υποκίνησης. Σε συσχέτισμό με την ιεράρχηση αναγκών του Maslow, αντιστοιχούν με τις «κατώτερες κατηγορίες των Φυσικών αναγκών και των αναγκών Ασφαλείας. Οι Κοινωνικές ανάγκες επίσης, μπορεί μερικές φορές να λειτουργήσουν ως αντικίνητρα.²⁶

Οι παράγοντες αυτοί, ανάλογα με το πόσο συνδεδεμένοι είναι με την πιθανότητα δυσαρέσκειας, κατατάσσονται²⁷:

1. Συνθήκες εργασιακού περιβάλλοντος
2. Διαπροσωπικές – συναδελφικές σχέσεις
3. Το είδος της επίβλεψης από τον άμεσο προϊστάμενο
4. Διαχείριση & πολιτική της επιχείρησης γενικά, αλλά και σε σχέση με το προσωπικό ειδικότερα
5. Ασφάλεια εργασίας (διάρκεια σύμβασης, σταθερότητα επιχείρησης κ.λ.π.)

6. Μισθός

Τα στοιχεία εκείνα της εργασίας που μπορούν να οδηγήσουν στην ικανοποίηση, ο Herzberg τα ονόμασε «Παράγοντες Υποκίνησης» (Motivators). Η απουσία τους μπορεί να οδηγήσει σε δυσαρέσκεια, αλλά κάθε προσπάθεια βελτίωσής τους αυξάνει την υποκίνηση. Αντιστοιχούν στις «ανώτερες» ανάγκες του Maslow, εκείνες της Αυτοολοκλήρωσης, της Αυτοεκτίμησης και περιστασιακά στις Κοινωνικές ανάγκες. Στους Παράγοντες Υποκίνησης, συναντάμε πολύ συχνά τα στοιχεία εκείνα της εργασίας που τα ίδια τα άτομα θεωρούν πως τους ικανοποιούν – ανταμοίβουν με ένα πιο «εσωτερικό» τρόπο. Ανάλογα με το πόσο στενά συνδέονται με το αίσθημα ικανοποίησης, κατατάσσονται²⁸:

1. Η επίτευξη – ολοκλήρωση μιας προκλητικής εργασίας ή προβλήματος
2. Η αναγνώριση των προσπαθειών και της καλής δουλειάς
3. Η ίδια η φύση της εργασίας (αν έχει προκλήσεις, ποικιλία κ.λ.π)
4. Το αίσθημα ευθύνης, (ατομικό ή συλλογικό, η δυνατότητα ανάληψης ευθυνών και αυτοοργάνωσης)
5. Η εξέλιξη και η προαγωγή

Ο μισθός παρουσιάζεται στην έρευνα και ως Παράγοντας Υποκίνησης επίσης. Ως στοιχείο που συμβάλλει ικανοποίηση στην εργασία, συνδυάζεται κυρίως με το αίσθημα αναγνώρισης.

Επίσης, η προσωπική ζωή των εργαζομένων δεν εμφανίζεται να έχει ιδιαίτερη σχέση με την ικανοποίηση ή την δυσαρέσκεια. Γενικά φαίνεται ότι τα άτομα

ικανοποιούνται και υποκινούνται περισσότερο στην εργασία τους, από στοιχεία εγγενή σε αυτήν, παρά από το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονται.

Ως πρόσθετα βασικά στοιχεία που εξετάστηκαν σχετικά με την ικανοποίηση στην εργασία, ο Herzberg καταγράφει:

- Τις αποχωρήσεις του προσωπικού (είτε τις «φυσικές», είτε τις «ψυχολογικές» αποχωρήσεις)
- Την γενική συμπεριφορά του εργαζομένου, απέναντι στην επιχείρηση
- Την πνευματική «ευεξία» των εργαζομένων
- Τις διαπροσωπικές σχέσεις

Ως καταληκτικό αποτέλεσμα της θεωρίας αναφέρεται η παραδοχή πως αν η αύξηση της απόδοσης είναι απόρροια της ευχαρίστησης στην εργασία, τότε οποιαδήποτε βελτίωση στους παράγοντες υποκίνησης (motivators), θα επιφέρει βελτίωση της απόδοσης. Οι βελτιώσεις στο περιβάλλον εργασίας δεν μπορούν να έχουν διαρκή θετική επίδραση στην παραγωγικότητα, ενώ παράλληλα οι βελτιώσεις στο περιεχόμενο της εργασίας δίνουν νόημα και διαρκή θετική επίδραση στους εργαζομένους και συνεπώς επιδρούν θετικά στην παραγωγικότητα. Το στοιχείο αυτό γίνεται πιο σημαντικό στις σύγχρονες επιχειρήσεις όπου η προσφορά καλών συνθηκών εργασίας και των Παραγόντων Διατήρησης είναι σχεδόν δεδομένη, η υποκίνηση όμως του προσωπικού δεν επιτυγχάνεται χωρίς την παρουσία των υποκινητικών παραγόντων.

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

Παράλληλα, προτείνοντας και την άποψη της ποικιλίας των καθηκόντων ή εργασιών (οριζόντιος εμπλουτισμός), ο εργαζόμενος λαμβάνοντας μέρος σε περισσότερες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας ή αλλάζοντας κατά διαστήματα θέση ή καθήκοντα, αποφεύγεται η ρουτίνα και η ανιαρή εργασία.

Κατά τον Herzberg ο οριζόντιος εμπλουτισμός από μόνος του δεν καταφέρνει τίποτε, παρά μόνον την συνένωση ενός αριθμού ανιαρών και χωρίς ενδιαφέρον εργασιών όπως π.χ. να πλένει κανείς πιάτα, κατσαρόλες, τηγάνια. Αυτό έχει σημασία μόνον όταν συνδυάζεται με τον κάθετο εμπλουτισμό, που ο Herzberg θεωρεί τον πιο σημαντικό για την υποκίνηση και κατά συνέπεια της αύξηση της παραγωγικότητας.

Ο Herzberg για να κάνει λειτουργική τη θεωρία του από τα διοικητικά στελέχη προτείνει τις εξής κατευθυντήριες γραμμές:

1. Κατάργηση ορισμένων ελέγχων επί των εργαζομένων και ταυτόχρονα διατήρηση της ευθύνης του μάνατζερ
2. Αύξηση της προσωπικής ευθύνης των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους

- 3.Ανάθεση ενός ολοκληρωμένου κύκλου εργασίας στον κάθε εργαζόμενο και όχι κατακερματισμένα και μεμονωμένα καθήκοντα
- 4.Αύξηση του κύρους των εργαζομένων στα πλαίσια των δραστηριοτήτων τους στο χώρο της εργασίας, ώστε να αυξηθεί η ελευθερία και η αυτονομία τους
- 5.Κατά περιόδους να γίνονται αναφορές που να γνωστοποιούνται και στους εργαζόμενους και όχι μόνο στους επόπτες
- 6.Εισαγωγή νεότερων και δυσκολότερων στόχων στην εργασία
- 7.Ανάθεση συγκεκριμένων και εξειδικευμένων καθηκόντων στους εργαζόμενους για να αποκτήσουν την απαραίτητη πείρα στην εργασία τους

Η θεωρία του Herzberg έχει δεχθεί κριτική σε αρκετά σημεία. Μερικά από αυτά είναι:

- * Οι «πολέμιοι» της θεωρίας, καταδεικνύουν πως η απουσία ή έλλειψη «Παράγοντα Υποκίνησης» (motivator), θα πρέπει «εξ' ορισμού» να θεωρείται ως μη ικανοποιητική και άρα να προκαλεί δυσαρέσκεια. Το ίδιο ισχύει και αντίστροφα, αφού η παρουσία Παράγοντα Υποκίνησης, προκαλεί ευχαρίστηση. Αυτό έρχεται σε αντίθεση με την βασική αρχή του Herzberg και είναι γνωστή ως «Διαμάχη του Herzberg» (Herzberg's Controversy).²⁹
- * Δεν λαμβάνεται σοβαρά υπόψη η τάση των ανθρώπων να προσπαθούν να «λάβουν τα εύσημα» όταν τα όλα πηγαίνουν καλά στην εργασία τους, ενώ, στην αντίθετη περίπτωση αποποιούνται ευθύνες, ρίχνοντας το φταίξιμο στην κατάσταση που επικρατεί.

- * Δεν υπάρχει αντικειμενικός τρόπος καταγραφής των απαντήσεων των ερωτώμενων, με αποτέλεσμα μη αντικειμενική εξαγωγή συμπερασμάτων
- * Απουσία προτάσεων για την πιστοποίηση και μέτρηση παρουσίας ή απουσίας υποκινητικών παραγόντων στις υπάρχουσες εργασίες, που προκαλούν δυσχέρειες αξιολόγησης της επιτυχίας που προέρχεται από «εσωτερική» υποκίνηση
- * Δεν λαμβάνονται υπόψη παράγοντες που σχετίζονται με την υπάρχουσα κατάσταση (situational factors)
- * Η σχέση μεταξύ ικανοποίησης και παραγωγικότητας δεν αποδεικνύεται, αλλά συνάγεται
- * Θεωρείται ως «νομοτελειακή» η άποψη, πως όλα τα άτομα υποκινούνται από τα ίδια γενικά πράγματα (π.χ. εμπλουτισμένη εργασία), ενώ σύγχρονες μελέτες αποδεικνύουν πως αυτό δεν ισχύει πάντα³⁰
- * Τα αποτελέσματα της έρευνας του Herzberg βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά σε συνεντεύξεις επαγγελματιών της «μεσαίας» βαθμίδας management, γεγονός που δεν μπορεί να ισχύει σε μια θεωρία που θέλει να εφαρμόζεται σε όλες τις βαθμίδες.

Παρόλη την κριτική που ασκήθηκε στην θεωρία του Herzberg πρέπει να αναγνωρισθεί ότι βοήθησε τα στελέχη να κατανοήσουν ότι οι Παράγοντες Διατήρησης πρέπει να είναι σε ικανοποιητικό επίπεδο για να δραστηριοποιηθούν οι κατ' εξοχήν υποκινητικοί παράγοντες.

2.1.5. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΑΙΣΘΗΣΗΣ ΔΙΚΑΙΟΥ (EQUITY THEORY)

Η θεωρία αυτή, διατυπώθηκε το 1965 από τον αμερικανό ψυχολόγο J.S.Adams.³¹ Βασική υπόθεση της θεωρίας είναι, ότι όταν το ένα άτομο βρεθεί σε διαδικασία διαπραγμάτευσης με κάποιο άλλο (για παράδειγμα στην περίπτωση διαπραγμάτευσης του μισθού), τότε το άτομο συγκρίνει την συγκεκριμένη κατάσταση με αντίστοιχες καταστάσεις που έχουν υπάρξει στον περίγυρό του. Οπότε, η υποκίνηση των ατόμων αποτελεί συνάρτηση του τρόπου με τον οποίο το άτομο αντιλαμβάνεται τον εαυτό του σε σύγκριση με την «ομάδα αναφοράς» του, η οποία μπορεί να αποτελείται είτε από τους άλλους γύρω του, είτε από γενικότερες καταστάσεις, βιώματα ή πολιτικές, που το άτομο θεωρεί ως σχετικές.

Πιο συγκεκριμένα, το άτομο συγκρίνει την σχέση μεταξύ αυτών που (το ίδιο) συνεισφέρει στην εργασία του, με τις απολαβές που έχει από αυτή την εργασία. Βασιζόμενα στην έννοια της «επιμεριστικής δικαιοσύνης» (distributive justice) δηλαδή στην αντίληψη δικαίου όπως εκφράζεται μέσω της κατανομής των αμοιβών, τα δύο μέρη που διαπραγματεύονται, μπορεί να έχουν την αίσθηση πως ευνοούνται ή πως αδικούνται. Αυτό αποτελεί βασικό στοιχείο για την απόδοση και την ικανοποίηση του ατόμου στην εργασία του. Η προσπάθεια λοιπόν, που είναι διατεθειμένο να καταβάλλει κάθε άτομο στην εργασία του, είναι συνάρτηση της σύγκρισης που προαναφέρθηκε.

Στον εργασιακό χώρο, ως συνεισφορές και απολαβές, μπορούν μεταξύ άλλων, να θεωρηθούν:

<u>Συνεισφορές</u>	<u>Απολαβές</u>
Αρχαιότητα στην θέση	Αναγνώριση
Δεξιότητες	Ικανοποίηση από την εργασία
Εμπειρία	Καλές εργασιακές σχέσεις
Εξυπνάδα–πνευματικό επίπεδο	Μισθός
Καταβαλλόμενη προσπάθεια	Προνόμια Προαγωγή
Ωριμότητα	Τίτλος θέσης

Πίνακας 1: Συνεισφορές και Απολαβές στον εργασιακό χώρο

Το γεγονός ότι η αξιολόγηση του «ισοζυγίου» μεταξύ «Συνεισφορών» και «Απολαβών» αποτελεί καθαρά προσωπική διαδικασία, υποδεικνύει πως η βαρύτητά τους διαφέρει ανάλογα με την προσωπικότητα του κάθε ατόμου, όπως επίσης ακόμη και αυτός καθ' αυτός ο χαρακτηρισμός ενός στοιχείου, είτε ως Συνεισφορά, είτε ως Απολαβή.

Αν και αυτό θα μπορούσε να προκαλέσει πρόβλημα στην ίδια την ύπαρξη της θεωρίας, η αντικειμενικότητα του χαρακτηρισμού των προαναφερθέντων διασφαλίζεται από την ύπαρξη ενός πλαισίου που καθορίζεται από τις κοινωνικές νόρμες.

Για παράδειγμα, τα στοιχεία που αναφέρονται πιο πάνω ως «Συνεισφορές» και «Απολαβές», είναι καθολικά αποδεκτά από τους εργαζομένους ως τέτοια.

Κατά την διαδικασία της «σύγκρισης» μεταξύ των Συνεισφορών και Απολαβών, το άτομο μπορεί να βρεθεί σε δύο καταστάσεις:

A) να αξιολογήσει την σχέση ως θετική και δίκαια, πράγμα που τον κάνει να αισθάνεται ευφορία (consonance)

B) να αξιολογήσει την σχέση ως αρνητική και άδικη και να αισθάνεται σύγχυση και αδιαφορία (dissonance)

Σύμφωνα με την θεωρία της Αίσθησης Δικαίου, το άτομο συνεχώς προσπαθεί να μετατρέψει τις αρνητικές και άδικες καταστάσεις σε θετικές και δίκαιες. Σε ότι αφορά στις καταστάσεις που εκδηλώνονται και αφορούν τον εργασιακό χώρο, οι μεν θετικές οδηγούν στην εργασιακή ικανοποίηση, οι δε αρνητικές επηρεάζουν αρνητικά το ηθικό των εργαζομένων. Εδώ δεν θα πρέπει να παραβλεφθεί και η πιθανότητα κατά την οποία μια αξιολόγηση που οδηγεί σε αρνητικά αισθήματα αδικίας, μπορεί να λειτουργήσει υποκινητικά για κάποιο άτομο, το οποίο ενεργοποιείται από ένα αρνητικό συναίσθημα, με σκοπό να το αντιστρέψει.

Ως βασικοί τρόποι αποκατάστασης του αισθήματος δικαίου αναφέρονται³²:

- Η διαφοροποίηση της ποσότητας ή της ποιότητας των Συνεισφορών (π.χ. αφού δεν πληρώνομαι καλά, δεν δίνω βάρος στην δουλεία μου)

- Η αλλαγή των Απολαβών (π.χ έκφραση παραπόνων, διαπραγμάτευση αύξησης)
- Η αλλαγή των Ομάδων Αναφοράς (δεν γίνεται σύγκριση με τις απολαβές των φίλων που πιθανώς κάνουν άλλο επάγγελμα, αλλά με αυτές των συναδέλφων)
- Η προσπάθεια αλλαγής των Συνεισφορών ή Απολαβών των Ομάδων Αναφοράς (και όχι των ατομικών).(π.χ.) δεν αμείβεστε το ίδιο με εμένα αφού δεν δουλεύετε τόσο πολύ όσο εγώ)
- Η επανεξέταση της κατάστασης και η προσπάθεια του εξορθολογισμού των διαφορών (π.χ. μπορεί ο μισθός μου να μην είναι υψηλός αφού δεν εργάζομαι Σάββατα, Κυριακές και Αργίες, αλλά περνώ αυτές τις ημέρες με την οικογένειά μου)
- Εγκατάλειψη – απομάκρυνση από την «ενοχλητική» κατάσταση(π.χ. παραίτηση, αλλαγή εργασίας)

Αν και το βάρος της εφαρμογής της θεωρίας, πέφτει κυρίως στις καταστάσεις εκείνες που τα άτομα βιώνουν το αρνητικό αίσθημα της αδικίας, εφαρμόζεται επίσης και σε εκείνους που αισθάνονται πως για τον ίδιο όγκο και ποιότητα εργασίας με κάποιον άλλον, αμείβονται περισσότερο. Σε κάποιο τέτοιο άτομο, μπορεί αν δημιουργηθούν ενοχές που να επιφέρουν τα ίδια αποτελέσματα με κάποιον ο οποίος αδικείται, δηλαδή σύγχυση και δυσφορία. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ως αντίδραση εμφανίζεται είτε η αύξηση της εργασιακής προσπάθειας (ώστε να «αξίζω τα λεφτά που παίρνω»), είτε μια αποδοχή αίσθησης ανωτερότητας (είμαι καλύτερος και το αξίζω).

Ένα ακόμη σημείο που προκαλεί δυσχέρειες στην εφαρμογή της θεωρίας είναι ο υποκειμενικός τρόπος αντίληψης της έννοιας της δικαιοσύνης από τους εργαζόμενους. Συχνά μάλιστα τα προβλήματα που παρουσιάζουν οι πολιτικές αμοιβών και μισθών που ακολουθούνται από τις επιχειρήσεις προέρχονται από αυτές τις διαφορές στην αντίληψη των καταστάσεων.

Κριτική ασκήθηκε στον Adams για ασάφεια σε ότι αφορά την έννοια των «Ομάδων Αναφοράς».³³ Ως τέτοιες ομάδες μπορούν να θεωρηθούν, φίλοι, οικογένεια αλλά ακόμη και στοιχεία που ίσως το άτομο δεν αντιλαμβάνεται ως «Ομάδες Αναφοράς» (π.χ. ΜΜΕ). Επίσης, σε αυτές μπορεί να συμπεριληφθεί και η προσωπική προσδοκία του ατόμου για την μελλοντική του εργασιακή θέση – κατάσταση.

Άλλο ένα σημείο που επικρίθηκε³⁴ ήταν στο ότι, δεν εξηγεί ποια από όλες τις εναλλακτικές λύσεις αντίστοιχα θα επιλέξει τελικά ο εργαζόμενος προκειμένου να εξασφαλίσει την επιζητούμενη δικαιοσύνη.

Σημαντική τέλος υπήρξε η κριτική κατά της θεωρίας³⁵ αναφορικά με το γεγονός ότι ο Adams εστίασε μόνο στην έννοια της δικαιοσύνης ως παράγοντα υποκίνησης, παραβλέποντας την ύπαρξη άλλων παραγόντων που διαμορφώνουν, επιδρούν και κατευθύνουν τη συμπεριφορά του εργαζόμενου αλλά και του ανθρώπου γενικότερα.

2.1.6. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ (EXPECTANCY THEORY)

Η Θεωρία των Προσδοκιών διατυπώθηκε από τον Victor Vroom το 1964³⁶ και αποτελεί σύνθεση παλαιότερων ερευνών, τις οποίες συνέθεσε και παρουσίασε ως ένα καινούριο και ενιαίο σύνολο. Βασίζεται πάνω στον συλλογισμό ότι οι άνθρωποι αναμένουν πως συγκεκριμένες πράξεις οδηγούν σε κάποιο επιθυμητό αποτέλεσμα και πως τα επιθυμητά αποτελέσματα μπορούν να επιτευχθούν είτε με έντονη προσπάθεια, είτε με το να αποφεύγονται συγκεκριμένες πράξεις – καταστάσεις. Στην θεωρία αυτή, κύρια σημασία έχουν δύο βασικοί όροι:

Προσδοκία (Expectancy): «μια στιγμιαία πεποίθηση, πως μια συγκεκριμένη πράξη θα επιφέρει ένα συγκεκριμένο αποτέλεσμα».³⁷ Στην ουσία λοιπόν, είναι ο βαθμός πιθανότητας στον οποίο το άτομο πιστεύει ότι μια συγκεκριμένη ενέργεια ή συμπεριφορά θα έχει σαν αποτέλεσμα μια συγκεκριμένη ανταμοιβή (επιθυμητό αποτέλεσμα). Εφόσον υπάρξει η συγκεκριμένη συμπεριφορά (απόδοση), το επιθυμητό αποτέλεσμα κατά πάσα πιθανότητα θα επαναληφθεί. Όσο μεγαλύτερη είναι η βεβαιότητα πως συγκεκριμένες πράξεις – δραστηριότητες επιφέρουν συγκεκριμένα αποτελέσματα, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η προσδοκία.

Προτίμηση / Προδιάθεση (Valence): ως επεξήγηση του όρου συναντώνται «συναισθηματικοί προσανατολισμοί προς αξιόλογα αποτελέσματα» (Vroom,

1964), αλλά και «προβλέψιμη αξία ενός αντικειμένου, ενός γεγονότος, ενός στόχου».³⁸ (Για τις ανάγκες της εργασίας, η αναφορά στον συγκεκριμένο όρο θα γίνεται για πρακτικούς λόγους με την σύντμηση της αγγλικής γραφής «val»).

Ο όρος αυτός αντιστοιχεί στο βαθμό επιθυμίας για κάποια συγκεκριμένα αποτελέσματα ή στο βαθμό προτίμησης / προδιάθεσης για επίτευξη ενός αποτελέσματος που είναι πιο επιθυμητό ανάμεσα σε άλλα. Σύμφωνα με τον Vroom, υπάρχει διαφορά μεταξύ της πραγματικής αξίας που βιώνεται κατά την εξαγωγή ενός αποτελέσματος, με την αναμενόμενη αξία(το «val») από αυτό το ίδιο αποτέλεσμα.³⁹ Η προτίμηση / προδιάθεση αυτή μπορεί να είναι είτε θετική (με μέγιστη τιμή το +1), είτε αρνητική (με μέγιστη τιμή το -1), είτε ουδέτερη. Όταν λοιπόν κάποιος εργαζόμενος επιθυμεί έντονα την επίτευξη ενός στόχου, έχει θετικό “val” , ενώ όταν δεν επιθυμεί την επίτευξη του στόχου το “val” είναι αρνητικό. Όταν το άτομο, εμφανίζεται αδιάφορο για το στόχο, το “val” είναι μηδέν (0).

Η υποκίνηση εξαρτάται από το πόσο έντονη είναι η προσδοκία και πόσο σημαντικός είναι ο στόχος για το άτομο. Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, οι εργαζόμενοι υποκινούνται περισσότερο όταν η μεν προσδοκία είναι έντονη και υπάρχει «val» είτε θετικό, είτε αρνητικό. Το μεν θετικό «val» δείχνει ότι το άτομο υποκινείται για την επίτευξη στόχων που θεωρεί αξιόλογους, το δε αρνητικό «val» δείχνει ότι το άτομο υποκινείται για την επίτευξη στόχου που ταυτίζεται με την αποφυγή κάποιας κατάστασης ή αποτελέσματος. Αντίθετα δεν υπάρχει υποκίνηση όταν το «val» είναι μηδέν, αφού αυτό δηλώνει ότι ο στόχος είναι αδιάφορος για το άτομο.

Εδώ θα πρέπει να αναφερθεί και ένα επιπλέον βασικό στοιχείο της Θεωρίας της Προσδοκίας, που περιγράφεται ως «μεσολάβηση – συμβολή»(instrumentality). Ως μεσολάβηση, εννοείται η αντίληψη πως η επίτευξη ενός «ενδιάμεσου» στόχου, μπορεί να οδηγήσει στην επίτευξη ενός μεγαλύτερης σπουδαιότητας στόχου.

Για παράδειγμα, όταν η διοίκηση της επιχείρησης θέτει ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας, ο εργαζόμενος μπορεί να θεωρήσει τον στόχο αυτό ως «μεσολαβητικό» για την επίτευξη του απώτερου προσωπικού του στόχου, που θα μπορούσε να είναι μια προαγωγή. Έτσι, ο υπάλληλος είτε υποκινείται και καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια, αφού με αυτό τον τρόπο θα επιτύχει τον στόχο που ο ίδιος θεωρεί σημαντικό, είτε αδιαφορεί αν θεωρεί πως η αύξηση παραγωγικότητας δεν έχει να του προσφέρει τίποτε σε προσωπικό επίπεδο, ή ακόμη πως αυτό σημαίνει απλά περισσότερη δουλειά.

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

Μια κριτική που έχει ασκηθεί στη θεωρία αυτή σχετίζεται με το ότι η συμπεριφορά των ανθρώπων, όπως ορίζεται στις υποθέσεις της θεωρίας, δεν

είναι πάντοτε τόσο συνειδητή. Τα άτομα δεν επιλέγουν πάντα συνειδητά τι είναι αυτό που τους αρέσει και τους ευχαριστεί ή το αντίθετο.

Ακόμη, αποτελεί συχνό και συνηθισμένο φαινόμενο, τα άτομα να επιλέγουν επηρεαζόμενοι από τις καταστάσεις και τα δεδομένα του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο ζουν και εργάζονται, οπότε και οι επιλογές τους διαμορφώνονται με βάση τόσο αυτές όσο και τις προσωπικές τους επιθυμίες.⁴⁰

Άλλο ένα σημείο κριτικής είναι ότι ενώ η θεωρία αυτή συνέβαλε στην κατανόηση της λειτουργίας της υποκίνησης, δεν συνέβαλε το ίδιο στην ανάπτυξη και εφαρμογή συγκεκριμένων τεχνικών που θα υποκινήσουν το προσωπικό μιας επιχείρησης. Επίσης, δείχνει να επικεντρώνεται σε μια επικοινωνιακή – εξωστρεφή αντίληψη και ανάλυση της συμπεριφοράς των εργαζομένων, παρά σε μια «εσωτερικότερη» και πιο ουσιαστική έρευνα.⁴¹

2.1.7. ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ PORTER –LAWLER

Οι Lyman Porter και Edward Lawler (1968)⁴² επεξεργάστηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom. Εισήγαγαν στο μοντέλο περισσότερες μεταβλητές παριστάνοντας τις σχέσεις διαγραμματικά και όχι με μαθηματικούς τύπους, προσπαθώντας έτσι να προσφέρουν πιο ολοκληρωμένη ερμηνεία του φαινομένου της υποκίνησης. Συμφωνούν με τον Vroom στο ότι η προσπάθεια του εργαζόμενου, καθορίζεται αμοιβαία τόσο από την προτίμηση που δείχνει για κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα, όσο και από τον βαθμό που ο εργαζόμενος πιστεύει ότι οι προσπάθειες του θα οδηγήσουν στην επίτευξη των επιθυμητών για αυτόν, αποτελεσμάτων.

Οι Porter και Lawler, έδωσαν έμφαση στο ότι η προσπάθεια δεν οδηγεί απαραίτητα σε αύξηση της απόδοσης. Ακόμη, υπέδειξαν πως η σχέση μεταξύ των στοιχείων που ο Vroom αναφέρει ως στοιχεία της υποκίνησης, είναι περισσότερο πολύπλοκη από ότι αυτός είχε υποθέσει.

Οι λόγοι για τους οποίους οι Porter και Lawler αναφέρουν πως δεν είναι απαραίτητο η προσπάθεια να οδηγεί πάντα σε αύξηση της απόδοσης, είναι:

A) ο εργαζόμενος είναι δυνατόν να μην έχει τις ικανότητες να φέρει σε πέρας τις δραστηριότητες που απαιτεί η εργασία του. Σε μια τέτοια περίπτωση, όσο και να υποκινηθεί ο εργαζόμενος, η απόδοση δεν θα αυξηθεί

B) είναι πιθανόν, ο εργαζόμενος να μην έχει κατανοήσει πλήρως τις δραστηριότητες που απαρτίζουν την εργασία του.

Επιπλέον, φέρεται στο προσκήνιο η μη υποχρεωτική διασύνδεση μεταξύ απόδοσης και ικανοποίησης. Η σχέση αυτή εξαρτάται από πολλούς παράγοντες. Για παράδειγμα, στις επιχειρήσεις η απόδοση μπορεί να μην επιφέρει τις αναμενόμενες ανταμοιβές. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, οι εργαζόμενοι μόνο ικανοποιημένοι να μην είναι όταν δεν θα λαμβάνουν αυτά που θεωρούν ως δίκαια ανταμοιβή.

Ακόμη και η φύση της επιτελούμενης δραστηριότητας μπορεί να επηρεάσει την σχέση απόδοσης – ικανοποίησης. Αυτό γιατί, η απόδοση σε μια εργασία μπορεί να επιφέρει σε έναν εργαζόμενο είτε εσωτερικές, είτε εξωτερικές ανταμοιβές, είτε και τα δύο. Μάλιστα, οι Porter και Lawler υποστηρίζουν πως οι εσωτερικές αμοιβές συνδέονται περισσότερο με την καλή απόδοση, αφού παρέχονται άμεσα κατά την εκτέλεση μιας εργασίας. Οι εξωτερικές αμοιβές παρέχονται αργότερα και αποτελούν τόσο αναγνώριση καλής απόδοσης, όσο και αντιστοίχιση αμοιβής με απόδοση, που παρέχονται όμως από εξωτερική πηγή. Σε αυτό το μοντέλο, υποστηρίζεται πως η αυτοαξιολόγηση της απόδοσης από τους ίδιους τους εργαζόμενους, επηρεάζει και την αντίληψή τους «περί δίκαιας αμοιβής».

Επίσης, στην συγκεκριμένη θεωρία, αναλύεται πως η αλληλεπίδραση μεταξύ των αμοιβών που προήλθαν από ένα ορισμένο επίπεδο απόδοσης και της αντίληψης που έχουν οι εργαζόμενοι γι' αυτά, θα οδηγήσει στον καθορισμό του βαθμού ικανοποίησης.

Κριτική έχει ασκηθεί στην αξιοπιστία του μοντέλου σε ότι αφορά την διαδικασία ελέγχου των ευρημάτων της έρευνας⁴³ των Porter και Lawler. Έχει επίσης υποστηριχθεί πως πλήττεται η «γενίκευση» που πρέπει να χαρακτηρίζει μια θεωρία, από την μονομερή εστίαση στην επιρροή της αμοιβής πάνω στην υποκίνηση, σε βάρος και των άλλων παραγόντων που μπορεί να την επηρεάσουν (προαγωγές, υποβιβασμοί, κόπωση).

2.1.8.Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ ΟΡΙΣΜΟΥ ΣΤΟΧΩΝ (GOAL - SETTING THEORY)

Βασίζεται στην υπόθεση ότι τα άτομα υποκινούνται από την πιθανότητα επιτυχημένης συμμετοχής σε διαδικασίες επίτευξης ανταγωνιστικών – σημαντικών στόχων. Παρουσιάστηκε το 1968 από τον E.A. Locke⁴⁴, με τα εξής βασικά συμπεράσματα:

- Οι πιο δύσκολοι στην επίτευξή τους στόχοι, ενεργοποιούν υψηλότερη απόδοση από τους ευκολότερους, αν και η επιδίωξη τους είναι λιγότερο συχνή.
- Οι πιο συγκεκριμένοι στόχοι παράγουν υψηλότερη απόδοση, σε σχέση με τους πιο γενικούς - ασαφείς στόχους
- Η συμπεριφορά επηρεάζει τις επιλογές των ατόμων.

Στην θεωρία του Locke ως συμπεριφορά ορίζεται η πρόθεση να γίνει μια συγκεκριμένη επιλογή δραστηριότητας ή η πρόθεση αντίδρασης με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο. Αυτό που υποστηρίζεται δηλαδή, είναι πως ο βαθμός δυσκολίας ενός επιλεγμένου στόχου, εξαρτάται από την πρόθεση και το επιθυμητό επίπεδο επιτυχίας που θέτει το άτομο, το οποίο θα δραστηριοποιηθεί.

Σε ότι αφορά τους στόχους που θα τεθούν προς επίτευξη, αυτοί θα πρέπει να είναι τέτοιοι που να έχουν κάποια σημασία για τα άτομα που θα κληθούν να δραστηριοποιηθούν για την υλοποίησή τους. Για παράδειγμα, αν υποθέσουμε

ότι ο Room Division Manager ενός ξενοδοχείου, ανακοινώνει έναν δύσκολο στην επίτευξή του στόχο, (π.χ. καθημερινή πληρότητα μεγαλύτερη του 90% της δυναμικότητας, τότε θα παρατηρηθούν τα εξής:

- το μεν προσωπικό του τμήματός του, μπορεί να αποδεχθεί τον στόχο ή απλώς να μην αντιδράσει και να δουλεύει εντατικά για την υλοποίησή του. Αυτό θα συμβεί ακόμη και αν συμπαθούν ή όχι τον Manager, μόνο και μόνο για να μην διαταραχθούν οι σχέσεις με τον προϊστάμενό τους.
- τα δε άτομα που εργάζονται σε άλλα τμήματα αδιαφορούν για τον συγκεκριμένο στόχο και δεν αλλάζουν τον τρόπο εργασίας τους, αφού θεωρούν πως αυτός ο στόχος δεν τους αφορά.

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

- Τα χρήματα, που μπορούν να υποκινήσουν ανθρώπους να κάνουν κάποια εργασία που διαφορετικά δεν θα έκαναν.
- Η πληροφόρηση - ανατροφοδότηση για την πρόοδο (feedback), μπορεί να είναι σημαντικό κίνητρο – ερέθισμα για κάποια άτομα και μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να τεθούν νέοι στόχοι. Η ανατροφοδότηση αυτή για να μπορέσει να λειτουργήσει υποκινητικά, θα πρέπει να παρέχεται από πηγή – άτομο που ο εργαζόμενος να θεωρεί πως έχει κάποιο κύρος και αξία. Σε

διαφορετική περίπτωση, μια τέτοια πληροφόρηση δεν θα επηρεάσει καθόλου την υποκίνηση.

- Χρονοδιάγραμμα επίτευξης, το οποίο αν είναι ιδιαίτερα «σφιχτό», μάλλον δεν θα επιτευχθεί, ενώ αν είναι πιο ορθολογιστικό, θα έχει περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.
- Η Συμμετοχή στον καθορισμό των στόχων, μπορεί να έχει πολύ μεγαλύτερη υποκινητική επιρροή για το άτομο, από ότι η βοηθητική συμμετοχή στην διαδικασία υλοποίησης των στόχων.
- Ο ανταγωνισμός, ο οποίος αναφέρεται στην απόδοση ενός άλλου ατόμου (ή ομάδας) η οποία αποτελεί το πρότυπο αναφοράς, με το οποίο κρίνονται τόσο η επιτυχία όσο και η αποτυχία, καθώς ακόμη και οι στόχοι που τίθενται. Για πολλά άτομα και επιχειρήσεις, ο υπερκερασμός των προτύπων των άλλων, μπορεί να έχει αυξημένη υποκινητική δράση.
- Η χρήση της επιδοκιμασίας και της αποδοκιμασίας (επίπληξης), μπορούν να επηρεάσουν με διαφορετικούς τρόπους την υποκίνηση γενικά, αν και δέχεται ότι δεν έχουν γίνει αρκετές έρευνες ειδικά για τον συσχετισμό αυτό στα πλαίσια της θεωρίας της Στοχοθέτησης. Παρόλα αυτά, σημειώνει πως η επιδοκιμασία έχει γενικά θετικό αντίκτυπο στην αύξηση της απόδοσης, ενώ η επίπληξη – αποδοκιμασία μπορεί να έχει αντίστοιχα αποτελέσματα, αν θεωρηθεί ως ανατροφοδότηση (feedback) συγκριτικά με κάποιο ήδη γνωστό πρότυπο.

Για τα ερεθίσματα – κίνητρα αυτά, ο Locke θεώρησε πως μόνο το χρονοδιάγραμμα επίτευξης μπορεί να επηρεάσει άμεσα τους στόχους, ενώ τα

χρήματα, η συμμετοχή και η επιδοκίμασία / αποδοκίμασία τους επηρεάζουν έμμεσα⁴⁵. Η ανατροφοδότηση και ο ανταγωνισμός δεν υποδεικνύουν στόχους αλλά μπορούν να υποδείξουν πρότυπα «προς μίμηση».

Στην συγκεκριμένη θεωρία, καταγράφονται τέσσερις παράγοντες που επηρεάζουν την σχέση μεταξύ στόχων και απόδοσης⁴⁶:

- Η δέσμευση στον στόχο από αυτούς που δουλεύουν για την επίτευξή του
- Τα χαρακτηριστικά της δραστηριότητας που απαιτείται για την επίτευξη του στόχου
- Η ύπαρξη υψηλής «αυτό - δραστηριοποίησης» (self – efficacy), από τα άτομα που συμμετέχουν στην υλοποίηση του στόχου
- Η κουλτούρα των εργαζομένων, τόσο σε ότι αφορά στη εργασιακή κουλτούρα τους, όσο και γενικότερα.

Επίσης ο Locke στην θεωρία του τονίζει ότι, ο ορισμός των στόχων δεν είναι ούτε το μοναδικό, ούτε το σημαντικότερο στοιχείο της υποκίνησης στην εργασία. Συμπληρώνει δε, πως οι ανάγκες και οι αξίες των εργαζομένων αποτελούν τα θεμελιώδη στοιχεία αυτής, τα οποία σε συνδυασμό με τις γνώσεις των ατόμων μπορούν να ορίσουν τους στόχους. Έτσι, οι στόχοι είναι σε θέση να κινητοποιούν, να καθοδηγούν και να υποστηρίζουν την διατήρηση της ανθρώπινης συμπεριφοράς, λειτουργώντας σαν απαραίτητο (αλλά όχι μοναδικό) στοιχείο μιας υποκινητικής διαδικασίας, η οποία φιλοδοξεί να προσεγγίσει το σύνολο του προσωπικού μιας επιχείρησης, με απώτερο σκοπό την υλοποίηση των δικών της στρατηγικών στόχων.

Ως απαραίτητες προϋποθέσεις καλύτερης απόδοσης των εργαζομένων, αναφέρεται πως:

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

Η υποστήριξη της θεωρίας υπήρξε ιδιαίτερα θερμή από τους Managers και τις Διοικήσεις πολλών επιχειρήσεων. Αυτό δεν ήταν και τόσο δύσκολο να επιτευχθεί, αφού ένα μεγάλο μέρος του Management ανθρωπίνου δυναμικού αλλά και γενικότερα, έχει ως αντικείμενο την απόδοση σε σχέση με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Όμως, παρόλη την εκτενή αποδοχή της θεωρίας, δεν έλειψαν και οι κριτικές πάνω σε ορισμένα σημεία της θεωρίας. Περιγραφικά αναφέρονται:

- Η πολυπλοκότητα της θεωρίας και του προτεινόμενου μοντέλου

- Δυσκολία εφαρμογής σε σύνθετους στόχους και σύνθετης φύσης εργασίες
- Δεν αναφέρεται καθόλου στο βασικό θέμα της Δέσμευσης Στους Στόχους, των εργαζομένων που πρόκειται να τους υλοποιήσουν
- Αφού θεωρεί ως βασικό παράγοντα επίτευξης των στόχων και της απόδοσης την εργασιακή αλλά και γενικότερη κουλτούρα των εργαζομένων, τίθενται σοβαρά ερωτήματα για την εφαρμογή της θεωρίας σε μη Αγγλο-σαξωνικές κουλτούρες
- Δυσκολία στην διασφάλιση της καθολικής αποδοχής των στόχων, ως απαραίτητη συνθήκη εφαρμογής της

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ (ERG Theory)

Η συγκεκριμένη Θεωρία αποτελεί επέκταση – ανάπτυξη της Θεωρίας Αναγκών του Maslow και παρουσιάστηκε από τον C. P. Alderfer το 1969⁴⁷. Σε αυτήν υποστηρίζεται η άποψη ότι η υποκίνηση είναι το αποτέλεσμα της προσπάθειας και του αγώνα του ανθρώπου για την επικάλυψη ορισμένων βασικών του αναγκών.

Σε αντίθεση με τον Maslow, ο Alderfer κατηγοριοποίησε σε τρεις (3) αντί για πέντε (5), τις βασικές ανάγκες:

- ∅ *Ανάγκες ύπαρξης (Existence needs)*, είναι αυτές που σχετίζονται με τις διάφορες μορφές φυσικών και υλικών αναγκών, όπως δΐψα, πείνα αλλά και μισθός ή συνθήκες εργασίας. Σε συσχέτισμό με εκείνες του Maslow, αναφέρονται στις βιοποριστικές και τις ανάγκες ασφάλειας. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτών των αναγκών είναι. Ότι διανέμονται μεταξύ των ατόμων με τέτοιο τρόπο, ώστε όταν οι πηγές άντλησης τρόπων ικανοποίησης αυτών των αναγκών είναι περιορισμένες, τότε η ικανοποίηση του ενός ατόμου, ταυτόχρονα να είναι και απογοήτευση για κάποιον άλλον που απέτυχε να καλύψει αυτήν την ανάγκη. Προκύπτει λοιπόν πως ο βαθμός ικανοποίησης μιας ανάγκης, έχει άμεση εξάρτηση από το τι το κάθε άτομο κατέχει σε σχέση με τα άλλα άτομα.

- ∅ *Ανάγκες συσχέτισης (Relatedness needs)*, είναι εκείνες οι ανάγκες που βιώνονται – συνειδητοποιούνται , στις σχέσεις με τους «σημαντικούς άλλους» (*significant others*), όπως η οικογένεια, οι φίλοι, οι συνάδελφοι αλλά και οι εχθροί. Το βασικό χαρακτηριστικό αυτών των αναγκών, έγκειται στο γεγονός ότι η ικανοποίηση τους βασίζεται πάνω σε μια διαδικασία «αμοιβαιότητας και συμμετοχής». Τα συστατικά αυτών των αναγκών είναι : η αποδοχή, η επιβεβαίωση, η κατανόηση και η επιρροή. (αντιστοιχούν απευθείας στις κοινωνικές ανάγκες του Maslow) και
- ∅ *Ανάγκες ανάπτυξης (Growth needs)*, που σχετίζονται με τις ανάγκες για προσωπική ανάπτυξη, δημιουργικότητα και εξέλιξη. Τέτοιου είδους ανάγκες αναφέρονται σε άτομα που επιθυμούν να χρησιμοποιούν πλήρως τις δυνατότητες και δεξιότητές τους και επιθυμούν να τις βελτιώσουν ή να τις ανανεώσουν.

Το αρκτικόλεξο που δημιουργείται από τα πρώτα γράμματα αυτών των αναγκών, έδωσε και το όνομα στην θεωρία(ERG).

Ως ουσιαστικό κέρδος αυτής της κατηγοριοποίησης ο Alderfer θεωρεί το «ξεκαθάρισμα» των επικαλύψεων που παρατηρούνταν στην ιεράρχηση των πέντε επιπέδων των αναγκών το Maslow. Για παράδειγμα, μεταξύ των «Αναγκών Ασφαλείας» και των «Αναγκών Αυτοεκτίμησης». Για τις μεν πρώτες αναφέρει πως « ...εκείνες που σχετίζονται με θέματα φυσικών – υλικών επιθυμιών, ανήκουν στις Ανάγκες Ύπαρξης, ενώ όσες σχετίζονται με τις διαπροσωπικές σχέσεις και διαδικασίες, ανήκουν στις Ανάγκες Συσχέτισης».

Ομοίως, για τις Ανάγκες Αυτοεκτίμησης ξεκαθαρίζει πως «..όσες ανάγκες σχετίζονται με την αντίδραση των άλλων ανήκουν στις Ανάγκες Συσχέτισης, ενώ εκείνες που αντιπροσωπεύουν μια αυτόνομη – αυτοεκπληρούμενη δραστηριότητα, ανήκουν στις Ανάγκες Ανάπτυξης».

Η θεωρία του Alderfer συμφωνεί με αυτή του Maslow στην άποψη ότι, καθώς το ένα επίπεδο αναγκών ικανοποιείται, προτεραιότητα δίνεται στην ικανοποίηση του αμέσως επόμενου επιπέδου αναγκών, χωρίς να ορίζει όμως την ύπαρξη κάποιας αυστηρής ιεραρχικής σχέσης μεταξύ των τριών κατηγοριών αναγκών, αλλά θεωρεί ότι οι ανάγκες αυτές βρίσκονται σε ένα είδους «συνεχούς» (continuum), πάνω στο οποίο οι ανάγκες καταλαμβάνουν διάφορες θέσεις, ανάλογα με το πόσο συγκεκριμένες - απτές (concrete) είναι.

Στην μία άκρη του «συνεχούς» τοποθετούνται οι Ανάγκες Ύπαρξης, ως πιο «απτές», αφού το αντικείμενό τους αντιστοιχεί σε περισσότερο «υλικές» έννοιες και καταστάσεις. Στην άλλη άκρη, τοποθετούνται οι Ανάγκες Ανάπτυξης ως λιγότερο «συγκεκριμένες» και «ευρύτερες», αφού η μοναδικότητα του κάθε ατόμου καθορίζει το που αυτές στοχεύουν. Επίσης αναφέρει πως μόνο το ίδιο το άτομο μπορεί να γνωρίζει την πραγματική «θέση» των αναγκών του στην προσωπική του ανάπτυξη, με απαραίτητη όμως συνθήκη ότι το άτομο είναι ειλικρινές στην αυτό-κρίση του.

Από τα παραπάνω είναι σαφές ότι οι Ανάγκες Συσχέτισης τοποθετούνται στο ενδιάμεσο του «συνεχούς».

Σύμφωνα λοιπόν με την συγκεκριμένη θεωρία, τα άτομα κινούνται από τις πιο «απτές» στις πιο «αφηρημένες» ανάγκες. Όσο περισσότερες Ανάγκες Ύπαρξης καλύπτονται, τόσο περισσότερες Ανάγκες Συσχέτισης πιέζουν για την πλήρωσή τους. Επίσης, όσο περισσότερες Ανάγκες Συσχέτισης καλύπτονται, τόσο περισσότερες Ανάγκες Ανάπτυξης ζητούν ικανοποίηση. Εδώ θα πρέπει να σημειωθεί πως ο Adelfer θεωρεί πως οι Ανάγκες Ανάπτυξης ποτέ δεν ικανοποιούνται πλήρως, αφού δημιουργούνται συνεχώς νέες όταν εκπληρώνονται οι παλαιότερες.

Η κίνηση σε αυτό το «συνεχές» είναι το αποτέλεσμα της «προοδευτικής ικανοποίησης». Πιο συγκεκριμένα, όσο περισσότερες Ανάγκες Ύπαρξης ικανοποιούνται, τόσο περισσότερη «ενέργεια» απελευθερώνεται για την προσπάθεια επίτευξης λιγότερο «συγκεκριμένων» αναγκών.

Ο Alderfer πρεσβεύει ότι, δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθεί πρώτα μια κατώτερη κατηγορία αναγκών για να ενεργοποιηθεί ο κύριος υποκινητικός ρόλος μιας «ανώτερης» κατηγορίας. Πιστεύει ότι όταν εμφανιστούν ευκαιρίες ικανοποίησης μιας κατηγορίας αναγκών, τότε είναι πιθανό η έντασή των αναγκών αυτών να αυξάνεται.

Αντιθέτως ο Maslow υποστηρίζει ότι η ένταση των αναγκών είναι αντίστροφη του βαθμού ικανοποίησής τους. Μάλιστα, η καινοτομία του Alderfer έγκειται στην επέκταση της σκέψης της «συνέχειας» των αναγκών, υποστηρίζοντας ότι αν ένα επίπεδο αναγκών δεν μπορεί να ικανοποιηθεί επαρκώς, τότε το αμέσως κατώτερο από αυτό επίπεδο αναγκών αποκτά βαρύνουσα σημασία. Για

παράδειγμα, μια ενδεχόμενη ατελέσφορη προσδοκία μιας προαγωγής (ανάγκες ανάπτυξης) μπορεί να οδηγήσει σε ενεργοποίηση μεγαλύτερης επιθυμίας για κοινωνική συμμετοχή (ανάγκες συσχέτισης).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, η θεωρία του Alderfer ορίζει ότι τα άτομα μπορούν να κινούνται προς δύο κατευθύνσεις μέσα στο εύρος ικανοποίησης των ανθρώπινων αναγκών όπως ορίζονται από τον ίδιο (εφαρμογή της αρχής της *αμηχανίας οπισθοχώρησης*). Η πρώτη κατεύθυνση είναι «προς τα εμπρός», ως αποτέλεσμα της διαδοχικής ικανοποίησης των αναγκών ενώ η δεύτερη κατεύθυνση είναι «προς τα πίσω», ως αποτέλεσμα της απογοήτευσης από την αποτυχία ικανοποίησης κάποιας ανάγκης. Όταν δηλαδή ένα άτομο καταφέρει να ικανοποιήσει τις ανάγκες ύπαρξης, προσπαθεί στη συνέχεια να ικανοποιήσει τις ανάγκες συσχέτισης και στη συνέχεια τις ανάγκες ανάπτυξης. Αντίθετα, όταν δεν καταφέρνει να ικανοποιήσει τις ανάγκες ανάπτυξης, επιδιώκει την ικανοποίηση των αναγκών συσχέτισης και ούτω καθεξής.

Στην θεωρία του ο Alderfer ονομάζει αυτήν την κατάσταση ως «αποτυχία – οπισθοδρόμηση» (*frustration – regression*), περιγράφοντας έτσι την περίπτωση «οπισθοδρόμησης» του ατόμου σε ανάγκες πιο συγκεκριμένες και λιγότερο αβέβαιες, όταν δεν ικανοποιείται από την προσπάθεια για την εκπλήρωση λιγότερο συγκεκριμένων και αβέβαιων αναγκών.

Άλλο ένα βασικό στοιχείο της θεωρίας, είναι η άποψη της εναλλαγής μεταξύ διαφορετικών Αναγκών Ύπαρξης. Η αδυναμία ικανοποίησης μιας συγκεκριμένης ανάγκης αυτής της κατηγορίας, μπορεί να υποκατασταθεί από

την αύξηση της ικανοποίησης που προσφέρει η κάλυψη μιας άλλης ανάγκης της ίδιας κατηγορίας(π.χ. για επικίνδυνες ή βαριές εργασίες, προσφέρονται αυξημένες αποδοχές).

Επίσης θα πρέπει να αναφερθεί και η άποψη της «μεταθετικότητας» στις Ανάγκες Συσχέτισης. Αυτό παρατηρείται όταν η ανικανοποίητη επιθυμία «Συσχέτισης» με κάποιο πρόσωπο, «μετατίθεται» σε κάποιο άλλο πρόσωπο.

Μέσα στο εργασιακό περιβάλλον, η εφαρμογή της θεωρίας στηρίζεται στην αναγνώριση αρχικά εκείνων των αναγκών που δύσκολα ικανοποιούνται από τις επικρατούσες συνθήκες καθώς και στη λήψη των κατάλληλων μέτρων για την εξυπηρέτηση και ικανοποίηση αναγκών που είναι λιγότερο περίπλοκες και αφηρημένες για τους εργαζόμενους. Οπότε, για παράδειγμα, στην περίπτωση που ένας εργαζόμενος νοιώθει ότι οι Ανάγκες Ανάπτυξης δεν μπορούν να ικανοποιηθούν στο περιβάλλον που εργάζεται, τότε προκειμένου να τον υποκινήσει ο εργοδότης του, μπορεί να προσπαθήσει να επανακαθορίσει τις προσπάθειες του υπαλλήλου για την ικανοποίηση των Αναγκών Συσχέτισης ή Ύπαρξης.

Η θεωρία του Alderfer ως μεταγενέστερης αυτής του Maslow βρίσκεται πιο κοντά στην πραγματικότητα. Οι διαφοροποιήσεις της από την τελευταία την κάνουν πιο ρεαλιστική. Έτσι τα διοικητικά στελέχη μπορούν πιο συγκεκριμένα να κατανοήσουν ότι η υποκίνηση των υφισταμένων τους περνά μέσα από την ικανοποίηση των υπαρξιακών αναγκών, των κοινωνικών αναγκών και των αναγκών ανάπτυξης, οι οποίες δεν αποκλείεται να συνυπάρχουν ταυτόχρονα

στο ίδιο το άτομο χωρίς να αποκλείεται κάποια από τις παραπάνω κατηγορίες να είναι επικρατέστερη.⁴⁸

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

2.1.10. ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΓΝΩΣΤΙΚΗΣ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ (COGNITIVE EVALUATION THEORY – CET)

Παρουσιάστηκε το 1975 από τον E. Deci⁴⁹. Ο κεντρικός άξονας της θεωρίας είναι η άποψη πως, μια δραστηριότητα - εργασία που είναι ικανοποιητική από την «φύση» της («ενδογενώς» υποκινούμενη), μπορεί να μεταβληθεί σε «εξωγενώς» υποκινούμενη, αν κάποιος συνδέσουν τα αποτελέσματα αυτής της δραστηριότητας με εξωτερικά παρεχόμενες αμοιβές.

Ένα από τα βασικά σημεία της θεωρίας αναφέρεται στην αντίληψη που έχουν τα ίδια τα άτομα για την πηγή των αιτιών που καθορίζει την συμπεριφορά τους. Χωρίς να αποκλείονται ενδιάμεσες καταστάσεις, τα δύο «άκρα» αυτής της αντίληψης αναφέρονται:

- στην *εσωτερική* αντίληψη, όπου το άτομο θεωρεί και αισθάνεται πως η συμπεριφορά του καθορίζεται από τον ίδιο
- στην *εξωτερική* αντίληψη, όπου το άτομο αισθάνεται πως η συμπεριφορά του καθοδηγείται από το περιβάλλον ή από άλλους, αλλά όχι από τον ίδιο.

Γενικά, κατά την διαδικασία εκτέλεσης μιας εργασίας από κάποιον που υποκινείται «ενδογενώς», κυριαρχεί στο άτομο η εσωτερική αντίληψη των αιτιών της συμπεριφοράς. Σύμφωνα με την θεωρία της Γνωστικής Αξιολόγησης, η αντίληψη αυτή θα αρχίσει να μετατρέπεται σε εξωτερική, αν εξωτερικές αμοιβές συνδεθούν με τα αποτελέσματα αυτής της εργασίας. Σαν αποτέλεσμα,

θα παρατηρηθεί αλλαγή και στην συμπεριφορά των ατόμων πάνω στην τέλεση της εργασίας. Κάτι που πριν γινόταν με μεγάλη όρεξη και ενθουσιασμό, μπορεί να μετατραπεί σε καταναγκασμό και ανία. Αυτό γίνεται, γιατί πλέον το άτομο θεωρεί πως έχει δέσμευση ή υποχρέωση για την τέλεση της εργασίας και κατά έναν τρόπο, του έχει αφαιρεθεί η αίσθηση της ατομικής επιλογής και βούλησης.

Ως «ενδογενώς» υποκινούμενες συμπεριφορές, περιγράφονται οι συμπεριφορές εκείνες που κάποιος υιοθετεί και εφαρμόζει για να αυτοπροσδιορισθεί και για να αισθάνεται πως αξίζει ως άτομο. Θεωρούνται «καλύτερες» συμπεριφορές, από την σκοπιά του ότι μπορεί να διατηρούνται περισσότερο στο πέρασμα του χρόνου από εκείνες τις συμπεριφορές που υποκινούνται «εξωγενώς».

Αξίζει επίσης να αναφερθεί πως με τον όρο «αμοιβές», πέρα από την συμβατική έννοια, μπορεί να εννοείται ως «αμοιβή» και η ικανοποίηση που μπορεί να προέρχεται από την αποφυγή κάποιου δυσάρεστου ή μη επιθυμητού επακόλουθου.

Σύμφωνα με τον Deci, δύο ήταν τα βασικά συμπεράσματα της σχέσης μεταξύ «εξωτερικών» αμοιβών και της επίδρασης στην ενδογενή υποκίνηση:

- Οι εξωτερικές αμοιβές φαίνονται να είναι δυνατότερες από τις εσωτερικές αφού πιο συχνά εμφανίζεται το φαινόμενο της μεταστροφής των ατόμων από ενδογενώς σε εξωγενώς υποκινούμενοι, παρά το αντίστροφο

- Αν τα άτομα αισθάνονται πως επιτελούν μια εργασία υποκινούμενοι από εξωτερικές αμοιβές, θα συνεχίσουν να δραστηριοποιούνται 'όσο διαρκεί και η παροχή της εξωτερικής αμοιβής.

Τα βασικά στοιχεία της αμοιβής όπως την αντιλαμβάνεται ο αποδέκτης της είναι:

- ∅ Το πόσο το άτομο θεωρεί, πως η αμοιβή που λαμβάνει, ελέγχει την συμπεριφορά του
- ∅ Το πόσο το άτομο θεωρεί, πως η αμοιβή που λαμβάνει, έχει χαρακτήρα επιδοκimasίας και συνεπώς ενισχύει την αίσθηση αυτοπροσδιορισμού και ανταγωνιστικότητας.

Τα βασικά αυτά στοιχεία, υπάρχουν σε κάθε είδους αμοιβής, αλλά διαφέρει η «ποσότητα» κάθε στοιχείου που ενυπάρχει σε κάθε αμοιβή.

Το χρήμα, ως εξωτερική αμοιβή αποδεικνύεται ισχυρό εργαλείο ελέγχου και είναι καταλύτης για τον χαρακτηρισμό μιας δραστηριότητας ως εξωγενώς υποκινούμενης. Οι αμοιβές επιδοκimasίας είναι διαφορετικού τύπου (έπαινοι, μη χρηματικά βραβεία) και συνδέονται άμεσα με την ενδογενή υποκίνηση.

Θα πρέπει όμως να διευκρινισθεί πως δεν αποτελεί κανόνα το ότι οι εξωτερικές αμοιβές έχουν πάντα αρνητική επίδραση στην ενδογενή υποκίνηση. Αν για παράδειγμα κάποιος εργαζόμενος θεωρεί πως πληρώνεται περισσότερο επειδή πράγματι είναι ο καλύτερος εργαζόμενος υπάλληλος, τότε για αυτόν, η αμοιβή έχει το στοιχείο της επιδοκimasίας και αντιστοιχεί σε ενδογενή υποκίνηση.

Αντίστοιχα, για εκείνον τον εργαζόμενο που θεωρεί πως η αμοιβή που του δίνεται, αντιστοιχεί στο πόσο σκληρά εργάζεται, τότε αντιλαμβάνεται την έννοια της αμοιβής ως στοιχείο ελέγχου της δουλειάς του από την επιχείρηση και συνεπώς υποκινείται εξωγενώς.

Ένα άλλο στοιχείο της θεωρίας, είναι η αναφορά πως η ενδογενής υποκίνηση φαίνεται να επηρεάζεται αρνητικά, όταν η επαναπληροφόρηση (feedback) για την τέλεση μιας δραστηριότητας – εργασίας, είναι αρνητική.

Τέλος, άξια αναφοράς είναι η διαπίστωση του Deci, ότι μια ήδη γνωστή και αναμενόμενη αμοιβή, επηρεάζει σε μεγαλύτερο βαθμό την ενδογενή υποκίνηση, απ' ότι μια μη αναμενόμενη αμοιβή που δίδεται μετά το πέρας μιας εργασίας – δραστηριότητας.

Η θεωρία του Deci είναι ιδιαίτερα χρήσιμη για τις επιχειρήσεις, ειδικότερα στο στάδιο σχεδιασμού των εργασιών, αφού ο σχεδιασμός εξαρτάται άμεσα από την αντίληψη που έχει η επιχείρηση, για το είδος της υποκίνησης που χαρακτηρίζει τους εργαζόμενους κάθε θέσης εργασίας.

Για σχεδιασμό με εστίαση στην εξωγενή υποκίνηση, απαιτείται άμεση σύνδεση μεταξύ αμοιβής και παραγωγικότητας, μέσω της ενσωμάτωσης στο σχεδιασμό λεπτομερών συστημάτων παραγωγής, ελέγχου κ.λ.π. καθώς και των διοικητικών διαδικασιών (π.χ. προαγωγές)

Αντίστοιχα, όταν η εστίαση είναι προς την ενδογενή υποκίνηση, θα πρέπει ο σχεδιασμός να είναι κατάλληλος, ώστε οι εργαζόμενοι κατά την εκτέλεση της εργασίας τους να αισθάνονται περισσότερο ανταγωνιστικοί και αυτοπροσδιοριζόμενοι. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω πιο «ελεύθερων» συστημάτων και διοικητικών διαδικασιών.

Η κριτική που έχει ασκηθεί στην θεωρία, εστιάζεται κυρίως γύρω από ασάφειες που παρατηρούνται στις καταγραφές των επιπτώσεων που επιφέρουν οι εξωτερικές αμοιβές. Πιο συγκεκριμένα, αναφέρεται πως ο Deci έχει παραβλέψει την πιθανότητα ενίσχυσης της ενδογενούς υποκίνησης, από μια πρόσθετη εξωτερική αμοιβή.⁵⁰

Έχει επίσης υποστηριχθεί, πως η επανατροφοδότηση κατά ή μετά την εκτέλεση μιας εργασίας ή δραστηριότητας, με την μορφή παρατηρήσεων – υποδείξεων που χρησιμοποιούνται θεωρητικά «ακίνδυνες» εκφράσεις, (π.χ. μπράβο τα κατάφερες, αλλά οι άλλοι το έκαναν γρηγορότερα), δεν είναι απαραίτητο να επηρεάζουν πάντα αρνητικά την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, όπως υποστηρίζει ο Deci. Αυτό εξαρτάται από την εργασιακή εμπειρία που έχει ο αποδέκτης των παρατηρήσεων. Όσο περισσότερη η εργασιακή εμπειρία, τόσο μεγαλύτερη αρνητική επίδραση θα έχουν αντίστοιχες παρατηρήσεις.⁵¹

2.1.11. ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΩΝ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ (JOB CHARACTERISTICS THEORY)

Η θεωρία παρουσιάστηκε το 1976 από τους Hackman & Oldham⁵², ως αποτέλεσμα της έρευνάς τους, πάνω στις αιτίες που χαρακτηρίζουν τον επανασχεδιασμό (redesign) της εργασίας ως ελκυστική στρατηγική για τις εταιρίες.

Το μοντέλο που χρησιμοποιεί η συγκεκριμένη θεωρία, αποτελείται από πέντε βασικές «διαστάσεις» της εργασίας, οι οποίες εξωθούν τα άτομα σε τρία ψυχολογικά στάδια, τα οποία με την σειρά τους, οδηγούν σε μια ποικιλία ωφέλιμων ατομικών και εργασιακών αποτελεσμάτων.

Τα πέντε αυτά βασικά χαρακτηριστικά είναι:

- Η ποικιλομορφία ικανοτήτων που μια εργασία απαιτεί από ένα άτομο για να την φέρει σε πέρας
- Ο χαρακτήρας του έργου, αν δηλαδή αποτελεί μια «ολοκληρωμένη» και αναγνωρίσιμη εργασία ή «κομμάτι» μιας άλλης εργασίας
- Η «σημαντικότητα» της εργασίας, δηλαδή ο βαθμός επιρροής της συγκεκριμένης εργασίας στην ζωή και εργασία άλλων ανθρώπων στο εσωτερικό ή εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης
- Η αίσθηση αυτονομίας που παρέχει η εργασία

- Η επαναπληροφόρηση (feedback), δηλαδή το κατά πόσο η υλοποίηση και διεκπεραίωση της εργασίας, μπορεί να έχει ως έκβαση για το άτομο, το να επιτυγχάνει την συλλογή άμεσης και ξεκάθαρης πληροφόρησης, σχετικά με την ίδια του την απόδοση και αποτελεσματικότητα.

Τα χαρακτηριστικά αυτά, μπορούν να εξωθήσουν το άτομο σε τρία ψυχολογικά στάδια:

- Της βίωσης απαξίωσης της εργασίας
- Της βίωσης αισθήματος υπευθυνότητας για τα αποτελέσματα της εργασίας που κάνει
- Της συνεχούς κατανόησης και γνώσης των αποτελεσμάτων των εργασιακών του δραστηριοτήτων

Οι Hackman & Oldham, για να μπορούν να μετρήσουν τα τρία αυτά βασικά στοιχεία της θεωρίας τους, ανέπτυξαν μια «έρευνα εργασιακής διάγνωσης», ως εργαλείο μέτρησης σε πραγματικές εργασιακές συνθήκες.

Η σημασία των τριών αυτών σταδίων είναι βασική για την θεωρία. Άν το άτομο βιώσει αυτά τα στάδια με θετικό τρόπο, τότε θα υποκινηθεί εσωτερικά για να έχει υψηλή απόδοση την επόμενη φορά που θα ξανακάνει την ίδια εργασία, ώστε να ξαναβρεθεί στην αντίστοιχη – ευχάριστη – ψυχολογική διάθεση. Είναι όμως απαραίτητη η ταυτόχρονη «παρουσία» και των τριών αυτών σταδίων, ώστε να επιτευχθεί η διέγερση της εσωτερικής υποκίνησης.

Για να αποφύγουν το λάθος της θεωρίας του Herzberg, (που θεωρεί ότι τα άτομα αντιδρούν με τον ίδιο τρόπο στην εργασία τους), εισήγαγαν μια νέα μέθοδο μέτρησης του βαθμού που τα άτομα εμφανίζουν την ανάγκη για προσωπική πρόοδο και ανάπτυξη (GNS – growth need strength). Σύμφωνα λοιπόν με την θεωρία τους, «όσο υψηλότερο GNS έχει κάποιο άτομο, τόσο περισσότερο θετικά θα ανταποκριθεί σε μια εργασία με ενδεχόμενα υψηλή υποκίνηση». ⁵³

Αν το GNS είναι υψηλό, τότε επιδρά στην με θετικό τρόπο στην υποκίνηση, αφού εμφανίζεται αυξημένη η πιθανότητα ή η δυνατότητα, τα άτομα είτε να βιώνουν θετικά τα ψυχολογικά αυτά στάδια, είτε να ανταποκρίνονται θετικά προς αυτά.

Έτσι, εξηγείται το γιατί μερικά άτομα αντιδρούν θετικότερα από κάποια άλλα, σε ίδιες εργασίες και συνθήκες.

Η σχέση μεταξύ των βασικών χαρακτηριστικών της εργασίας, των ψυχολογικών σταδίων και του GNS, έχει βασικό ρόλο στην διαμόρφωση των εξής ατομικών και εργασιακών πεδίων:

- Στην εσωτερική εργασιακή υποκίνηση
- Στην υψηλής ποιότητας εργασιακή απόδοση
- Στην ευχαρίστηση από την εργασία
- Στις αδικαιολόγητες απουσίες και αποχωρήσεις

Η θεωρία δέχτηκε μικρή κριτική, ιδιαίτερα σχετικά με την περίπτωση ατόμων με χαμηλό GNS. Αν και στην θεωρία υποστηρίζεται πως ακόμη και αυτά τα άτομα θα ωφελούνταν (έστω και λίγο) από τις «εμπλουτισμένες» εργασίες, δέχτηκε κριτική για «απουσία καταγραφής – παρουσίασης επιθυμητών ιδιοτήτων για τις δραστηριότητες ατόμων με χαμηλό GNS».

Η συγκεκριμένη θεωρία εμφανίζεται (προς το παρόν) ως μία από τις ελάχιστες θεωρίες υποκίνησης που ειδικεύονται αποκλειστικά στο επιχειρηματικό περιβάλλον, με πολλές πρακτικές εφαρμογές και με ξεκάθαρες «οδηγίες» εφαρμογής.

2.2 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Το ενδιαφέρον των μελετητών & ερευνητών για την υποκίνηση στους χώρους εργασίας, αλλά και για τις αιτίες της ανθρώπινης συμπεριφοράς, είχαν ως αποτέλεσμα την διατύπωση πολλών θεωρητικών πλαισίων ανάλυσης και επεξήγησης, με την μορφή είτε ολοκληρωμένων θεωριών, είτε με την μορφή μοντέλων εφαρμογής.

Ακόμη και η προσπάθεια καταγραφής και κατηγοριοποίησης αυτών των θεωριών, εμφανίζεται με αρκετές διαφορετικές προσεγγίσεις. Η χρονολογική καταγραφή των θεωρητικών αυτών προτύπων που ακολουθήθηκε σε αυτό το κεφάλαιο, αναφέρεται:

Στη θεωρία της ενίσχυσης που βασίζεται στην εργασία του Skinner και η οποία υποστηρίζει πως οι συμπεριφορές διαμορφώνονται μέσω της παροχής ανταμοιβών και της επιβολής ποινών.

Ο D. McClelland στην θεωρία του των επίκτητων αναγκών που είναι τα επιτεύγματα, οι δεσμοί (κοινωνικές ανάγκες) και η εξουσία, υποστήριξε πως η Σ ανάγκη που παρουσιάζεται ισχυρότερη, είναι εκείνη που ωθεί το άτομο να διαμορφώσει ανάλογη συμπεριφορά.

Στη θεωρία του Maslow οι ανάγκες ιεραρχούνται σε φυσικές, ασφάλειας, κοινωνικές, εκτίμησης και αυτο-ολοκλήρωσης. Τα άτομα προσπαθούν να

καλύψουν και να ικανοποιήσουν τις ανάγκες αυτές με αφετηρία τις φυσικές ανάγκες, ακολουθώντας μια καθορισμένη ιεραρχικά, σειρά επίτευξης. Η μη ικανοποίηση των αναγκών μιας ιεραρχικής βαθμίδας, τους προσδίδει ρόλο αυξημένης βαρύτητας, που καθορίζει την επιδεικνυόμενη από το άτομο συμπεριφορά καθώς και την μορφή της υποκίνησής του.

Ο F. Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία των δύο παραγόντων, τους παράγοντες υγιεινής ή συντήρησης και τα κίνητρα ή παράγοντες υποκίνησης. Οι παράγοντες υγιεινής σχετίζονται με το περιβάλλον εργασίας ενώ τα κίνητρα σχετίζονται με την ίδια την εργασία και είναι αυτά που ουσιαστικά υποκινούν τους εργαζόμενους σε υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας. Πρότεινε επίσης και τον εμπλουτισμό της εργασίας για την απόδοση των εργαζομένων.

Ο S. Adams διατύπωσε τη θεωρία της αίσθησης δικαίου, όπου βασικό στοιχείο για την απόδοση του ατόμου είναι ο βαθμός ισότητας που αντιλαμβάνεται στο χώρο εργασίας σε σχέση με τους συναδέλφους του ή ακόμη και εκτός της επιχείρησης.

Η θεωρία του Vroom βασίζεται στην παραδοχή της ορθολογικής σκέψης των ατόμων. Η υποκίνηση του ατόμου εξαρτάται από την προσδοκία ότι μια συγκεκριμένη συμπεριφορά ή πράξη θα οδηγήσει σε αύξηση των ανταμοιβών και άρα σε αίσθηση (ή όχι) ικανοποίησης.

Οι Porter και Lawler βασίστηκαν και επεξεργάσθηκαν περαιτέρω τη θεωρία του Vroom, υποστηρίζοντας ότι η ικανοποίηση είναι αποτέλεσμα της απόδοσης και

όχι το αντίστροφο, εισάγοντας παράλληλα στο μοντέλο του Vroom περισσότερες μεταβλητές για την υποκίνηση του ατόμου.

Η θεωρία του Locke υποστηρίζει ότι, οι στόχοι που θέτουν τα άτομα ρυθμίζουν την ανθρώπινη συμπεριφορά, καθώς και πως η ικανοποίηση των ατόμων προέρχεται από την προσπάθεια επίτευξης αυτών των στόχων και την απολαβή των αντίστοιχων επιθυμητών ανταμοιβών.

Ο C. Alderfer στην θεωρία του ασχολήθηκε με την κατανόηση και λειτουργία των αναγκών. Υποστήριξε την ύπαρξη τριών κατηγοριών αναγκών (ύπαρξης, συσχέτισης και ανάπτυξης), χωρίς όμως να ορίζει μια αυστηρή ιεραρχική ακολουθία μεταξύ τους, σε αντίθεση με την αντίστοιχη θεωρία του Maslow.

Ο Deci στην θεωρία του υποστήριξε πως, μια ικανοποιητική από την «φύση» της «ενδογενώς» υποκινούμενη εργασία, μπορεί να μεταβληθεί σε «εξωγενώς» υποκινούμενη, όταν τα αποτελέσματα συνδεθούν με εξωτερικά παρεχόμενες αμοιβές. Βασικό σημείο της θεωρίας αναφέρεται στην ίδια αντίληψη που έχουν τα άτομα για την πηγή των αιτιών που καθορίζει την συμπεριφορά τους.

Οι Hackam & Oldham στο μοντέλο τους αναφέρουν πως τα άτομα εξωθούνται σε τρία ψυχολογικά στάδια, μέσω πέντε βασικών διαστάσεων της εργασίας, οδηγώντας τελικά τα άτομα σε διάφορα ωφέλιμα ατομικά και εργασιακά αποτελέσματα.

Το κοινό στοιχείο σε όλες τις θεωρίες που παρουσιάστηκαν στο κεφάλαιο αυτό, είναι η παραδοχή (έμμεση ή άμεση) της ύπαρξης πληθώρας αναγκών των ατόμων & των εργαζομένων γενικότερα, οι οποίες μπορούν να τους υποκινήσουν ποικιλοτρόπως, με σκοπό την κάλυψη και ικανοποίησή τους. Οι επιχειρήσεις αναζητούν σε αυτό ακριβώς το στοιχείο, τους τρόπους εστίασης των συμπεριφορών των εργαζομένων τους, προς επίτευξη των δικών τους στόχων. Με τις θεωρίες αυτές, εγκαταλείπεται το «επιστημονικό» management και η τειλορική προσέγγιση της υποκίνησης μέσω αποκλειστικά οικονομικών αμοιβών. Με νέες έννοιες και πρακτικές που αφορούν στην εργασία, όπως η αναδιοργάνωση και ο εμπλουτισμός της εργασίας και η συμμετοχή εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που σχετίζονται με την εργασία τους, οι σύγχρονες επιχειρήσεις μπόρεσαν να ανανεώσουν και να εξελίξουν τα συστήματα οργάνωσής τους και να αναβαθμίσουν τόσο την δυνατότητα παραγωγής τους όσο και τις σχέσεις τους με το ανθρώπινο δυναμικό τους.

Αποτελεί πλέον κοινή αντίληψη των επιχειρήσεων και των managers τους, πως η αύξηση της απόδοσης των εργαζομένων αλλά και της παραγωγικότητας της ίδιας της επιχείρησης, βασίζονται στην επιλογή, δημιουργία και εφαρμογή ενός κατάλληλου συστήματος υποκίνησης και στις αντίστοιχες τεχνικές του που θα αναγνωρίζει, αναδεικνύει και ικανοποιεί τις ποικίλες ανάγκες του εργατικού προσωπικού.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Thierry H.& Koopman-Iwema A.M. “Motivation and satisfaction” In Drenth P.J.D., Thierry H., Willems P.J., & de Wolff C.J. (eds) Handbook of Work and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Chichester, 1984
2. Kanfer R., “Motivation theory and industrial and organizational psychology”, In Dunnette M. D. and Hough L. M. (eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, California, Consulting Psychologists, 1990
3. Mitchell T. & Daniels D., “Motivation” In Borman W.C., Ilgen D.R. & Klimoski R.J. (eds), Comprehensive Handbook of Psychology, 5th edn., Vol 12: Industrial and Organizational psychology, New York, John Wiley & Sons, 2002
4. Porter L., Bigley G., Steers R., Motivation and Work behavior, 7th edn., McGraw-Hill Irwin, New York, 2003, σελ.22
5. Skinner B.F., The Behaviour of Organisms, Appleton-Century, New York, 1938
6. Luthans Fred & Kreither Robert, Organizational Behaviour Modification and Beyond: An operant and social learning approach, 1985
7. Tosi H.L., Rizzo J.R. & Carroll S.J., Managing Organizational Behavior, Blackwell Publishers, 3rd edn., Massachusetts, 1994
8. Porter L., Bigley G., Steers R., ό.π. σελ.6
9. Hollyforte Sarah & Whidett Steve, The Motivation Handbook, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003, p.127

10. Latham & Huber, in Hopkins B.L & Mawhinney T.C. (eds) Pay for Performance: History, controversies & evidence, Haworth Press, New York, 1992
11. McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A. & Powell E.L., The Achievement Motive, Appleton-Century-Crofts, 1953
12. Atkinson J.W., An Introduction to Motivation, Van Nostrand, Princeton, 1964
13. McClelland D.C., Power: The inner experience, Irvington, New York, 1975
14. Κωνσταντίνου Α., Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη, Γαλαίος, Αθήνα, σελ. 39
15. Weiner B., Human Motivation, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1980
16. Maslow A.H., Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954
17. Hall D.T. and Nougaim K.E., “An examination of Maslow’s need hierarchy in an organizational setting”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 3, 1968, pp12-35
18. Nevis Edwin, “Cultural Assumption and Productivity: The United States and China”, Sloam Management Review, Spring 1983, pp.17 –29
19. Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., Διοίκηση Προσωπικού, Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 1995, σελ. 47
20. James P., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1998, σελ.200
21. Herzberg F.A., Mausner B. & Sherwitz L., The Motivation to Work, John Wiley, New York, 1959
22. Herzberg F. A., “One more time: how do you motivate employees?“, Harvard Business Review, Vol.46, 1987, pp. 109 - 120

23. Merriam Webster's Collegiate Dictionary, 10th Edition, 1993, Massachusetts, U.S.A.
24. Μπουραντάς Δημ., Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005, σελ.73
25. Montana P. & Charnov B., Μάνατζμεντ, Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1993, σελ.264
26. Montana P. & Charnov B., ό.π. σελ.262
27. Hollyforte Sarah & Whidett Steve, ό.π. p.104
28. Hollyforte Sarah & Whidett Steve , ό.π. p.105
29. Thierry H.& Koopman-Iwema A.M., ό.π.
30. Hackman J.R. & Oldham G.R., "Motivation through the design of work: test of a theory", Behavior and Human Performance, Vol.16, 1976, pp. 250-279
31. Adams J.S., "Toward an understanding of equity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, 1963, pp.422-436
32. Hollyforte Sarah & Whidett Steve , ό.π. p.64
33. Greenberg J. , "Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations", in Greenberg J. and Cohen R.L. (eds) "Equity and Justice in Social Behavior", Academic Press, New York, 1982
34. Carrell M.R. & Dittrich J.E., "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations and New Directions", In Academy of Management Review, Vol.3, 1978, pp.202-210
35. Pritchard R. D. , "Equity theory: a review and critique", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, 1969, pp.176-221
36. Vroom V., Work and Motivation, John Wiley and Sons, New York, 1964
37. Vroom V., ό.π. p.45

38. Reber A.S., The Penguin Dictionary of Psychology, Penquin Books Ltd. , 1985
39. Hollyforde S. & Whiddett S., ό.π. σελ.81
40. Thierry H.& Koopman-Iwema A.M., ό.π.
41. Campell J.P. & Pritchard R.D., "Motivation Theory in industrial and organizational psychology", in Dunnette M.D. (ed), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally, Chicago, 1976
42. Porter L.W. and Lawler E.E., Managerial Attitudes and Performance, Dorsey Press, Illinois, 1968, pp.15-36
43. Taylor E.K. & Griess T., "The missing middle in validation research", Personnel Psychology, Vol.29, 1976, pp.5-11
44. Locke E.A., "Toward a theory of task motivation and incentives", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.3, 1968, pp.157-189
45. Locke E.A., ό.π.
46. Robins S. P., Organizational Behavior, Prentice-Hall, 9th edn., Englewood Cliffs, NJ, 2001
47. Alderfer C.P., "An empirical test of a new theory of human needs", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.4, 1969, pp.142-175
48. Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 271
49. Deci E.L., Intrinsic Motivation, Plenum Press, New York, 1975
50. Carver C.S. & Scheier M.F., Attention and Self Regulation: A control-theory approach to human behavior, Springer-Verlag, New York, 1981

51. Manderlink G. & Harackiewicz J.M., "Proximal versus distal goal setting and intrinsic motivation", Journey of Personality and Social Psychology, Vol.47, 1984, pp.918-928
52. Hackman J.R. & Oldham G.R., ό.π.
53. Hackman J.R. & Oldham G.R., ό.π. p.270
54. Roberts K. & Glick W., "The job characteristics approach to task design: A critical review", Journal of Applied Psychology, Vol.66, 1981, pp.193-217

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3^ο

3. ΗΓΕΣΙΑ

3.1. ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΕΙΣ

Στην σύγχρονη βιβλιογραφία και αρθρογραφία καταγράφεται ένας τεράστιος αριθμός προσπαθειών εννοιολογικών προσεγγίσεων και τοποθετήσεων, που απλοποιούν, εμπλουτίζουν, διαφοροποιούν ή καινοτομούν στην προσπάθεια καταγραφής του «καλύτερου» μείγματος των συστατικών στοιχείων Ηγεσίας ή των «αυθεντικών» συστατικών της ή στην απόδοση του «σωστού» νοήματος της. Ενδεικτικά αναφέρονται:

- ü Η Ηγεσία είναι μια διαδικασία επιρροής που δίνει την δυνατότητα στους managers, αφενός να βάζουν τα άτομα να κάνουν οικειοθελώς την δουλειά που πρέπει να γίνει και αφετέρου να κάνουν σωστά ότι πρέπει να γίνει¹
- ü Η Ηγεσία είναι η τέχνη της επιρροής των άλλων, ώστε να επιτυγχάνουν με το maximum της απόδοσής τους να φέρνουν σε πέρας οποιαδήποτε δραστηριότητα, σκοπό ή έργο²
- ü Ως Ηγεσία ορίζεται η ανάπτυξη ενός πλήρους και ξεκάθਾਰου συστήματος προσδοκιών με σκοπό την πρόκληση, αναγνώριση και χρήση της δυναμικής όλων των πηγών ενός οργανισμού, με σπουδαιότερο τους ανθρώπους³

- ü Ηγεσία είναι η προσπάθεια επηρεασμού των δραστηριοτήτων των οπαδών μέσω της διαδικασίας επικοινωνίας για την επίτευξη ορισμένων σκοπών ή στόχων⁴
- ü Ηγεσία είναι η τέχνη της ενεργοποίησης των άλλων ώστε να επιθυμούν να αγωνισθούν για κοινές φιλοδοξίες⁵
- ü Είναι η διαδικασία του να δίνεται σκοπός και νόημα σε συλλογική προσπάθεια καθώς και η πρόκληση ηθελημένης προσπάθειας για επίτευξη σκοπού⁶
- ü Η Ηγεσία είναι μια διαδικασία με την οποία δίνεται σκοπός (purpose) σε συλλογικές προσπάθειες⁷

Η κλασσική προσέγγιση περί Ηγεσίας, μπορεί να γίνει εύκολα κατανοητή με την μορφή ενός γινομένου τριών παραγόντων⁸:

1. Όραμα (Vision): εννοείται εκείνη η θετική εικόνα που παρουσιάζει την επιχείρηση στην μορφή που θα μπορούσε να φτάσει στο μέλλον, καθώς και του «δρόμου» που θα οδηγήσει προς αυτήν την κατεύθυνση
2. Έμπνευση (Inspiration): η πνευματική – συναισθηματική κατάσταση των ατόμων που στελεχώνουν την επιχείρηση και που τους υποκινεί να δράσουν. Ο ηγέτης χρησιμοποιεί τις διαπροσωπικές του δεξιότητες για να υποκινήσει τους εργαζόμενους και να τους βοηθήσει να αντιληφθούν πως και οι ίδιοι μπορούν να ωφεληθούν από την επίτευξη του οράματος, αλλά ακόμη και από την προσπάθεια υλοποίησής του.
3. Διάρκεια – Διατήρηση (Momentum): αναφέρεται στην συνεχιζόμενη και διαρκή προσπάθεια ανάληψης πρωτοβουλιών και εφαρμογής

σχεδιασμών και προγραμματισμού που θα οδηγήσουν την επιχείρηση απαρέγκλιτα προς το «Όραμα».

Από την μαθηματική απόδοση της Ηγεσίας μέσω του τύπου:

$$\text{Ηγεσία} = \text{Όραμα (X)} \cdot \text{Εμπνευση (X)} \cdot \text{Διάρκεια}$$

γίνεται σαφές, πως η αλληλεπίδραση των τριών αυτών στοιχείων έχει καθοριστική επίδραση στο τελικό αποτέλεσμα, ενώ παράλληλα, κανένα από αυτά δεν θα πρέπει λαμβάνει μηδενική τιμή, διαφορετικά δεν υφίσταται Ηγεσία.

3.2 ΗΓΕΣΙΑ, MANAGEMENT & ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Με την γιγάντωση των επιχειρήσεων και την αύξηση της πολυπλοκότητας λειτουργίας τους κατά τον 20^ο αιώνα, αναπτύχθηκε παράλληλα και η ανάγκη επιτυχούς αντιμετώπισης και διαχείρισης αυτής της νέας διαμορφωμένης κατάστασης. Τον ρόλο αυτό ανέλαβε το Management, μέσω καθιέρωσης ενός μεγάλου αριθμού διαδικασιών και τεχνικών εφαρμογής.

Ταυτόχρονα, σε ένα δυναμικό και διαρκώς αναπτυσσόμενο περιβάλλον αγοράς, με οικονομικούς όρους, συσχετίσεις και έννοιες που διαρκώς μεταβάλλονται, η επιβίωση και η επιτυχία των επιχειρήσεων απαιτούν συνεχόμενες αλλαγές, οι οποίες αποτελούν αντικείμενο εστίασης της Ηγεσίας.

Είναι λοιπόν κατανοητό πως η Ηγεσία και το Management αποτελούν δύο ξεχωριστά αλλά συμπληρωματικά συστήματα δράσης που πρέπει να ενυπάρχουν σε μια επιχείρηση.⁹ Το κάθε ένα από αυτά τα συστήματα δράσης έχει την δική του λειτουργία και τις χαρακτηριστικές του ιδιότητες. Ο συνδυασμός και η εξισορρόπησή τους, αποτελεί βασικό στοιχείο συνεισφοράς στην επιτυχία μιας επιχείρησης μέσα στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον.¹⁰

3.2.1. Σχέση Management & Ηγεσίας

Αν και η σύνταξη ενός καταλόγου με τις διαφορές μεταξύ Ηγεσίας και Management θα περιελάμβανε ένα πλήθος σημείων διαφοροποίησης όπως αυτές έχουν καταγραφεί στην διεθνή αρθρογραφία και βιβλιογραφία, παρακάτω παρατίθενται μερικές από τις πιο βασικές διαφορές:¹¹

- Το management είναι περισσότερο επιστημονικό , με πιο συγκεκριμένη μορφή (formal). Βασίζεται κυρίως σε καταξιωμένες και κοινά αποδεκτές δεξιότητες όπως την ικανότητα σχεδιασμού, κατάρτισης προϋπολογισμού και ελέγχου. Αποτελεί ένα «πολυεργαλείο» και σύνολο τεχνικών διαδικασιών που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε διάφορες καταστάσεις , βασιζόμενο στην δοκιμή και την αιτιολόγηση.
- Η Ηγεσία, (τουλάχιστον στην πιο ευρέως αποδεκτή προσέγγισή της), σε αντίθεση με το management, συνδέεται με την ύπαρξη ενός οράματος (vision), σχετικού με την πιθανολογική δυνατότητα της επιχείρησης να μετεξελιχθεί σε κάτι μεγαλύτερο, δυνατότερο, καλύτερο, ευρύτερο.
- Η Ηγεσία έχει ως επακόλουθο την αλλαγή, ενώ το management έχει ως επακόλουθο κυρίως την δημιουργία ενός βαθμού ικανότητας πρόβλεψης και «συνέχειας – τάξης»
- Η Ηγεσία απαιτεί συνεργασία και ομαδικότητα υψηλού επιπέδου από ένα ευρύ δίκτυο ανθρώπων, ενώ ταυτόχρονα χρησιμοποιεί όλους τους διαθέσιμους τρόπους (ή δημιουργεί νέους), ώστε να πείσει και να υποκινήσει τους ανθρώπους.

- Οι ηγέτες υψηλού επιπέδου είναι πιθανότερο να μεταμορφώσουν τις επιχειρήσεις τους, ενώ οι managers υψηλού επιπέδου απλά εστιάζουν προσπαθούν απλά για επιτυχημένη διαχείριση.
- Ο ηγέτης δημιουργεί ένα όραμα για να καθοδηγήσει την επιχείρηση, ενώ αντίθετα η βασική λειτουργία της θέσης του manager, έγκειται στην εφαρμογή του οράματος. Δηλαδή ο manager επιλέγει τα μέσα με τα οποία θα επιτευχθεί ο στόχος που έθεσε ο ηγέτης.¹²

Σύμφωνα δε με τον Adair¹³, η διαφοροποίηση μεταξύ Ηγεσίας και Management, γίνεται αισθητή μέσω της ύπαρξης πέντε έντονων χαρακτηριστικών στοιχείων της ηγετικής συμπεριφοράς, που επιζητούν από έναν ηγέτη να:

1. *Δείχνει την κατεύθυνση (Give direction)*
2. *Προκαλεί έμπνευση (Provide inspiration)*
3. *Δημιουργεί ομάδες (Built teams)*
4. *Αποτελεί παράδειγμα (Set an example)*
5. *Είναι αποδεκτός (Be accepted)*

Έτσι, «οι Managers γίνονται Ηγέτες, όταν η προσωπικότητα και ο χαρακτήρας τους, η γνώση και οι λειτουργικές δεξιότητες ηγεσίας τους, αναγνωρίζονται και γίνονται αποδεκτά από τους άλλους εμπλεκόμενους».¹⁴

3.3. ΗΓΕΣΙΑ & ΙΣΧΥΣ

Ανεξάρτητα από το είδος κάθε αναλυτικής προσέγγισης της Ηγεσίας, κοινό στοιχείο αποτελεί η παραδοχή πως μια ηγετική θέση, ταυτίζεται με την κατοχή ισχύος, δηλαδή στην ουσία, της δύναμης χρήσης κατά το δοκούν πόρων για επίτευξη σκοπών και στόχων, μέσω της επιρροής και κατεύθυνσης των ενεργειών των άλλων.

Σε μια επιχείρηση (αλλά και σε οποιαδήποτε ομάδα ανθρώπων), ο γενικός χαρακτηρισμός της ισχύος, μπορεί να είναι:¹⁵

- Επίσημη (formal), που ασκείται μέσω της επίσημης οργανωτικής δομής και ταυτίζεται συνήθως με την θέση που κατέχεται στο ιεραρχικό οργανόγραμμα της επιχείρησης – ομάδας
- Ανεπίσημη – άτυπη (informal), που μπορεί να ασκείται από οποιονδήποτε συγκεντρώνει κάποια ειδικά προσωπικά ή άλλα χαρακτηριστικά που τυγχάνουν της ευρείας αποδοχής από τους άλλους και δεν εξαρτώνται από καμία επίσημη θέση, εκχώρηση εξουσίας ή ευθύνη.

3.3.1. Κατηγορίες ισχύος

Μέρος της επιτυχίας της Ηγεσίας έγκειται στην δυνατότητα κατανόησης και σωστής χρησιμοποίησης των πηγών ισχύος.

Ενδεικτικά, οι βασικές μορφές ισχύος που έχουν καταγραφεί μέσα στην δομή ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης είναι:¹⁶

- ü Η νόμιμη ισχύς (legitimate power), που υφίσταται μέσα στην ίδια την δομή της επιχείρησης και εκχωρείται στο άτομο που κατέχει μια ιεραρχικά συγκεκριμένη θέση
- ü Η ισχύς ανταμοιβής (reward power), η οποία επίσης ενυπάρχει μέσα στην δομή της επιχείρησης και αναφέρεται στην παραχώρηση διαχειριστικής εξουσίας για παροχή ανταμοιβών μέσα σε ένα προκαθορισμένο πλαίσιο. Η ανταμοιβή είναι ανάλογη με την επιθυμητή απόδοση εργασίας
- ü Η ισχύς καταναγκασμού (coercive power), που μπορεί να λαμβάνει διαφορετικές μορφές και να έχει μικρότερη ή μεγαλύτερη βαρύτητα, γενικά όμως αναφέρεται στην δυνατότητα και στο δικαίωμα επιβολής ποινών. Αν και η μορφή αυτής της εξουσιαστικής ισχύος δεν μπορεί να θεωρηθεί ως υποκινητική, δίνει την δυνατότητα αποτροπής μη επιθυμητών συμπεριφορών
- ü Η ισχύς του ειδικού (expert power) που μπορεί να πηγάζει από ειδικές γνώσεις, ικανότητες, δεξιότητες ή εμπειρία και μπορεί να είναι σχετικά ανεξάρτητη από περιορισμούς ηλικίας ή ιεραρχικής θέσης
- ü Η ισχύς της προσωπικότητας (referent power), που αναφέρεται στην δυνατότητα επηρεασμού των άλλων με όπλο τα ειδικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη. Σε αυτήν την κατηγορία κατατάσσεται και η περίπτωση εκείνη που το άτομο αντλεί αυτήν την δύναμη «από σπόντα», έχοντας απλά καλές σχέσεις με κάποιον κάτοχο ισχυρής θέσης.

ü Η ισχύς της πληροφορίας (information power), σχετίζεται με την κατοχή και πρόσβαση σε πληροφορίες κρίσιμες και αναγκαίες για την λειτουργία της επιχείρησης, κάτι που μπορεί να προσδώσει δύναμη και εξουσία στον κάτοχο – διαχειριστή της πληροφορίας, ανεξάρτητα της ιεραρχικής του θέσης.

Θα πρέπει εδώ να διευκρινισθεί πως η παραπάνω κατηγοριοποίηση, αποτελεί ενδεικτική καταγραφή των μορφών εξουσιαστικής δύναμης - ισχύος που μπορεί να συναντώνται στις επιχειρήσεις, αλλά δεν εξαντλεί τις περιπτώσεις και μορφές άσκησης της, αφού είναι δυνατή και η παρουσία και νεότερων μορφών, αλλά και συνδυασμοί των διαφορετικών τύπων.

3.4. ΡΟΛΟΙ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ

Στα πλαίσια της κατανόησης της έννοιας και της γενικότερης «φιλοσοφίας» της Ηγεσίας, εντάσσεται και η μελέτη των διαφόρων ρόλων που καλείται να παίξει ο Ηγέτης κατά την άσκησης της.

Ως ρόλος, εδώ εννοείται το αναμενόμενο σύνολο δραστηριοτήτων ή συμπεριφορών, όπως αυτό προκύπτει από την εργασία που κάνει ο ηγέτης. Οι ρόλοι της Ηγεσίας αποτελούν (ή πρέπει να αποτελούν) υποσύνολο των ρόλων του manager μιας σύγχρονης επιχείρησης¹⁷.

Όπως ακριβώς υπάρχει πληθώρα προσεγγίσεων στην προσπάθεια ορισμού της έννοιας της Ηγεσίας, έτσι και στην περίπτωση καταγραφής των ρόλων της, υπάρχουν πολλές διαφορετικές ή συμπληρωματικές προσεγγίσεις.

Σύμφωνα με τον Andrew Dubrin¹⁸, οι ρόλοι αυτοί κατατάσσονται ως εξής:

1. Σύμβολο (figurehead): οι ηγέτες αποτελούν όχι απλά αναγνωρίσιμες φιγούρες αλλά σύμβολα και η φυσική τους παρουσία, επαφή και αντιπροσώπευση της επιχείρησης (σε υπαλλήλους, πελάτες κ.ά.), έχει βαρύνουσα σημασία.
2. Υπεύθυνος Δημοσίων Σχέσεων (spokesperson): κρατά ενημέρους σχετικά με τις δραστηριότητες, τα σχέδια, τις δυνατότητες της επιχείρησης, ένα μεγάλο αριθμό ενδιαφερομένων όπως οι ιδιοκτήτες, τα σωματεία, οι πελάτες, οι συνάδελφοι και η κοινή γνώμη.

3. Διαπραγματευτής : μέρος των καθκόντων του ηγέτη, αναφέρεται στο κλείσιμο συμφωνιών που αφορούν την ανεύρεση πηγών για την επιχείρηση. Αυτό συνεπάγεται επαφές και διαπραγματεύσεις με ιδιοκτήτες, μετόχους, προμηθευτές, άλλες επιχειρήσεις κ.λ.π.
4. Σύμβουλος – προπονητής (coach): κάθε αποτελεσματικός ηγέτης αφιερώνει προσπάθεια και χρόνο στην συμβουλευτική των μελών της ομάδας.
5. Δημιουργός ομάδων: το «χτίσιμο» αποτελεσματικών ομάδων αποτελεί ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, τόσο για την αποτελεσματικότητα του Ηγέτη, όσο και της επιχείρησης που ηγείται
6. Ομαδικός παίκτης: άμεσα σχετιζόμενος ρόλος με αυτόν του δημιουργού Ομάδων, αναφέρεται στην αρμόζουσα προσωπική συμπεριφορά που πρέπει να επιδεικνύει ο Ηγέτης, αλλά και στην συνεργασία και εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους και την ιδιοκτησία της επιχείρησης.
7. Λύτης τεχνικών προβλημάτων: ειδικότερα για τα μεσαία και υψηλά στελέχη των επιχειρήσεων, είναι βαρύνουσας σημασίας η δυνατότητα παροχής έμπρακτης συνεισφοράς προς τα μέλη της ομάδας και παροχής βοήθειας για την επίλυση τεχνικών προβλημάτων.
8. Επιχειρηματίας (entrepreneur): ο ρόλος αυτός αναφέρεται κυρίως στην πνευματική – ψυχολογική αφομοίωση μιας γενικής φιλοσοφίας δραστηριοποίησης αλλά και προτύπων αντιληπτικής και αναλυτικής άποψης ενός ιδιοκτήτη - επιχειρηματία (και όχι υπαλλήλου), καθώς και στην ανάλογη προσαρμογή της συμπεριφοράς. Απώτεροι στόχοι μεταξύ

άλλων, είναι η «επέκταση» της επιχειρηματικής δραστηριοποίησης της επιχείρησης και η καινοτομία.

9. Σχεδιαστής στρατηγικής: με την απαραίτητη βοήθεια εσωτερικών συνεργατών (είτε με μορφή παροχής πληροφόρησης, είτε με ενεργό συμμετοχή), εμπλέκεται στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Ένα κοινό στοιχείο όλων των ηγετικών ρόλων είναι ότι, με τον έναν ή τον άλλο τρόπο, οι ηγέτες ασκώντας αυτούς τους ρόλους, έχουν την δύναμη να εμπνέουν και να επηρεάζουν τους υπαλλήλους και τους συνεργάτες τους. Σύμφωνα με τους Bartlett & Chosal¹⁹, ο πλέον βασικός ρόλος του ηγέτη ενός οργανισμού (corporate leader), είναι να καταφέρει να απελευθερώσει τις πνευματικές εκείνες δυνάμεις των συνεργατών του, που μπορούν να κάνουν εφικτή την πραγμάτωση εννοιών όπως καινοτομία, δημιουργικότητα και επιχειρηματικότητα.

Προϋπόθεση της διερεύνησης της πολυπλοκότητας αναγνώρισης των ρόλων του Ηγέτη, αποτελεί η κατανόηση της διπλής διάστασης της φύσης των ηγετικών ρόλων.²⁰

- ∅ Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στον ταυτόχρονο προσανατολισμό της ηγετικής συμπεριφοράς προς το μέλλον και τα μακροπρόθεσμα αποτελέσματα, αλλά και προς το «τώρα» και τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα.
- ∅ Η δεύτερη διάσταση είναι εκείνη που συνάγεται από τις διαφορετικές προσεγγίσεις των θεωρητικών μοντέλων ηγεσίας σχετικά με τον ορισμό

της συμπεριφοράς του ηγέτη είτε ως προσανατολισμένη «προς τους ανθρώπους», είτε «προς τα συστήματα».²¹

Μέσα από αυτό το πλαίσιο, ως ηγετικοί ρόλοι καταγράφονται:

- η διοίκηση συντονισμού
- η υλοποίηση του έργου (execution)
- η διοίκηση εξυπηρέτησης πελατών
- η προσωπική ανάπτυξη
- η διοίκηση στρατηγικής (vision)
- η ανάπτυξη κουλτούρας
- η ανάπτυξη δικτύου συνεργατών - υποστηρικτών και φήμης
- η διοίκηση καινοτομιών και συνεχούς βελτίωσης
- η ενεργοποίηση - παρακίνηση συνεργατών
- η υποστήριξη συνεργατών
- η ανάπτυξη ομάδας και συνεργασίας
- η ανάπτυξη συνεργατών

Η σειρά ενεργοποίησης και η ένταση άσκησης του κάθε ρόλου, καθώς και ο βαθμός συμμετοχής του στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ηγέτη, είναι μεταβαλλόμενη και εξαρτάται από πολλούς άλλους παράγοντες (π.χ. υπάρχον εργατικό δυναμικό, οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, μορφή της αγοράς που δραστηριοποιείται, ανταγωνισμός, αντικείμενο δραστηριοποίησης της επιχείρησης, αυτονομία της επιχείρησης, κ.ά.)

3.5. Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΗ ΗΓΕΣΙΑ

Μέσα από το «ρευστό» πλαίσιο που δημιουργούν οι πολυπληθείς προσπάθειες καταγραφής, ανάλυσης, κατανόησης, εφαρμογής και ανάπτυξης της έννοιας της ηγεσίας, δεν θα μπορούσε να αποτελεί εξαίρεση και η αποσαφήνιση της έννοιας της αποτελεσματικής ηγεσίας. Ανάλογα από την οπτική γωνία με την οποία εξετάζεται, την χρονική συγκυρία, τις επικρατούσες κοινωνικο – οικονομικο-πολιτικές συνθήκες, το πεδίο στο οποίο αναφέρεται, αλλά και από πολλούς άλλους παράγοντες και συνισταμένες, φαίνεται πως η «συνταγή» και τα υλικά του επιτυχημένου μείγματος ηγεσίας, μπορεί να είναι διαφοροποιημένα.

- Ø Σε μια πρώτη γενική – θεωρητική προσέγγιση μέσα από το πρίσμα των επιχειρήσεων, αναφέρεται πως «η αποτελεσματική ηγεσία ξεκινά με το όραμα του CEO, το οποίο κεφαλοποιείται (capitalized) στην αγορά (είτε προϊόντων, είτε υπηρεσιών), διέρχεται μέσω μιας στρατηγικής που θα δώσει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και οδηγεί τελικά στην επιχειρηματική επιτυχία. Στην πορεία αυτή, ενσωματώνει όλες τις αρχές και τα πιστεύω που ακολουθήθηκαν, τις αποφάσεις που έχουν παρθεί και τον προγραμματισμό και σχεδιασμό όλων όσων εργάζονται στην επιχείρηση, ανεξαρτήτως θέσης. Όλα αυτά εστιάζονται και ενεργοποιούνται προς μια αποτελεσματική δραστηριοποίηση που προσδίδει αξία(value – adding)».²²

∅ Άλλη προσέγγιση, αποδίδει βαρύτητα στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει η ηγεσία, αφού αυτά αποτελούν τον γνώμονα με τον οποίο η ηγεσία και ο ηγέτης θα χαρακτηρισθούν ή όχι, ως αποτελεσματικοί.²³

Σύμφωνα με αυτήν την προσέγγιση, η αποτελεσματική ηγεσία είναι το γινόμενο της ηγετικής συμπεριφοράς που επιδεικνύεται, επί των αποτελεσμάτων που επιτυγχάνονται:

Αποτελεσματική ηγεσία = Ηγετική συμπεριφορά (X) Αποτελέσματα

Εύκολα μπορεί να διακρίνει κανείς, πως στην περίπτωση που είτε η ηγετική συμπεριφορά, είτε τα αποτελέσματα, λάβουν μηδενική τιμή, τότε δεν μπορεί να υφίσταται αποτελεσματική ηγεσία.

∅ Διαφορετικό είναι εκείνο το πλαίσιο κατανόησης της Ηγεσίας, που η αποτελεσματικότητα της αναφέρεται στον βαθμό επίτευξης στοιχείων, όπως η παραγωγικότητα, η ποιότητα και η ικανοποίηση, σε μια δεδομένη κατάσταση. Το κατά πόσο η ηγεσία είναι αποτελεσματική, εξαρτάται από την αλληλοεπίδραση τεσσάρων παραμέτρων:²⁴

ü Το εσωτερικό & εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης

ü Τα χαρακτηριστικά και τις ιδιαιτερότητες του Ηγέτη

ü Την ηγετική συμπεριφορά και το στυλ του Ηγέτη

ü Τα χαρακτηριστικά των μελών της ομάδας

∅ Αντίστοιχα, ο John Adair, θεωρεί ως «πόρτα για την επιτυχημένη ηγεσία»²⁵ στις επιχειρήσεις, την κατανόηση και ικανότητα παροχής εξισορρόπησης μέσω κατάλληλων λειτουργιών, των αναγκών που

εμφανίζονται σε τρία αλληλο-επιδρούμενα επίπεδα με την μορφή κύκλων όπως στο παρακάτω σχεδιάγραμμα:



Σχεδιάγραμμα 2: Οι κύκλοι των αναγκών (σύμφωνα με τον John Adair)

(Πηγή: Thomas Neil (editor), “The John Adair Handbook of Management and Leadership”, Thorogood, London, 2005, p.201)

Τελικά, το θέμα του χαρακτηρισμού μιας μορφής ηγεσίας ως αποτελεσματικής, εξαρτάται μεταξύ άλλων άμεσα και από την οπτική γωνία με την οποία προσεγγίζεται η μελέτη και ανάλυση της έννοιας της Ηγεσίας. Συνοπτικά, καταγράφονται οι εξής γενικές προσεγγίσεις:²⁶

- Η ηγεσία από την σκοπιά του ατόμου (person based leadership)
- Η ηγεσία από την σκοπιά των αποτελεσμάτων (results based leadership)
- Η ηγεσία από την σκοπιά της θέσης (position based leadership)
- Η ηγεσία από την σκοπιά της διαδικασίας (process based leadership)

Για μια πιο πλήρη κατανόηση της έννοιας της Ηγεσίας και των σχετικών εννοιών και θεμάτων που προκύπτουν, απαιτείται μια αντίστοιχη πολυδιάστατη προσέγγιση και ανάλυση, χωρίς βέβαια να αναμένεται πλήρης κάλυψη, αφού είναι πλέον γνωστή η ίδια η δυναμική και εξελισσόμενη φύση της Ηγεσίας.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

3.6. ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η διαρκής αύξηση του ενδιαφέροντος που παρατηρείται τις τελευταίες δεκαετίες, σχετικά με την έννοια της Ηγεσίας, έχει ως αποτέλεσμα την καταγραφή ενός μεγάλου πλήθους εννοιολογικών προσεγγίσεων του περιεχομένου της και των τρόπων εφαρμογής της, από έναν μεγάλο αριθμό αναλυτών – μελετητών. Η κλασική μορφή της, αποδίδεται στην μαθηματική ισότητα:

$$\text{Ηγεσία} = \text{Όραμα (X) Έμπνευση (X) Διάρκεια}$$

Στις συνεχώς εξελισσόμενες αγορές των καπιταλιστικών κοινωνιών, η Ηγεσία εντάχθηκε στο Management, καθιστώντας την αναπόσπαστο κομμάτι του, απαραίτητο για την διασφάλιση μιας σύγχρονης μορφής Διοίκησης.

Η ηγεσία στην εφαρμογή της μέσα στα επιχειρηματικά πλαίσια, συνήθως ασκείται «επίσημα» μέσω της αναγνωρισμένης ιεραρχικής δομής, χωρίς να αποκλείεται και ανεπίσημη άσκηση της, μέσω άτυπων ατόμων ή ομάδων. Οι τύποι ισχύος που συνηθέστερα αναγνωρίζονται είναι της νόμιμης ισχύος, της ισχύος ανταμοιβής, της ισχύος καταναγκασμού, της ισχύος του ειδικού, της ισχύος της προσωπικότητας, της ισχύος της πληροφορίας ή ακόμη και συνδυασμοί τους.

Η άσκηση κάθε μορφής εξουσιαστικής ισχύος, συνδυάζεται με τους ρόλους που αναλαμβάνουν οι ασκούντες εξουσία και οι οποίοι ρόλοι, καθορίζονται από την

δισδιάστατη φύση τους. Η πρώτη διάσταση αναφέρεται στα βραχυ – μακροπρόθεσμα αποτελέσματα στο παρόν και το μέλλον, ενώ η δεύτερη αναφέρεται τόσο στον συστημικό όσο και στον ανθρωποκεντρικό προσανατολισμό της ηγετικής συμπεριφοράς που καθορίζουν τις μορφές και τις προτεραιότητες έκφρασης των ρόλων.

Ο δυναμικός – εξελικτικός χαρακτήρας της έννοιας της Ηγεσίας, πιστοποιείται ως τέτοιος, από τις διεθνώς καταγραφείσες αλλαγές και εξελίξεις στην απόδοση της ίδιας της έννοιας, στα συστατικά της στοιχεία και την μείξη τους, στους τρόπους αξιολόγησής της, αλλά και στα πεδία εφαρμογής της.

Ως φυσικό επακόλουθο προκύπτει η αντίστοιχη προβληματική καθορισμού της «αποτελεσματικής» ηγεσίας. Μια γενική απόδοσή της μπορεί να εκφραστεί ως εξαγόμενη από τον τύπο:

Αποτελεσματική Ηγεσία = Ηγετική Συμπεριφορά (X) Αποτέλεσμα,

Ωστόσο, υπάρχουν αρκετές διαφοροποιημένες προσεγγίσεις που οδηγούν στην υιοθέτηση της άποψης, πως το ακριβές περιεχόμενό της έννοιας εξαρτάται από την οπτική γωνία από την οποία επιχειρείται η μελέτη και προσέγγισή της Ηγεσίας.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Cribbin J. J., Leadership: strategies for organizational effectiveness, AMACOM, New York, 1981
2. Cohen W. A., The Art of a Leader, Prentice Hall, New Jersey, p.9
3. Batten J. D., Tough – minded Leadership, AMACOM, New York, 1981, p.35
4. Donnelly J. H. & Ivancevich J. M. & Gibson J. L., Organizations: behavior, structure, processes, Business Publications Inc, Plano Texas, 5th Edition, 1985, p.362
5. Kouzes J. M. & Posner B. Z., The Leadership Challenge, Jossey – Bass, San Francisco, 1995, p.30
6. Chan Kim W. and Maubourgne Renee, “Parables of Leadership”, Harvard Business Review, July – August 1992, p.123
7. Bass Bernard, Bass & Stogdill’s Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, The Free Press, New York, 1990, pp.11-18
8. Landsberg Max, The Tools of Leasership – Vision, inspiration, momentum, Profile Books Ltd, 2nd Edition, 2003, p.4
9. Kotter P. John, A Force for Change: How Leadership Differs From Management, The Free Press, New York, 1990, p.12
10. DuBrin Andrew, Leadership – Research Findings, Practice and Skills, Houghton Mifflin Company, Boston, 3rd Edition, 2001, p.4
11. Leonard Bill, “From Management to Leadership”, HR Magazine, January 1999, pp.34-38

12. Whetton David & Cameron Kim, Developing Management Skills, Harper Collins, New York, 3rd Edition, 1995, p.16
13. Thomas Neil (editor), The John Adair Handbook of Management and Leadership, Thorogood Publishing Ltd, London, 2005, p.119
14. Thomas Neil (editor), ό.π. , p.120
15. Montana Patrick & Charnov Bruce, Management, Barron's Educational Series, New York, 1993, pp.278 –282
16. Montana Patrick & Charnov Bruce, ό. π. , p.278
17. Mintzberg Henry, The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York, 1973
18. DuBrin Andrew, Leadership – Research Findings, Practice and Skills, Houghton Mifflin Company, Boston, 3rd Edition, 2001, pp.10-14
19. Bartlett Christopher & Ghosal Sumantra, “Changing the Role Of Top Management Beyond Systems to People”, Harvard Business Review, May - June 1995, pp. 132 - 133
20. Μπουραντάς Δημήτρης, Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005, σελ.217
21. Tannenbaum Arnold, Social Psychology of the Work Organization, Wadsworth, Monterey, 1966
22. Oakland John, Total Organizational excellence – achieving world-class performance, Battenworth-Heinemann, Oxford, 2nd Edition, 2001, p.12
23. Ulrich D. & Zenger J. & Smallwood N., Results - Based Leadership, Cambridge, Harvard Business School Press, 1999, p.155
24. Robbins Stephen, Managing Today, Prentice Hall, New Jersey, 1997, pp.418-420

25. Adair John, Leadership Skills, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 5th edition, 2005, p.19
26. Grint Keith, Leadership: Limits and Possibilities, Palgrave Macmillan, 2005, pp.18 – 32

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4^ο

4. Η ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ ΣΤΙΣ ΘΕΩΡΙΕΣ ΚΑΙ ΤΑ ΜΟΝΤΕΛΑ ΗΓΕΣΙΑΣ

Η συνεχώς αυξανόμενη αναγνώριση της επιρροής που έχουν στην απόδοση των υπαλλήλων των επιχειρήσεων οι διαφορετικοί τύποι ηγετικών συμπεριφορών, απασχόλησε ιδιαίτερα τη Διοικητική Επιστήμη. Αποτέλεσμα ήταν, να αναπτυχθούν πολλές θεωρίες και μοντέλα που προσπάθησαν να καταγράψουν τα διάφορα χαρακτηριστικά γνωρίσματα του ηγέτη, τα στυλ ηγεσίας που υπάρχουν, να προτείνουν το στυλ ηγεσίας που είναι περισσότερο αποτελεσματικό ή τις συνθήκες κάτω από τις οποίες ένα στυλ ηγεσίας καθίσταται αποτελεσματικό. Στην διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία, καταγράφονται αρκετές καινοτόμες προσεγγίσεις, ενώ δεν λείπουν και κάποιες θεωρίες που παρουσιάζονται είτε ως αλληλοσυμπληρούμενες, είτε ως αλληλοσυγκρουόμενες.

Η καταγραφή και η συνοπτική ανάπτυξη που ακολουθεί, δεν μπορεί να θεωρηθεί ως ολοκληρωμένη παρουσίαση όλων των σχετικών Θεωριών – Μοντέλων, αφού περιορίζεται στις πιο αντιπροσωπευτικές από αυτές τις Θεωρίες και ειδικότερα σε εκείνες που εμφανίζονται να ασχολούνται περισσότερο (είτε άμεσα, είτε πιο έμμεσα) με τον παράγοντα Υποκίνηση. Σε κάθε μια από τις θεωρίες που καταγράφονται, επιχειρείται μια γενική αναφορά στην παρουσία – λειτουργία του στοιχείου της Υποκίνησης.

4.1. Η «ΧΑΡΙΣΜΑΤΙΚΗ» ΗΓΕΣΙΑ

Στην ελληνική γλώσσα, το περιεχόμενο της λέξης «χάρισμα», αποδίδεται ως «έμφυτη ικανότητα, πνευματικό ή ψυχικό προσόν».¹ Αντίστοιχα, μέσα στα πλαίσια της μελέτης της Ηγεσίας, ως χάρισμα εννοείται κάποιο ειδικό ποιοτικό χαρακτηριστικό των ηγετών, των οποίων οι σκοποί, οι δυνάμεις και η υπέρμετρη αποφασιστικότητα, τους διαφοροποιούν από τους άλλους.²

Οι προσπάθειες ορισμού της έννοιας του χαρίσματος και της χαρισματικής ηγεσίας, έχουν επιφέρει πολλές διαφορετικές προσεγγίσεις. Ενδεικτικά καταγράφονται:

- Χάρισμα είναι το προίκισμα με το δώρο της Θείας Χάρης³
- Χάρισμα είναι ένα συγκεκριμένο ποιοτικό χαρακτηριστικό – προσόν της προσωπικότητας ενός ατόμου, το οποίο διακρίνει τον κάτοχο από τους απλούς ανθρώπους και αντιμετωπίζεται ως υπεράνθρωπη και υπερφυσική δύναμη και ποιότητα⁴
- Χαρισματικά ηγεσία είναι η ηγεσία που επιδρά ως μαγνήτης στους ανθρώπους⁵
- Ως χαρισματική ηγεσία εννοείται η διαδικασία επιρροής για «εκ βάθρων» αλλαγές στις συμπεριφορές και υποθέσεις των μελών μιας επιχείρησης και η οικοδόμηση δέσμευσης προς τους σκοπούς της⁶

Αυτό που παραμένει κοινό σε όλες τις προσεγγίσεις, είναι η αντίληψη πως το «χάρisma» αποτελεί ένα στοιχείο της προσωπικότητας ενός ατόμου, που προσλαμβάνεται ως θετικά αποδεκτό και μπορεί να οδηγήσει πολλά άτομα να επιζητούν την ηγεσία αυτού του ατόμου.⁷

Ως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του χαρισματικού ηγέτη, αναφέρονται:

- Ο οραματισμός
- Η εξαιρετική επικοινωνιακή ικανότητα
- Η έντονη δραστηριοποίηση και ενέργεια
- Η «ζεστασιά» της προσωπικότητας και η εκδήλωση των συναισθημάτων
- Η ρομαντική αντίληψη του ρίσκου
- Η χρήση μη συμβατικών στρατηγικών
- Η αίσθηση μοναδικότητας και δραματοποίησης
- Η αυτό – ωθούμενη προσωπικότητα
- Η χρησιμοποίηση στον λόγο, μεταφορών, παραβολών και παρομοιώσεων
- Η προσαρμογή του ύφους και του στυλ της γλώσσας ανάλογα με το ακροατήριο

Η χαρισματική ηγεσία μπορεί να είναι λειτουργική κάτω από ορισμένες συνθήκες. Τα πιστεύω των οπαδών θα πρέπει να είναι ταυτόσημα με εκείνα του ηγέτη, ενώ ταυτόχρονα θα πρέπει η αποδοχή του ηγέτη και η υποστήριξή σε αυτόν να είναι καθολικές και χωρίς αμφιβολίες.

Τα μέλη της ομάδας θα πρέπει να υπακούουν εθελοντικά τον ηγέτη και θα πρέπει επίσης να είναι συναισθηματικά αφοσιωμένοι, τόσο στην αποστολή του ηγέτη, όσο και στους δικούς τους στόχους. Τέλος θα πρέπει σε αυτά τα μέλη – οπαδούς, να υπάρχει έντονη η επιθυμία αναγνώρισης μέσω του ηγέτη.

Πέρα από το αν ο ηγέτης συγκεντρώνει όλα ή μερικά από εκείνα τα χαρακτηριστικά που θεωρούνται αναπόσπαστο κομμάτι της χαρισματικής ηγεσίας, φαίνεται πως η υποκίνηση των εργαζομένων – υπαλλήλων – πιστών ενός τέτοιου ηγέτη, δεν παρουσιάζει ιδιαίτερες δυσκολίες, δεδομένης της αφοσίωσης που αναφέρθηκε παραπάνω.

Τα «εργαλεία» για την επίτευξη αυτού του βαθμού επιρροής και καθοδήγησης, εντοπίζονται στα προαναφερθέντα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του ηγέτη.

Για έναν χαρισματικό ηγέτη η επίτευξη υποκίνησης, ο επηρεασμός, ακόμη και η χειραγώγηση των «ακολουθών», μπορεί να επιτευχθούν σχετικά εύκολα. Μεγάλη συμβολή σε αυτήν την επίτευξη, έχει και η αναμφισβήτητα μέγιστη δεκτικότητα των λόγων, πράξεων, κρίσεων εντολών του χαρισματικού ηγέτη, ο οποίος θεωρείται ως κάτοχος και γνώστης του «ορθού» τρόπου επίτευξης στόχων για το κοινό καλό.

Στην ουσία δηλαδή, είναι η προδιάθεση των «ακολουθών» που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την στάση τους στην διαδικασία Υποκίνησης και των σχετικών

ενεργειών τους, παρά η αποκλειστική βούληση του ηγέτη ή οι συγκεκριμένες ενέργειες του.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.2. ΜΙΑ ΓΕΝΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ - ΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ

Σύμφωνα με τους Dascher & Ninemeier,⁸ τα βασικά στυλ ηγεσίας που συναντώνται στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αλλά και σε όλες τις επιχειρήσεις υπηρεσιών γενικότερα, είναι:

Αυτοκρατορικό, Αυταρχικό ή Εξουσιαστικό στυλ ηγετικής συμπεριφοράς: ο ηγέτης λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και με εντολές απαιτεί την υλοποίηση των αυτών των αποφάσεων. Θεωρεί πως οι υπάλληλοι είναι υποχρεωμένοι να υπακούν, αφού αυτός είναι ο αρχηγός. Παράλληλα, δεν δείχνει καμία εμπιστοσύνη στις ικανότητες και την κρίση των υπαλλήλων και δεν ενδιαφέρεται για τις απόψεις των υπαλλήλων πάνω στις αποφάσεις του. Όλη η προσπάθεια ενός τέτοιου ηγέτη, εστιάζεται στο «να γίνει η δουλειά», όπως έχει αυτός αποφασίσει. Το συγκεκριμένο στυλ συνήθως χρησιμοποιείται σε καινούριους υπαλλήλους οι οποίοι πρέπει να μάθουν σε σύντομο χρονικό διάστημα και σε «δύσκολους» υπαλλήλους που δεν ανταποκρίνονται σε άλλα στυλ

Γραφειοκρατικό στυλ: στην ουσία πρόκειται για “management by the book”, δηλαδή για έμφαση στην εκτέλεση εργασιών και επιζητούμενες συμπεριφορές με βάση συγκεκριμένους κανόνες και πρότυπες διαδικασίες. Χρησιμοποιείται όταν η εργασία γίνεται κάτω από ειδικές συνθήκες ή η φύση της εργασίας απαιτεί την συμμόρφωση με πολύ συγκεκριμένες διαδικασίες. Είναι ευνόητο ότι δεν υπάρχει αυτενέργεια στους εργαζόμενους αλλά πιστή τήρηση οδηγιών.

Αποτελεσματική υποκίνηση μπορεί να επιτευχθεί με «εξωτερικούς» υποκινητικούς παράγοντες.

Συμμετοχικό ή Δημοκρατικό στυλ: ο ηγέτης λαμβάνει σοβαρά υπόψη του στη λήψη αποφάσεων τις απόψεις, προτάσεις και ανάγκες των μελών της ομάδας ή συχνά ζητά τη συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων. Στην περίπτωση αυτή επικρατεί κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και υψηλό αίσθημα ευθύνης, επιπρόσθετα δε αφού κυρίως χρησιμοποιείται σε υπαλλήλους με μεγάλη εμπειρία και αυξημένες δεξιότητες.

Φιλελεύθερο, Χαλαρό ή Εξουσιοδοτικό στυλ: ευθύνες για δράσεις και αποφάσεις εκχωρούνται στην ομάδα, που με την σειρά της επωμίζεται ολόκληρο ή μέρος του βάρους των αντίστοιχων ευθυνών. Σε αυτή την περίπτωση, ο ηγέτης δείχνει είτε να εμπιστεύεται υπέρμετρα τους υπαλλήλους και συνεργάτες, είτε να μην εμπιστεύεται τον εαυτό του, αφήνοντας τελικά τους υπαλλήλους χωρίς καθοδήγηση. Σε μια τέτοια κατάσταση, υπάρχει το ενδεχόμενο της επικράτησης κλίματος χαλαρότητας, με ταυτόχρονη «αποσύνδεση» των εργασιακών συμπεριφορών από τους στόχους της επιχείρησης. Αυτό μετριάζεται, αν το συγκεκριμένο στυλ επιλεχθεί να εφαρμόζεται σε υψηλά υποκινούμενους εργαζόμενους, όπως π.χ. σε εξειδικευμένο τεχνικό προσωπικό.

4.3 Η ΘΕΩΡΙΑ X ΚΑΙ Y ΤΟΥ DOUGLAS MCGREGOR

Κατά τον McGregor⁹ ο κατάλληλος χειρισμός των ανθρώπων – εργαζομένων είναι ικανός να προκαλέσει (ή όχι) την υποκίνησή τους. Αυτό εξαρτάται από την στάση που κρατά η διοίκηση της επιχείρησης απέναντι στην εργασιακή συμπεριφορά των εργαζομένων, η οποία είναι αντίστοιχη της εκτίμησης που η διοίκηση δείχνει για αυτή τους την συμπεριφορά. Μέσα από αυτό το πρίσμα, η αντιμετώπιση των εργαζομένων διαφοροποιείται, ανάλογα με την αντίληψη που η διοίκηση έχει διαμορφώσει για τις ανάγκες εκείνες και τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους, που οι εργαζόμενοι επιθυμούν να ικανοποιήσουν.

Αυτό οδήγησε στην θέσπιση ενός μοντέλου που εμπεριέχει δύο σκέλη :

- Η θεωρία X υποστηρίζει την παλαιά - παραδοσιακή άποψη της καθοδήγησης και του ελέγχου, αφού θεωρεί πως τα άτομα γενικά απεχθάνονται τις ευθύνες και την εργασία, δεν είναι φιλόδοξοι, διαθέτουν μικρή δημιουργική ικανότητα και δεν μπορούν (ή δεν θέλουν) να επιλύσουν προβλήματα της επιχείρησης. Οι άνθρωποι αυτοί επιθυμούν να ικανοποιούν τις χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες (βιολογικές και ασφάλειας σύμφωνα με τον A. Maslow) και χρειάζονται να καθοδηγούνται, να ελέγχονται και να εξασκούνται σε αυτούς πιέσεις και απειλές επιβολής ποινών, προκειμένου να υποκινηθούν στην εργασία τους για την υλοποίηση των στόχων της επιχείρησης. Ο κύριος παράγοντας υποκίνησης είναι οι οικονομικές αμοιβές

- Η θεωρία Υ αντίθετα, αποδέχεται μία περισσότερο θετική άποψη για την ανθρώπινη συμπεριφορά σε σχέση με την εργασία. Υποστηρίζει ότι η εργασία αποτελεί μία φυσιολογική δραστηριότητα για τον άνθρωπο από την οποία μπορεί αυτός να αντλήσει ικανοποίηση. Με την κατάλληλη υποκίνηση, τα περισσότερα άτομα είναι σε θέση να αυτό - κατευθύνουν τον εαυτό τους και να είναι δημιουργικά στην εργασία. Οι άνθρωποι αυτοί ενδιαφέρονται να ικανοποιούν τις υψηλότερου επιπέδου ανάγκες τους (κοινωνικές, κύρους, εκτίμησης και αυτοπραγμάτωσης σύμφωνα με τον A. Maslow) και γι' αυτό τους ταιριάζει ένας περισσότερο φιλελεύθερος τρόπος διοίκησης, ενθάρρυνσης και υποστήριξης των ενεργειών τους.

Προκειμένου να επιτευχθεί ο επιθυμητός βαθμός υποκίνησης των εργαζομένων μέσα στον εργασιακό περιβάλλον, οι δύο αυτές «αντίθετες» προσεγγίσεις – αντιλήψεις των αιτιών της συμπεριφοράς του εργατικού δυναμικού, διαφοροποιούν και τις αντίστοιχες διοικητικές πρακτικές.

Γι' αυτό, στη θεωρία Χ εντάσσονται συστήματα διοίκησης και οργάνωσης που κεντρικό ρόλο έχουν η «σφιχτή» επιτήρηση και ο έλεγχος των εργαζομένων, οπότε αντίστοιχα, το είδος της υποκίνησης που συναντάται είναι το «εξωγενές».

Αντίστοιχα, στην θεωρία Υ εντάσσονται επιχειρήσεις που εφαρμόζουν προγράμματα συμμετοχικής δραστηριότητας και συνταύτισης των εργαζομένων με την επιχείρηση και την κουλτούρα της, οι οποίοι υποκινούνται «εσωτερικά».

Πάντως, έχουν υπάρξει μελέτες¹⁰ που καταγράφουν την αδυναμία συμμετοχικών συλ διοίκησης σε περιπτώσεις που το ζητούμενο είναι η παραγωγικότητα.

Η συγκεκριμένη θεωρία στην σημερινή επιχειρηματική δραστηριότητα (τουλάχιστον σε Ευρώπη και Αμερική), θεωρείται μάλλον πως φθίνει, αφού τα θέματα διοίκησης αντιμετωπίζονται πλέον μέσα από περισσότερο σύνθετες προσεγγίσεις, παρά από μια «απλοϊκή» επιλογή διοίκησης μεταξύ ηγετικών συλ που εμπίπτουν στην θεωρία Χ ή την θεωρία Υ.

Παρόλα αυτά, ακόμη και τώρα (τουλάχιστον στην Ελλάδα) και ιδιαίτερα σε μικρές και κυρίως «προσωπικές» επιχειρήσεις, είναι δυνατόν να αναγνωρισθούν αντίστοιχοι τρόποι αντίληψης και εφαρμογής ηγετικών – διοικητικών πρακτικών.

4.4 Η ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ

Στις προσπάθειες κατανόησης της Ηγεσίας και κατά την περίοδο ανάδειξης της σπουδαιότητας των ανθρωπίνων σχέσεων, οι μελετητές εστίασαν στην συμπεριφορά του ατόμου γενικά, αλλά και ως παράγοντα αύξησης της παραγωγικότητας ιδιαίτερα. Επιζητούσαν τον ένα και μοναδικό καλύτερο τύπο ηγεσίας, δίνοντας βάρος στην συμπεριφορά της ηγεσίας, τις πηγές της και την αποτελεσματικότητά της.

Η ηγεσία εξεταζόταν πλέον ως περισσότερο πολυσύνθετη έννοια (σε σχέση με τις παλιότερες προσεγγίσεις της κληρονομικής ηγεσίας και της ηγεσίας των χαρακτηριστικών του ηγέτη), πάνω σε δύο βασικές διαστάσεις:

- ∅ Του προσανατολισμού στην εργασία (task orientation) και
- ∅ Του προσανατολισμού στον εργαζόμενο (employee orientation) ¹¹

Η βασική παραδοχή πάνω στην οποία στηρίζονται οι συμπεριφορικές θεωρίες, είναι πως η ηγεσία μαθαίνεται και συνεπώς, με τον καθορισμό και καταγραφή των στοιχείων που συνθέτουν την ηγετική συμπεριφορά, μπορεί να δημιουργηθεί ένα πλαίσιο εκμάθησης και εκπαίδευσης πάνω στην ηγεσία.

4.4.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ «ΣΥΝΕΧΟΥΣ ΤΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ»

Η πρώτη συστηματική έρευνα πάνω στον τρόπο συμπεριφοράς του ηγέτη ως προς την ομάδα έγινε από τους Lewin & Lippitt,¹² και αφορούσε τους αρχηγούς των Προσκόπων. Οι προσπάθειες εστιάσθηκαν στον προσδιορισμό των βασικών συλ ηγεσίας και εντοπισμού μεταξύ αυτών, του περισσότερο αποτελεσματικού.

Εξελίσσοντας τα αποτελέσματα αυτής της έρευνας, οι Tannenbaum & Schmidt¹³ συμβούλευαν τους managers στην επιλογή κατάλληλων ηγετικών συμπεριφορών. Κατάταξαν τις ηγετικές αυτές συμπεριφορές και τα ηγετικά συλ που προσδιόριζαν, με την μορφή ενός «συνεχούς», το οποίο ξεκινά από την ηγεσία με κέντρο τον ίδιο τον ηγέτη και κατέληγε στην ηγεσία με άξονα τους υπαλλήλους. Μεταξύ των δύο ακραίων συλ, δηλαδή του αυταρχικού και του εξουσιοδοτικού, μπορούν να υπάρξουν, διάφορες ενδιάμεσες περιπτώσεις.

Η «μετακίνηση» από το πρώτο συλ προς κάθε επόμενο, σηματοδοτείται από μείωση της ασκούμενης εξουσίας του ηγέτη και ταυτόχρονη αύξηση της συμμετοχής των υφισταμένων. Μεταξύ των δύο ακραίων συλ ηγεσίας μπορούν να υπάρξουν πολλά αλλά ενδιάμεσα συλ ηγεσίας διαφορετικού «χαρακτήρα».

Για να είναι πετυχημένη η επιλογή, υποστήριξαν πως πρέπει να ληφθούν υπόψη κάποιες δυνάμεις που αναπτύσσονται¹⁴ :

- στον ίδιο τον ηγέτη: Ανάλογα με το πόσο εμπιστεύονται την δυναμική της Ομάδας ή επιθυμούν την συμμετοχή των μελών της στις αποφάσεις, τέτοιοι ηγέτες τοποθετούνται δεξιότερα πάνω στο «συνεχές» της Ηγεσίας. Ανάλογα αποτελέσματα μπορούν να έχουν και κάποια φυσικά χαρακτηριστικά του Ηγέτη, όπως η συναισθηματική του ωριμότητα ή ο συγκεντρωτισμός του.
- στους συνεργάτες – υπαλλήλους: Τα μέλη της Ομάδας έχουν διαφορές μεταξύ τους, αφού ο καθένας επηρεάζεται από διαφορετικά πράγματα και τα αντιλαμβάνεται και τα αξιολογεί μέσα από προσωπικά διαμορφωμένα «φίλτρα»
- στην υφιστάμενη κατάσταση: Η πολιτική της επιχείρησης και οι αξίες που υποστηρίζει, καθώς και η επικρατούσα αντίληψή της πάνω στο θέμα των συμμετοχικών αποφάσεων, επηρεάζει τον βαθμό εξουσίας και ευθύνης που θα ανατεθεί στα μέλη της Ομάδας

Σοβαρά επίσης, πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και η πίεση του χρονικού παράγοντα, αφού μια «σφιχτή» χρονικά περίπτωση, που απαιτεί άμεσες αποφάσεις, δυσκολεύει την επιλογή μιας συμμετοχικής διαδικασίας λήψης απόφασης.

Τέλος, ιδιαίτερη δυναμική έχουν οι δυνάμεις που αναπτύσσονται από το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Κυβερνητικές πολιτικές, κοινωνικές ανακατατάξεις, κοινωνικές πιέσεις, οικονομικό περιβάλλον δραστηριοποίησης, συνδικαλιστικές πιέσεις, η τεχνολογία κ.ά., έχουν αφαιρέσει

από τον ηγέτη την αποκλειστική και ανεπηρέαστη δυνατότητα επιλογής του ηγετικού στυλ που θα ακολουθηθεί.

Τα τρία βασικά στυλ του μοντέλου (Αυτοκρατορικό – Συμμετοχικό – Φιλελεύθερο), έχουν καταγραφεί σε προηγούμενο σημείο της εργασίας. Αξίζει όμως να σημειωθεί, πως επειδή το συμμετοχικό στυλ, περιλαμβάνει ένα πλήθος συμπεριφορών, κατατάσσεται σε τρεις υποκατηγορίες:

- Συμβουλευτικό στυλ: αν και ο ηγέτης διατηρεί το δικαίωμα της τελικής απόφασης, γίνεται πρώτα σύσκεψη με τα μέλη της ομάδας και ακούει την γνώμη τους
- Συναιναιτικό στυλ: ο ηγέτης προκαλεί την συζήτηση για ένα θέμα, ζητώντας από όλους να εκφράσουν την γνώμη τους και έπειτα λαμβάνει μια τέτοια απόφαση που βρίσκει σύμφωνους όλους όσους συμμετείχαν στην συζήτηση ή που θα έχει την υποστήριξη ακόμη και εκείνων που διαφωνούν μερικώς
- Δημοκρατικό στυλ: η τελική ευθύνη ανήκει – παρέχεται στην Ομάδα. Συλλέγονται όλες οι γνώμες και γίνεται ψηφοφορία πριν τη λήψη της απόφασης.

Στα πλαίσια της κλιμάκωσης που το μοντέλο υποστηρίζει, καταγράφονται τα παρακάτω αντιπροσωπευτικά στυλ ηγεσίας:

1. Ο ηγέτης που διατάζει, λαμβάνει μόνος του τις αποφάσεις και τις ανακοινώνει στους υφισταμένους του

2. Ο ηγέτης που πείθει, παίρνοντας μεν τις αποφάσεις μόνος του αλλά προσπαθώντας να πείσει τους υφισταμένους του για την ορθότητά τους
3. Ο ηγέτης που συζητά, παρουσιάζει τις αποφάσεις του και αφού απαντήσει στις απορίες των υφισταμένων του, διαμορφώνει μαζί τους το δρόμο υλοποίησής τους.
4. Ο ηγέτης που δοκιμάζει, παρουσιάζει κάποιες δοκιμαστικές αποφάσεις, τις οποίες που μετά από συζήτηση με τους υφισταμένους του μπορεί και να τις αλλάξει.
5. Ο ηγέτης που συμβουλεύεται, λαμβάνει αποφάσεις αφού πρώτα έχει γνωστοποιήσει το πρόβλημα και έχει συγκεντρώσει τις απόψεις και γνώμες των υφισταμένων του.
6. Ο συμμετοχικός ηγέτης, καλεί την ομάδα να λάβει αποφάσεις, αφού καθορίσει και γνωστοποιήσει τα όρια μέσα στα οποία μπορεί να κινηθεί.
7. Ο εξουσιοδοτικός ηγέτης, δίνει την δυνατότητα στους υφισταμένους να πάρουν μόνοι τους αποφάσεις, μέσα σε όρια που έχουν καθορισθεί από κάποιον ανώτερο ή από την επιχείρηση.

Αν και η συνεισφορά της θεωρίας των Tannenbaum και Schmidt θεωρείται ως σημαντική στη παρουσίαση σε συγκεντρωτική μορφή, ενός μεγάλου αριθμού στοιχείων και γνώσεων, σχετικά με την διαδικασία της συμμετοχικής λήψης αποφάσεων, η κατάταξη των στυλ ηγεσίας δεν ασχολείται με βασικά θέματα της ηγεσίας, όπως η «μύηση» των συνεργατών σε διαδικασίες για επίτευξη θετικών αλλαγών σε καταστάσεις και συμπεριφορές, η καινοτομία, αλλά και η δυνατότητα δημιουργίας «έμπνευσης» στους άλλους.

Ομοίως, δεν παρατηρείται ξεκάθαρη θέση – καταγραφή για την Υποκίνηση, αλλά μια γενικότερη αναφορά, μέσα στο πλαίσιο εξέτασης των δυνάμεων που πρέπει να λαμβάνει υπόψη ο ηγέτης για την επιλογή του στυλ διοίκησης και που αναπτύσσονται μεταξύ του ηγέτη, των υπαλλήλων, της κατάστασης και του περιβάλλοντος (εσωτερικού – εξωτερικού).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

4.4.2 Η ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΣΧΑΡΑ (MANAGERIAL GRID)

Οι Blake και Mouton¹⁵ παρουσίασαν ένα σύστημα δύο αξόνων, με την μορφή μιας «σχάρας» διαιρεμένης σε 81 διαφορετικές θέσεις. Οριζόντια απεικονίζεται το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τα αποτελέσματα, (δηλαδή την παραγωγή), ενώ στον κάθετο άξονα απεικονίζεται το ενδιαφέρον του διοικητικού στελέχους για τον άνθρωπο. Ανάλογα λοιπόν με το πως καταγράφεται το ενδιαφέρον του Διοικητικού στελέχους στους δύο αυτούς άξονες, χαρακτηρίζεται και ο τρόπος της ηγετικής του συμπεριφοράς.



Σχεδιάγραμμα 3: Η Διοικητική Σχάρα των Blake και Mouton

(Πηγή: Blake R.R. & Mouton J.S. "The Managerial Grid", Gulf Publishing, Houston, USA, 1964, p.10)

Στο κέντρο και τα άκρα της σχάρας αντιπροσωπεύονται τα πέντε πιο χαρακτηριστικά στυλ ηγεσίας.

Στο σημείο (9,1) συναντάται το αυταρχικό – εξουσιαστικό στυλ (Authority – compliance) που αποτελεί συνδυασμό της μέγιστης προσήλωσης προς την παραγωγή, αλλά και αδιαφορίας για τους ανθρώπους και τις ανάγκες τους.

Στο σημείο (1,1) ανταποκρίνεται η περίπτωση της έλλειψης management (Improverished Management), αφού αντιπροσωπεύει τον προϊστάμενο που δεν δίνει σημασία ούτε στην παραγωγή, ούτε στους ανθρώπους. Δεν μπορεί να χαρακτηριστεί ηγέτης, αφού ενδιαφέρεται μόνο για τα στοιχειωδώς απαραίτητα, απλά για να διατηρηθεί στην θέση του στην ιεραρχία και στην επιχείρηση.

Στο σημείο (5,5) στο μέσο του σχεδιαγράμματος, συναντάται ο «ισορροπιστής» ηγέτης (Middle-of-the-road), που κάνει την δουλειά του αποφεύγοντας «να ταραξεί τα νερά» και συμβιβάζεται με ήδη υπάρχουσες και πιθανώς παγιωμένες καταστάσεις.

Στο σημείο (1,9) αντιστοιχεί το στυλ που ονομάζεται «Διοίκηση Λέσχης» (Country Club Management) και αντιπροσωπεύει τον προϊστάμενο που δίνει έμφαση μόνο στον ανθρώπινο παράγοντα. Πρωταρχικό μέλημα αποτελεί η δημιουργία και διατήρηση ευχάριστων συναισθημάτων μεταξύ των συνεργατών και των μελών της Ομάδας, ακόμη και σε βάρος της επίτευξης των στόχων.

Στο σημείο (9,9) βρίσκεται ο ομαδικού πνεύματος – συνεργατικός ηγέτης (Team Management) που ενδιαφέρεται ιδιαίτερα πολύ, εξίσου για τους ανθρώπους αλλά και για το έργο που επιτελείται. Αυτού του είδους η ηγεσία, αποτελεί μια στοχοθετημένη, συνεργατική και ομαδική προσπάθεια για επίτευξη των μέγιστων αποτελεσμάτων μέσω κοινών προσπαθειών και δεσμεύσεων.

Οι Blake και Mouton υποστήριζαν πως κάθε διοικητικό στέλεχος, έχει συνήθως ένα βασικό τρόπο διοίκησης, αλλά πολλές φορές αναγκάζεται να υιοθετεί και άλλους, ανάλογα με την κατάσταση που επικρατεί στη διεύθυνσή του ή στο τμήμα του.

Για κάθε διοικητικό στέλεχος, η ηγετική συμπεριφορά είναι διαφορετική, αφού εκφράζεται ως αποτέλεσμα σύνθεσης τόσο των εσωτερικών στοιχείων της προσωπικότητάς του, όσο και διάφορων άλλων εξωγενών παραγόντων (το περιβάλλον της επιχείρησης, ο βαθμός οργάνωσής της, το επίπεδο των υφισταμένων κ.ά.).

4.4.3 ΤΑ ΣΤΥΛ ΗΓΕΣΙΑΣ ΤΟΥ LIKERT

Ο Rensis Likert¹⁶ ερευνώντας το φαινόμενο της ηγεσίας διαπίστωσε ότι τα διοικητικά στελέχη που επιτυγχάνουν καλύτερα αποτελέσματα σε ότι αφορά την παραγωγή, το κόστος, την ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης και την αποδοτικότητα, ακολουθούν ένα στυλ ηγεσίας διαφορετικό από τα στελέχη των οποίων τα αποτελέσματα δεν είναι ικανοποιητικά. Η κεντρική ιδέα της θεωρίας του Likert είναι ότι η συμμετοχική ή δημοκρατική ηγεσία είναι η πιο αποτελεσματική.¹⁷

Η θεωρία έχει ως βάση τέσσερα συστήματα ηγεσίας με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά, τα οποία αναφέρονται και στην υποκίνηση:

Σύστημα 1: Εκμεταλλευτική - Εξουσιαστική (Exploitive - Authoritative)

- ü Δεν υπάρχει εμπιστοσύνη προς τους εργαζόμενους από την Διοίκηση
- ü Η ανώτατη διοίκηση συγκεντρώνει το σύνολο του ελέγχου - συντονισμού
- ü Ελάχιστη έως ανύπαρκτη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων
- ü Η επικοινωνία με τους υφισταμένους είναι ελάχιστη και συνήθως μιας κατεύθυνσης (προς τα κάτω). Η επικοινωνία προς τα πάνω είναι σχεδόν ανύπαρκτη με αποτέλεσμα τελικά, η ηγεσία να είναι ελάχιστα πληροφορημένη για τα προβλήματα των υφισταμένων της
- ü Ο φόβος, οι απειλές και η τιμωρία αποτελούν βασικά κίνητρα εργασίας ενώ ικανοποιούνται μόνο βασικές ανάγκες των εργαζομένων

ü Ως αποτέλεσμα όλων αυτών έχουμε τη δημιουργία μιας άτυπης οργάνωσης που αντιτίθεται στους στόχους της τυπικής.

Σύστημα 2: Φιλική - Εξουσιαστική (Benevolent - Authoritative)

ü Η εμπιστοσύνη των στελεχών προς τους εργαζομένους είναι «συγκαταβατικού» χαρακτήρα

ü Η υποκίνηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται είτε με αμοιβές οικονομικού χαρακτήρα, είτε με το φόβο τιμωρίας.

ü Ο έλεγχος ασκείται κυρίως από την κορυφή της ιεραρχίας αλλά και μερικώς από ενδιάμεσες ιεραρχικές θέσεις

ü Περιορισμένη επικοινωνία και ειδικά «από κάτω προς τα πάνω», φιλτράρεται, αλλοιώνοντας έτσι την πληροφόρηση των υψηλόβαθμων στελεχών

Σύστημα 3: Συμβουλευτική (Consultive)

ü Η εμπιστοσύνη των στελεχών προς τους εργαζομένους είναι μεγαλύτερη αλλά όχι πλήρης

ü Υπάρχει αμφίδρομη επικοινωνία

ü Υπάρχει εξουσιοδότηση για λήψη δευτερευόντων αποφάσεων από τα χαμηλότερα ιεραρχικά κλιμάκια.

ü Η υποκίνηση των εργαζομένων επιτυγχάνεται μέσω αμοιβών, κάποιων μορφών τιμωρίας και με αποδοχή περιορισμένης συμμετοχής τους στις διάφορες διαδικασίες

ü Πιθανή εμφάνιση άτυπης οργάνωσης με υποστηρικτικό ή αντιπολιτευτικό χαρακτήρα στους στόχους της τυπικής οργάνωσης

Σύστημα 4: Συμμετοχική (Participative)

- ü Πλήρης εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους από τα στελέχη
- ü Εκτός εκτάκτων περιπτώσεων, οι αποφάσεις λαμβάνονται σε όλη την κλίμακα ιεραρχίας και οι υφιστάμενοι συμμετέχουν σε αυτές
- ü Διατίθεται αρκετός χρόνος για επικοινωνία
- ü Λαμβάνονται υπόψη και χρησιμοποιούνται ιδέες και γνώμες των υφισταμένων
- ü Πλήρης επικράτηση του ομαδικού πνεύματος λειτουργίας
- ü Οικονομική ανταμοιβή της ομαδικής συμμετοχής

Κατά τον Likert το συμμετοχικό σύστημα είναι το πιο αποτελεσματικό, αφού οι επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν, παρουσιάζουν αυξημένη παραγωγικότητα και αποτελεσματικότητα.

Οι γενικές αρχές που θα πρέπει να ακολουθηθούν για την επιτυχή εφαρμογή του συμμετοχικού συστήματος είναι¹⁸ :

- Υποκίνηση μέσω της ικανοποίησης κατώτερων και ανώτερων αναγκών των υπαλλήλων
- Υποστήριξη των μελών της επιχείρησης διατηρώντας την προσωπικότητά τους, τις αξίες και επιδιώξεις τους
- Ομαδική εργασία, δηλαδή ανάπτυξη συλλογικού πνεύματος και επιδίωξη συναίνεσης
- Επιδίωξη ανταγωνιστικών - προκλητικών στόχων.
- Συντονισμός και αποτελεσματικότητα της ομαδικής εργασίας.

Πέρα από την τυπολογία και καταγραφή των στυλ ηγεσίας και τη θεωρητική στήριξη της αποτελεσματικότητας που επιτυγχάνεται μέσω του συμμετοχικού συστήματος, η έρευνα του Likert αναφέρεται και στη σχέση μεταξύ ηγεσίας και απόδοσης της ομάδας.

Σύμφωνα με την θεωρία αυτή, η σχέση μεταξύ ηγετικού στυλ και απόδοσης δεν προκύπτει αβίαστα, αλλά καθορίζεται από την επίδραση κάποιων μεταβλητών.¹⁹

Οι μεταβλητές αυτές ομαδοποιούνται σε τρεις κατηγορίες:

- A) Αιτιατές – ανεξάρτητες μεταβλητές (causal variables)
- B) Παρεμβαίνουσες μεταβλητές (intervening variables)
- Γ) Μεταβλητές των αποτελεσμάτων (end-result variables)

Οι «αιτιατές ή ανεξάρτητες μεταβλητές» είναι ελεγχόμενες από τον ηγέτη όπως είναι η φιλοσοφία της επιχείρησης, οι πολιτικές και πρακτικές της ηγεσίας, η επίβλεψη του ηγέτη.

Οι «παρεμβαίνουσες μεταβλητές» έπονται και εξαρτώνται από τις προηγούμενες και περιλαμβάνουν τις στάσεις των ατόμων, την υποκίνησή τους, τους επιδιωκόμενους στόχους, το σύστημα λήψης αποφάσεων.

Οι «μεταβλητές των αποτελεσμάτων», που ακολουθούν εξαρτώνται και αυτές με την σειρά τους από τις προηγούμενες και περιλαμβάνουν την παραγωγικότητα,

το κόστος, το κέρδος, την ποιότητα, τις αποχωρήσεις και απουσίες των εργαζομένων.

Για την ολοκλήρωση της παραπάνω διαδικασίας, είναι ευνόητο πως μεσολαβεί ένα χρονικό διάστημα, ώστε να εμφανισθούν οι επιδράσεις των «αιτιατών μεταβλητών» στις «παρεμβαίνουσες μεταβλητές» και οι επιδράσεις των τελευταίων στα αποτελέσματα.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.4.4 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΗΓΕΣΙΑΣ (ENTREPRENEURIAL LEADERSHIP)

Αν και υπάρχουν πολλές διαφορετικές μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας και αντίστοιχα πολλά είδη επιχειρηματικής συμπεριφοράς, έχει υποστηριχθεί, πως οι περισσότεροι επιχειρηματίες, χρησιμοποιούν ένα παρόμοιο στυλ ηγεσίας, που πηγάζει από ένα συνδυασμό προσωπικών χαρακτηριστικών και των συνθηκών που επικρατούν την δεδομένη περίοδο έκφρασης της συγκεκριμένης συμπεριφοράς.

Θα πρέπει όμως να διευκρινισθεί, πως σύμφωνα με την θεωρία αυτή, ως επιχειρηματίας νοείται το άτομο εκείνο που ιδρύει και λειτουργεί μια καινοτόμο επιχείρηση. Από αυτό γίνεται κατανοητό, πως ο όρος δεν χρησιμοποιείται για να περιγράψει όλους τους ιδιοκτήτες επιχειρήσεων (λ.χ. ατομικών, ή franchise).

Η γενική εικόνα που προκύπτει, αναφέρεται σε άτομα χαρισματικά και δραστήρια, που η προσωπικότητά τους εμπνέει τους άλλους και που διατηρούν τόσο τους εαυτούς τους όσο και τους άλλους σε μια διαρκή παρώθηση.²⁰

Αν και υπάρχουν έντονες διαφωνίες για το αν τελικά υφίσταται ή όχι μια τέτοιου είδους προσωπικότητα²¹, έχουν καταγραφεί συγκεκριμένες συμπεριφορές που θεωρητικά αντιστοιχούν σε αυτήν²²:

1. Ισχυρή παρώθηση επίτευξης και λογική αίσθηση του ρίσκου
2. Μεγάλος βαθμός δημιουργικότητας και ενθουσιασμού

3. Τάση για γρήγορη ανταπόκριση σε δοθείσες ευκαιρίες
4. Συνεχής βιασύνη και ανυπομονησία
5. Προοπτική αντίληψη και όραμα
6. Αντιπάθεια για την γραφειοκρατία και την ιεραρχία
7. Προτίμηση ενασχόλησης με τους εξωτερικούς πελάτες
8. Προσανατολισμός προς το μέλλον

Ένα τέτοιο μοντέλο ηγεσίας, παρουσιάζει αρκετές ομοιότητες με την «χαρισματική» ηγεσία. Ωστόσο, διαφορές μπορούν να εντοπιστούν κυρίως στα χαρακτηριστικά του ηγέτη, αλλά και στα χαρακτηριστικά των «ακολουθών». Κατά συνέπεια, η αντίληψη και προσέγγιση της υποκίνησης παρουσιάζεται διαφοροποιημένη.

Η εικόνα που δημιουργείται, είναι αυτή ενός ηγέτη που βρίσκεται διαρκώς σε κίνηση, μη στατικού, ενθουσιώδους, αντισυμβατικού και καινοτόμου. Ως χαρακτηριστικό παράδειγμα θα μπορούσε να αναφερθεί ο Bill Gates, τουλάχιστον τα πρώτα χρόνια ίδρυσης και λειτουργίας της Microsoft.

Από αυτό μπορεί να γίνει κατανοητό πως, μια πετυχημένη αλληλεπιδραστική σχέση του ηγέτη με τους υπαλλήλους - συνεργάτες του, βασίζεται στην υιοθέτηση από μέρους τους, αντίστοιχων συμπεριφορών και τρόπων σκέψης, δηλαδή στην ουσία με άτομα που αυτό – υποκινούνται «εσωτερικά». Οι συνεργάτες αυτοί, σε ένα γενικό πλαίσιο θα προσεγγίζουν την σχέση τους με την εργασία, σαν να πρόκειται για την δική τους, προσωπική επιχείρηση και μάλιστα έχοντας αποδεχθεί και επιζητώντας τις ανάλογες ευθύνες, υποχρεώσεις και συμπεριφορές που συνεπάγεται μια τέτοια προσέγγιση.

4.5 Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΙΑΚΗ Η ΠΕΡΙΣΤΑΣΙΑΚΗ Η ΚΑΤΑΣΤΑΣΙΑΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΗΓΕΣΙΑ (SITUATIONAL LEADERSHIP)

Η κεντρική ιδέα αυτής της προσέγγισης της ηγεσίας μέσω των «ενδεχόμενων καταστάσεων» που θα προκύψουν ή υπάρχουν, αναφέρεται στην αποδοτικότερη ηγεσία που προκύπτει ως αποτέλεσμα προσαρμογής της ηγετικής συμπεριφοράς σε αντίστοιχες καταστάσεις. Σε προηγούμενο σημείο της εργασίας, έχει ήδη καταγραφεί η επιρροή που μπορεί να ασκήσει στην επιλογή του στυλ, η ιδιαιτερότητα μιας υπάρχουσας ή διαμορφούμενης κατάστασης, μέσα στην οποία «λειτουργεί» ο ηγέτης.

Τόσο το εξωτερικό όσο και το εσωτερικό περιβάλλον σε μια επιχείρηση, μπορούν να επηρεάσουν την απόδοση του Ηγέτη. Για παράδειγμα, μπορούν να αναφερθούν η ποιότητα του εργατικού δυναμικού και το ανταγωνιστικό περιβάλλον. Όταν οι υπάλληλοι είναι ανταγωνιστικοί, μπορεί ο ηγέτης να δώσει βάρος στις διαδικασίες επίτευξης ομοφωνίας σε συντομότερα χρονικά πλαίσια, ενώ όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, μπορεί να δοθεί έμφαση στην «ευθυγράμμιση» των υπαλλήλων προς την επίτευξη κάποιου νέου στόχου – οράματος.

Υποστηρίζεται δηλαδή, πως κάθε στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι καταλληλότερο για μια κατάσταση, παρά για κάποια άλλη. Γενικά, με αυτή την προσέγγιση αποδίδεται ιδιαίτερη σημασία στις διάφορες ιδιαίτερες μεταβλητές της κάθε επιτελούμενης εργασίας, όπως η χρησιμοποιούμενη τεχνολογία, η

πολυπλοκότητα της εργασίας, το στυλ του άμεσου προϊστάμενου - ηγέτη, η έκταση ελέγχου που δίνεται σε αυτόν, η σημασία της εργασίας και η ισχύς της νοοτροπίας της επιχείρησης.²³

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.5.1 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΟΥ FIEDLER

Ο Fred Fiedler ανέπτυξε ένα μοντέλο με το οποίο υποστηρίζεται πως το καλύτερο στυλ ηγεσίας, καθορίζεται από την κατάσταση που επικρατεί κατά την διάρκεια εργασίας του Ηγέτη.²⁴

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, τα στυλ ηγεσίας χαρακτηρίζονται γενικά, είτε ως υποκινούμενα από τις ανθρώπινες σχέσεις, είτε από τα καθήκοντα. Μικρή σχετικά είναι η αναφορά στο ενδιάμεσο στυλ, το οποίο χαρακτηρίζεται ως «κοινωνικό – ανεξάρτητο».²⁵

Επίσης, υποστηρίζει πως αφού οι ηγέτες αναγνωρίσουν και κατανοήσουν το προσωπικό τους στυλ ηγεσίας, θα πρέπει να δραστηριοποιούνται σε καταστάσεις που ταιριάζουν στο στυλ τους. Αντίστοιχα, θα πρέπει να παρέχεται βοήθεια από τους Οργανισμούς – επιχειρήσεις, στον «συγχνωτισμό» του στυλ του ηγέτη και των καταστάσεων που αντιμετωπίζει.

4.5.1.1 Ο «Λιγότερο Επιθυμητός Συνεργάτης» (Least Preferred Coworker – L.P.C.)

Ως βοηθητικό εργαλείο «διάγνωσης» της υποκίνησης του Ηγέτη από τις ανθρώπινες σχέσεις ή τα καθήκοντα, ο Fiedler εισάγει την μέθοδο L.P.C.

Σύμφωνα με αυτήν, ο τρόπος που ένας ηγέτης θα περιγράψει – χαρακτηρίσει μέσω διαβαθμισμένων σχολίων, εκείνον τον υπάλληλο που θεωρεί ως το άτομο με το οποίο ελάχιστα θα μπορούσε να συνεργαστεί, υποδεικνύει αν ο ηγέτης υποκινείται από τα καθήκοντα ή τις ανθρώπινες σχέσεις.

4.5.1.2 Κατηγορίες καταστάσεων και Προσαρμογή

Από πλευράς ελέγχου, ο Fiedler κατατάσσει τις διάφορες καταστάσεις σε υψηλής, ενδιάμεσης και χαμηλής διαβάθμισης. Όσο περισσότερος έλεγχος ασκείται από τον ηγέτη σε μια κατάσταση, τόσο περισσότερο πιο ευνοϊκή και επιθυμητή είναι για αυτόν. Η κατάταξη με βάση το επίπεδο ελέγχου, καθορίζεται από την διαβάθμιση (από υψηλή έως χαμηλή) που παρατηρείται στις τρεις διαστάσεις κάθε κατάστασης:

A. Την σχέση του Ηγέτη και των μελών της Ομάδας

Όσο καλύτερες είναι οι σχέσεις μεταξύ τους, τόσο περισσότερες είναι οι πιθανότητες να ελέγχονται οι καταστάσεις.

B. Την δομή των καθηκόντων

δηλαδή πόσο σαφή και ξεκάθαρα είναι στοιχεία όπως διαδικασίες, στόχοι και αξιολόγηση της επιτελούμενης εργασίας. Όσο περισσότερη οργάνωση και σαφήνεια υπάρχει στην διατύπωση των καθηκόντων, σκοπών και διαδικασιών, τόσο ευκολότερα ασκείται η Ηγεσία. Σε αντίθετη περίπτωση, ο προϊστάμενος δεν μπορεί να ασκήσει μεγάλη επιρροή, αφού ούτε ο ίδιος, ούτε τα μέλη της ομάδας έχουν ξεκάθαρη άποψη σχετικά με τη φύση των καθηκόντων ή τα κριτήρια του βαθμού υλοποίησής τους.

Γ. Την ισχύ της θέσης

δηλαδή τον βαθμό δυνατότητας του ηγέτη, να προσλαμβάνει, να απολύει, να τιμωρεί ή να αυξάνει τις αποδοχές των υπαλλήλων.

Με βάση τα παραπάνω, μία κατάσταση μπορεί να χαρακτηριστεί από πολύ ευνοϊκή (όταν οι σχέσεις ηγέτη - υφισταμένου είναι καλές, τα καθήκοντα σαφή και η θέση του ηγέτη ισχυρή) έως πολύ δυσμενής.

Το στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις οπότε θεωρείται ως συμμετοχικό ή προσανατολισμένο προς τα καθήκοντα και θεωρείται ως αυταρχικό.

Ο Fiedler κατέληξε στο ότι, το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο στα καθήκοντα είναι πιο αποτελεσματικό σε πολύ ευνοϊκές ή δυσμενείς συνθήκες.

Η ερμηνεία που δίνει είναι, πως οι υφιστάμενοι δείχνουν μεγαλύτερη εμπιστοσύνη στον προϊστάμενο και δέχονται να «τους οδηγεί», όταν μια κατάσταση είναι ευνοϊκή. Παράλληλα, όταν η κατάσταση παρουσιάζεται ως δυσμενής, η ασάφεια των καθηκόντων κάνει πάλι τους υφισταμένους να προτιμούν να λειτουργούν υπό την καθοδήγηση του προϊσταμένου.

Αντίθετα, το στυλ ηγεσίας που είναι προσανατολισμένο προς τις ανθρώπινες σχέσεις, φαίνεται πιο αποτελεσματικό σε ενδιάμεσες καταστάσεις, γιατί οι υπάλληλοι εμφανίζονται να θέλουν να έχουν λόγο στη λήψη αποφάσεων.

Το μοντέλο του Fiedler, αποδίδει ιδιαίτερη σημασία στην έννοια και τις διαδικασίες της «προσαρμογής», αφού για να επιτευχθεί αρμονία ανάμεσα στην

κατάσταση και στο στυλ ηγεσίας, θα πρέπει είτε ο προϊστάμενος να υιοθετήσει ένα στυλ ηγεσίας κατάλληλο για την κατάσταση, είτε να τροποποιηθεί η ίδια η κατάσταση, ώστε να ανταποκρίνεται στο στυλ ηγεσίας του προϊσταμένου, είτε ακόμη να γίνουν αμφότερα προσαρμογές.

Έτσι, η υποκίνηση εντοπίζεται ως πολυεπίπεδη παρουσία με πολυεστιακή επίδραση.

Αφενός, εντοπίζεται στο επίπεδο του ίδιου του ηγέτη, αφού ο ίδιος καλείται να αυτό – διαγνώσει, αναγνωρίσει και κατανοήσει κατ' αρχή το δικό του ηγετικό στυλ και συνεπώς τι υποκινεί τον ίδιο.

Αφετέρου, ενυπάρχει στην «χαρτογράφηση» των καταστάσεων που επιχειρεί ο ηγέτης από πλευράς ελέγχου και διαμόρφωσης των σχέσεων μεταξύ ηγέτη – μελών ομάδας, αφού συνεπάγεται την βαθιά γνώση των υποκινητικών αίτιων και των δύο πλευρών.

Επίσης, ανάλογη σημασία προσδίδεται στην υποκίνηση, κατά την διαδικασία «προσαρμογής», είτε η κατάσταση είναι ευνοϊκή και άρα βάρος δίδεται στην διατήρηση των υπαρχόντων καλών σχέσεων ηγέτη – υπαλλήλων, είτε όταν η κατάσταση θεωρείται δυσμενής και επιβάλλονται ενέργειες μεταστροφής της κατάστασης.

Τέλος, αν και με περισσότερο έμμεση μορφή δεν θα πρέπει να αγνοηθεί και η σχετική παρουσία ενός υποκινητικού πλαισίου στήριξη, που αναφέρεται στις προσπάθειες που οι ίδιες επιχειρήσεις – οργανισμοί καταβάλλουν, για την επίτευξη αρμονικής σύμπλευσης του στυλ του ηγέτη με τις καταστάσεις που αντιμετωπίζει κατά την δραστηριοποίησή του.

4.5.2 ΤΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΤΩΝ HERSEY ΚΑΙ BLANCHARD

Το μοντέλο των Hersey και Blanchard διατυπώθηκε αρχικά ως θεωρία «για τον κύκλο ζωής της ηγεσίας», και τροποποιήθηκε αργότερα από τους ίδιους παίρνοντας την σημερινή μορφή της.²⁶

Η κεντρική άποψη της είναι πως, η ηγεσία πρέπει να είναι αντίστοιχη του βαθμού ετοιμότητας των υφιστάμενων.

Ως ετοιμότητα των υφιστάμενων, χαρακτηρίζεται η ικανότητα και η προθυμία τους να εργαστούν και να πετύχουν τους στόχους της επιχείρησης.

Τα στυλ ηγεσίας περιγράφονται μέσα από έναν άξονα με δύο συνιστώσες: του προσανατολισμού προς το επιτελούμενο έργο και του προσανατολισμού προς τις ανθρώπινες σχέσεις.

ü Η συμπεριφορά προσανατολισμένη προς το έργο και τα καθήκοντα αναφέρεται στον βαθμό που ο ηγέτης εξηγεί και καθορίζει σαφώς τους ρόλους των υφιστάμενων, τα καθήκοντα και τις ευθύνες, δίνοντας στα μέλη της Ομάδας συγκεκριμένες οδηγίες και θέτοντας στόχους για την εκτέλεσή τους αλλά και τις διαδικασίες δράσης.

ü Η συμπεριφορά με προσανατολισμό στις ανθρώπινες σχέσεις αναφέρεται στον βαθμό που ο ηγέτης δημιουργεί αμφίδρομη ή πολυεπίπεδη επικοινωνία με το να ακούει, να εμπυχώνει και να συμβουλεύει. Υποστηρίζει τους υφιστάμενους ώστε να αποκτήσουν τη

κατάλληλη διάθεση και ηθικό και να εκτελέσουν το έργο που τους έχει ανατεθεί.

Οι συνδυασμοί αυτών των δύο διαστάσεων της συμπεριφοράς, μπορούν να καθορίσουν τέσσερα βασικά στυλ ηγεσίας, με τα εξής χαρακτηριστικά:

S1: Υπαγόρευσης – με έντονο προσανατολισμός της ηγετικής συμπεριφοράς στα καθήκοντα και ελάχιστα στις ανθρώπινες σχέσεις, συμπίπτοντας με το στυλ του αυταρχικού ηγέτη

S2: Επεξήγησης – ο έντονος προσανατολισμός είναι τόσο στα καθήκοντα όσο και στις σχέσεις, παρουσιάζοντας ομοιότητα με το στυλ του «καλού πωλητή» που καθοδηγεί και πείθει

S3: Συμμετοχής – με έντονο προσανατολισμό προς τις σχέσεις και χαλαρότερο προς τα καθήκοντα, δηλαδή περισσότερη συνεργασία και λιγότερη «χειραγώγηση»

S4: Εξουσιοδότησης – που αναφέρεται στον χαλαρό προσανατολισμό στα καθήκοντα αλλά και στις σχέσεις, αφού ο υφιστάμενος θεωρείται πλέον «έτοιμος». Έτσι, η ευθύνη μεταβιβάζεται σε κάποιο μέλος της Ομάδας και ο Ηγέτης απλά ενημερώνεται για την πρόοδο

Το επίπεδο ετοιμότητας των υφισταμένων κυμαίνεται από χαμηλό σε υψηλό. Αντίστοιχα, η ηγεσία κατατάσσεται με βάση την τοποθέτηση του ηγέτη απέναντι στην εργασιακή συμπεριφορά (πόσο λεπτομερώς δηλ. εξηγεί ο ηγέτης καθήκοντα και ευθύνες σε άτομα ή ομάδες) και στην συμπεριφορά των σχέσεων (πόσο δεσμεύεται ο ηγέτης σε αμφίδρομη ή πολυεπίπεδη επικοινωνία).

Ξεκινώντας από το επίπεδο που αντιστοιχεί στην χαμηλότερη ετοιμότητα, η αντιστοίχιση είναι:

R1: αφορά εργαζομένους χωρίς ικανότητες, απρόθυμους ή ανασφαλής

R2: αφορά εργαζομένους χωρίς ικανότητες, αλλά πρόθυμους και σίγουρους

R3: αφορά εργαζομένους ικανούς, απρόθυμους ή ανασφαλής

R4: αφορά εργαζομένους ικανούς, πρόθυμους ή σίγουρους

Στα **R1, R2** είναι απαιτητή η καθοδήγηση από τον ηγέτη (ή τον προϊστάμενο), ενώ στα **R3, R4** ο υφιστάμενος μπορεί να αυτο - καθοδηγείται.

Η επιλογή του καταλληλότερου ηγετικού στυλ εξαρτάται από την ετοιμότητα των υπαλλήλων. Όταν η ετοιμότητα των υπαλλήλων βρίσκεται στο χαμηλότερο επίπεδο, τότε ως αποτελεσματικότερη ηγετική συμπεριφορά εμφανίζεται εκείνη που είναι περισσότερο προσανατολισμένη προς τα καθήκοντα και λιγότερο προς τις σχέσεις. Αντίστοιχα, όταν τα άτομα μπορούν αλλά δεν θέλουν να υλοποιήσουν τους στόχους, τότε ο ηγέτης θα πρέπει να προσανατολίζει τις προσπάθειές του προς τις σχέσεις, ώστε να υποκινηθούν οι υπάλληλοι. Όταν δε τα άτομα και θέλουν και μπορούν, τότε οι προσπάθειες του ηγέτη μπορούν να είναι ελάχιστες και προς τις δυο κατευθύνσεις, αφού τα άτομα από μόνα τους είναι πλέον ικανά να αυτό – υποκινούνται και να πραγματοποιούν στόχους τους οποίους έχουν αποδεχθεί.

4.5.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΣΤΟΧΩΝ (PATH – GOAL THEORY OF LEADERSHIP EFFECTIVENESS)

Η θεωρία αυτή αναπτύχθηκε από τον Robert House²⁷ και εξειδικεύει το τι πρέπει να κάνει ο ηγέτης για να επιτευχθεί υψηλή παραγωγικότητα αλλά και υψηλό ηθικό σε μια δεδομένη κατάσταση.

Γενικά, ο ηγέτης επιχειρεί να καταστήσει σαφές το «μονοπάτι για την επίτευξη ενός στόχου» σε μια ομάδα ατόμων, ώστε αφενός να έχουν προσωπικά οφέλη και αφετέρου να αυξάνεται τόσο η εργασιακή ευχαρίστηση, όσο και η απόδοση.

Υποστηρίζει λοιπόν, πως ο manager θα πρέπει να επιλέξει μεταξύ τεσσάρων διαφορετικών στυλ ηγεσίας για να πετύχει το μέγιστο αποτέλεσμα σε μια δεδομένη κατάσταση, λαμβάνοντας υπόψη τόσο τα χαρακτηριστικά της ομάδας, όσο και τις απαιτήσεις της εργασίας που θα εκτελεστεί, καθώς επίσης και το περιβάλλον μέσα στο οποίο θα εργαστούν οι υπάλληλοι.

Τα τέσσερα αυτά στυλ, είναι:

1. Κατευθυντικό στυλ, με έμφαση στις τυπικές δραστηριότητες (σχεδιασμό, προγραμματισμό και έλεγχο) που βελτιώνει το ηθικό όταν η προς εκτέλεση εργασία είναι ασαφής.
2. Υποστηρικτικό στυλ, με έμφαση στην καλή διάθεση των μελών της ομάδας και στην συναισθηματική τους υποστήριξη. Ενδυναμώνει το ηθικό των μελών της ομάδας σε δυσάρεστες και στρεσογόνες εργασίες

3. Συμμετοχικό στυλ, όπου ο ηγέτης επιζητά και λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις προτάσεις της ομάδας στην διαδικασία λήψης αποφάσεων. Το στυλ αυτό θεωρείται κατάλληλο για βελτίωση του ηθικού υπαλλήλων με υψηλή υποκίνηση, οι οποίοι εκτελούν μη επαναλαμβανόμενες («ρουτινιάρικες») εργασίες.
4. Το προσανατολισμένο προς την επίτευξη στόχων, όπου ο ηγέτης θέτει ελκυστικούς στόχους, πιέζει για εργασιακή βελτίωση και έχει υψηλές απαιτήσεις από τα μέλη της ομάδας. Αυτό το στυλ, έχει καλύτερα αποτελέσματα όταν και τα μέλη της ομάδας είναι φιλόδοξα και επιθυμούν να πετυχαίνουν στόχους.

Στην θεωρία των Στόχων, εκτός από τα τέσσερα στυλ ηγεσίας, καταγράφονται επίσης και εναλλακτικές επιλογές για τους ηγέτες, οι περισσότερες από τις οποίες σχετίζονται με την υποκίνηση, ώστε να βελτιώσουν την αποδοτικότητα.

Ενδεικτικά καταγράφονται:

- ü Η αναγνώριση και ενεργοποίηση από πλευράς του ηγέτη, εκείνων των αναγκών των υφισταμένων τις οποίες ο ηγέτης μπορεί να ελέγξει
- ü Η αύξηση των προσωπικών ανταμοιβών των υφισταμένων για επίτευξη στόχων, συμπεριλαμβανομένης και της δημόσιας αναγνώρισης.
- ü Η καθοδήγηση προς την επίτευξη στόχων και απολαβή ανταμοιβών
- ü Η παροχή βοήθειας στην κατανόηση της αλυσίδας προσπάθεια – απόδοση – ανταμοιβή
- ü Η αύξηση των ευκαιριών που δίνονται για ευχαρίστησης μέσω της εργασίας, όταν ο εργαζόμενος είναι αποδοτικός

ü Η μέριμνα για απρόσκοπτη εργασία, χωρίς εμπόδια, για την επίτευξη στόχων

Αν και θεωρείται πολύπλοκη στην εφαρμογή της, δίνει μια πολύ καλή εικόνα της επιρροής των ενεργειών του ηγέτη, τόσο στην υποκίνηση των υφισταμένων, όσο και στην ικανοποίηση που αυτοί αντλούν από την εργασία τους²⁸.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑ

4.5.4 ΤΟ ΚΑΝΟΝΙΣΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΛΗΨΗΣ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ ΤΩΝ VROOM, YETTON & JAGO (NORMATIVE DECISION MODEL)

Η υιοθέτηση ενός ηγετικού στυλ που δίνει την δυνατότητα λήψης αποφάσεων με τη υποστήριξη του κατάλληλου βαθμού συμμετοχής των μελών της Ομάδας, αποτελεί άλλη μια «ενδεχομενική» προσέγγιση. Αφού ένα μεγάλο μέρος της σχέσης του ηγέτη με τα μέλη της ομάδας αναφέρεται στην λήψη αποφάσεων, το μοντέλο αυτό εστιάζει στην ηγεσία ως μια τέτοια διαδικασία και καθορίζει το τι οφείλει να κάνει ένας ηγέτης σε μια δεδομένη κατάσταση.

Αρχικά, αυτό το μοντέλο διατυπώθηκε από τους Vroom & Yetton και αργότερα βελτιώθηκε από τους Vroom & Jago.²⁹ Σύμφωνα με αυτό, ο ηγέτης οφείλει να ακολουθήσει συγκεκριμένες οδηγίες, εξετάζοντας συγκεκριμένους παράγοντες της κατάστασης, ώστε να ξεκαθαρίσει ποιο είναι το καταλληλότερο και αποδοτικότερο στυλ για την λήψη κάποιας απόφασης.

4.5.4.1 Κύριοι παράγοντες

Οι δύο κυριότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την διαδικασία λήψης απόφασης, είναι η έννοια της ποιότητας απόφασης και η αποδοχή της απόφασης. Πιο αναλυτικά:

Η ποιότητα απόφασης, αναφέρεται στα αντικειμενικά εκείνα στοιχεία της απόφασης, που επηρεάζουν την απόδοση σε ατομικό ή ομαδικό επίπεδο. Πιο

συγκεκριμένα, όταν μεταξύ κάποιων εναλλακτικών λύσεων ληφθεί μια απόφαση που επιφέρει ιδιαίτερα αποδοτικά αποτελέσματα, τότε μιλάμε για υψηλής ποιότητας απόφαση. Αν τώρα, οποιαδήποτε επιλογή μεταξύ των εναλλακτικών, δεν αποφέρει αποτελέσματα με ιδιαίτερες διαφορές, τότε ο παράγοντας ποιότητας στην απόφαση δεν θεωρείται βαρύνουσας σημασίας.

Η αποδοχή της απόφασης, αναφέρεται στον βαθμό δέσμευσης των μελών της ομάδας, στην αποδοτική εφαρμογή της απόφασης. Σε κάποιες περιπτώσεις, η δέσμευση αυτή θα είναι πολύ ισχυρή, ιδιαίτερα όταν η εφαρμογή μιας τέτοιας απόφασης θεωρείται από το κάθε ένα μέλος της ομάδας πως άπτεται των προσωπικών ενδιαφερόντων του. Αντίστοιχα, σε κάποιες άλλες περιπτώσεις, η αποδοχή της απόφασης δεν εξετάζεται ως βαρύνων παράγοντας, ιδιαίτερα όταν ελάχιστοι εμπλέκονται στην εφαρμογή της, ή ελάχιστοι θα μπορούσαν να διατυπώσουν μια αντίθετη άποψη.

4.5.4.2 Τα Ηγετικά Στυλ και τα Δέντρα Λήψης Αποφάσεων

Ο ηγέτης καλείται να κάνει «διάγνωση» της κατάστασης, λαμβάνοντας υπόψη ένα μεγάλο αριθμό μεταβλητών. Ενδεικτικά αναφέρονται: ο επιθυμητός βαθμός εμπλοκής των μελών, η πιθανότητα αντιδράσεων που η απόφαση μπορεί να επιφέρει, ο απαραίτητος βαθμός πληροφόρησης των μελών της ομάδας, η χρονική πίεση για την λήψη της απόφασης κ.ά. Βασιζόμενος στην αξιολόγηση αυτών των μεταβλητών, ο ηγέτης επιλέγει τον δρόμο που θα ακολουθήσει μέσω ενός Δέντρου Λήψης Απόφασης. Το μοντέλο περιλαμβάνει τέσσερα τέτοια

«δέντρα». Τα δύο από αυτά αφορούν συλλογικές αποφάσεις, ενώ τα άλλα δύο ατομικές.

Τα Δέντρα Λήψης Απόφασης, οδηγούν σε κάποιο από τα πέντε διαφορετικά Στυλ Λήψης Απόφασης που έχουν αναγνωρισθεί από το συγκεκριμένο μοντέλο και που αντικατοπτρίζουν διαφορετικούς βαθμούς συμμετοχής των μελών της Ομάδας στην διαδικασία Λήψης της Απόφασης:

Αυτοκρατορικό I : ο ηγέτης λύνει μόνος του το πρόβλημα, χρησιμοποιώντας πληροφορίες που είναι εύκολα διαθέσιμες

Αυτοκρατορικό II : αφού συγκεντρώσει πρόσθετες πληροφορίες από τα μέλη της ομάδας, ο ηγέτης αποφασίζει μόνος του, είτε ενημερώνοντας τα μέλη, είτε όχι

Συμβουλευτικό I : ο ηγέτης ενημερώνει για το πρόβλημα και συζητά προσωπικά με κάθε μέλος της ομάδας, επιζητώντας πληροφόρηση και αξιολόγηση. Συναντιέται με όλα τα μέλη της ομάδας (αλλά με έναν κάθε φορά) και λαμβάνει την απόφαση μόνος του.

Συμβουλευτικό II : ο ηγέτης μοιράζεται το πρόβλημα συλλογικά με όλους, αλλά αποφασίζει και πάλι μόνος του

Συμμετοχικό : ο ηγέτης συναντιέται με τα μέλη της ομάδας και συζητά την κατάσταση. Καθοδηγεί την συζήτηση, αλλά δεν επιβάλλει άποψη. Η τελική απόφαση λαμβάνεται από την ομάδα.

Ο παράγοντας «χρόνος» είναι καθοριστικής σημασίας για την λήψη αποφάσεων. Γι' αυτό, σύμφωνα με το μοντέλο, το ένα ζευγάρι «δέντρων» (που απαρτίζεται από ένα «συλλογικό» και ένα «ατομικό»), μπορεί να εφαρμοστεί

στις περιπτώσεις που ο χρόνος είναι ιδιαίτερα ζωτικής σημασίας. Αντίστοιχα, το άλλο ζευγάρι, χρησιμοποιείται όταν ο παράγοντας «χρόνος» είναι λιγότερο πειστικός και όταν ο ηγέτης επιθυμεί να αναπτύξει τις δεξιότητες λήψης αποφάσεων στα μέλη της ομάδας.

Γενικά, το μοντέλο παρουσιάζει αυξημένη πολυπλοκότητα και πολλοί θεωρούν πως σχετίζεται περισσότερο με το Management παρά με την Ηγεσία.³⁰

Παρόλα αυτά, η χρήση του συνδέεται εν πολλοίς με την διαδικασία λήψης αποφάσεων εκείνων των managers που χαρακτηρίζονται ως «αποδοτικοί»,³¹ αφού όπως όλες οι «ενδεχομενικές» θεωρίες – μοντέλα, δίνει στα διοικητικά στελέχη την δυνατότητα επιλογής του κατάλληλου ηγετικού στυλ και της αρμόζουσας - κάθε φορά – διαδικασίας λήψης απόφασης.

Σε ότι αφορά την Υποκίνηση, το μοντέλο των Vroom, Yetton & Jago, περιορίζεται σε μια αναγνωριστική και πιο έμμεση προσέγγιση. Αυτό προκύπτει από τις απαντήσεις που καλείται ο ηγέτης να δώσει κατά την διαδικασία εφαρμογής του αντίστοιχου Δέντρου Λήψης Απόφασης και αναφέρονται κυρίως σε στοιχεία όπως:

- ü Η βαρύτητα που έχει η δέσμευση των μελών της ομάδας στην ληφθείσα απόφαση
- ü Η πιθανότητα δέσμευσης των μελών της ομάδας σε μια απόφαση «εκ των υστέρων», αφού δηλαδή αυτή έχει ήδη ληφθεί
- ü Ο βαθμός σύγκλισης των υφισταμένων με τους επιχειρησιακούς στόχους κατά την διαδικασία λήψης απόφασης

- ü Η πιθανότητα σύγκρουσης των υφισταμένων πάνω στην επιλογή επιθυμητής λύσης
- ü Η επάρκεια πληροφόρησης των υφισταμένων, ως προϋπόθεση υψηλά ποιοτικής απόφασης

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

4.6 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στα πλαίσια της Διοικητικής επιστήμης, όλες οι θεωρίες – μοντέλα που έχουν καταγραφεί κατά την μελέτη της ηγεσίας, προσπαθούν να προσδιορίσουν εκείνα τα στοιχεία και τους παράγοντες που μπορούν να συμβάλλουν στην κατανόηση και επεξήγηση των περιεχομένων της ηγεσίας και ταυτόχρονα να καταφέρουν την αποκρυπτογράφηση των παραγόντων επίτευξης της μέγιστης αποτελεσματικότητάς της.

Η υποκίνηση ως εγγενές στοιχείο της ηγετικής συμπεριφοράς, παρουσιάζεται, προσεγγίζεται, αναλύεται και εφαρμόζεται με διαφορετικούς τρόπους , στις περισσότερες θεωρίες και μοντέλα της Ηγεσίας.

Αυτός ο πλουραλισμός γίνεται εμφανής εξ' αρχής, από τα βασικά στυλ ηγεσίας(Αυτοκρατορικό – Συμμετοχικό – Γραφειοκρατικό – Φιλελεύθερο). Σε όλα αυτά τα στυλ, τόσο η συμμετοχή (με την ευρεία έννοια) του προσωπικού στην παραγωγική διαδικασία και στην λήψη αποφάσεων, όσο και οι ρόλοι τους (πραγματικοί, αποδιδόμενοι και επιζητούμενοι), καθώς επίσης και η αντίληψη περί Διοίκησης, Ηγεσίας και αποτελεσματικότητας, διαφέρουν.

Στην θεωρία της χαρισματικής ηγεσίας, υποστηρίζεται ότι η ύπαρξη φυσικών, εγγενών χαρακτηριστικών, καθορίζει την ηγετική συμπεριφορά και την αποτελεσματικότητα του ηγέτη. Βέβαια, για να είναι λειτουργική η χαρισματική ηγεσία, προϋποθέτει την αποδοχή της ως τέτοιας από τους «ακολούθους», των

οποίων η υποκίνηση, θεωρείται κατόπιν ως σχετικά εύκολη. Η αιτία εστιάζεται κυρίως στην ήδη υπάρχουσα θετική προδιάθεση των «ακολουθών» προς την «αυθεντία» και το αλάθητο του ηγέτη.

Ο Douglas McGregor στην θεωρία X & Y, θεωρεί πως ο επιθυμητός βαθμός υποκίνησης επιτυγχάνεται με την επιλογή ενός από τους δύο αυτούς τρόπους διοίκησης, που αντιστοιχούν στην αντίληψη της διοίκησης για την συμπεριφορά του εργατικού δυναμικού. Έτσι, όταν εκτιμάται πως οι υπάλληλοι λειτουργούν μόνο κάτω από συνεχή έλεγχο, μπορεί να χρησιμοποιηθεί η «εξωγενής» υποκίνηση, ενώ όταν εκτιμάται πως οι υπάλληλοι μπορούν να αυτοκατευθύνονται και να είναι δημιουργικοί, κυριαρχεί η «εσωτερικού» τύπου υποκίνηση.

Η συμπεριφορική προσέγγιση, αντί να προσπαθήσει να ανακαλύψει τον «ένα και μοναδικό ηγέτη», προσανατολίστηκε στην ανάδειξη του «ενός και μοναδικού κατάλληλου τρόπου ηγεσίας».

Στην προσπάθεια αυτή, συνεισέφερε και η θεωρία του Συνεχούς της Ηγεσίας των Tannenbaum & Schmidt. Σε αυτή παρουσιάστηκε μια κλιμάκωση των ηγετικών στυλ, από εκείνο με βάση τον ηγέτη, προς εκείνο με άξονα τους συνεργάτες του, με κριτήριο «μετάβασης» από το ένα άκρο στο άλλο μέσω ενδιάμεσων στυλ, την αύξηση της συμμετοχής των υφισταμένων στην λήψη αποφάσεων.

Αντίστοιχη προσπάθεια επιχειρήθηκε, με το Διοικητικό Πλέγμα των Blake & Mouton, μέσω δύο αξόνων, του ενδιαφέροντος για τους ανθρώπους και του ενδιαφέροντος για την παραγωγή.

Ακόμη μια προσπάθεια κατανόησης και επεξήγησης της ηγεσίας με το μοντέλο της Επιχειρηματικής Ηγεσίας, επιχείρησε την αποκρυπτογράφηση των μυστικών της ηγετικής συμπεριφοράς, υποστηρίζοντας πως πηγή της είναι ένα κράμα προσωπικών χαρακτηριστικών και συνθηκών που επικρατούν σε δεδομένη περίοδο.

Ο Rensis Likert, υποστήριξε την ύπαρξη τεσσάρων συστημάτων ηγεσίας (Εκμεταλλευτικό – Εξουσιαστικό, Φιλικό – Εξουσιαστικό, Συμβουλευτικό, Συμμετοχικό), με συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Ο κεντρικός άξονας της θεωρίας του, ήταν πως το Συμμετοχικό σύστημα ηγεσίας είναι αποτελεσματικότερο σε ότι αφορά παραγωγή, κόστος αποδοτικότητα και ικανοποίηση των μελών της επιχείρησης. Ο Likert, διαφοροποιείται κάπως από τις άλλες συμπεριφορικές προσεγγίσεις, αφού στα συστήματα ηγεσίας του, είναι περισσότερο σαφής στην περιγραφή στοιχείων σχετικά με την υποκίνηση, αλλά και στην παράθεση των γενικών αρχών επιτυχίας του Συμμετοχικού συστήματος.

Οι περισσότερες όμως συμπεριφορικές προσεγγίσεις, αγνόησαν θέματα ζωτικής σημασίας για την ηγεσία, όπως η «μύηση» των συνεργατών σε διαδικασίες για επίτευξη θετικών αλλαγών σε καταστάσεις και συμπεριφορές, η καινοτομία, αλλά και η δυνατότητα δημιουργίας «έμπνευσης» στους άλλους. Σε

γενικές γραμμές, η μελέτη της υποκίνησης στις συμπεριφορικές προσεγγίσεις είτε εννοείται, είτε προκύπτει ως ελάσσονος σημασίας στοιχείο.

Με την Περιπτωσιακή ή Περιστασιακή προσέγγιση, επιχειρήθηκε η σύνδεση της αποδοτικότητας της ηγεσίας, με κεντρικό άξονα την προσαρμογή της ηγετικής συμπεριφοράς σε καταστάσεις που πιθανώς θα προκύψουν, υποστηρίζοντας δε, πως κάποιο στυλ ηγεσίας μπορεί να είναι αποτελεσματικότερο από κάποιο άλλο σε μια δεδομένη κατάσταση.

Ο Fred Fiedler στο μοντέλο που ανέπτυξε, υποστήριξε πως το καλύτερο στυλ ηγεσίας, καθορίζεται κάθε φορά από την επικρατούσα κατάσταση. Επιπρόσθετα, υποστήριξε πως ο αποτελεσματικός ηγέτης δραστηριοποιείται σε καταστάσεις που ταιριάζουν στο στυλ τους, αφού όμως πρώτα έχουν οι ίδιοι αναγνωρίσει ποιο είναι το προσωπικό τους στυλ ηγεσίας.

Οι Hersey & Blanchard υποστηρίζουν πως η ηγεσία θα πρέπει να είναι ανάλογη του διαπιστωμένου βαθμού ετοιμότητας των υφισταμένων για να είναι αποτελεσματική. Όσο χαμηλότερος είναι ο βαθμός ετοιμότητας, τόσο περισσότερο καθοδήγηση χρειάζεται ο εργαζόμενος, ενώ όταν η ετοιμότητα κινείται σε υψηλά επίπεδα ο εργαζόμενος είναι περισσότερο αυτο-καθοδηγούμενος και αυτο-υποκινούμενος.

Στην θεωρία των Στόχων, ο ηγέτης καλείται να επιλέξει ένα από τα τέσσερα στυλ ηγεσίας, για να βελτιώσει την αποδοτικότητα αλλά λαμβάνοντας υπόψη και την ευχαρίστηση των υφισταμένων του. Παράλληλα, δίνεται μια πολύ καλή

εικόνα της επιρροής των ενεργειών του ηγέτη, τόσο στην υποκίνηση των υφισταμένων, όσο και στην ικανοποίηση που αυτοί αντλούν από την εργασία τους

Τέλος, στο μοντέλο των Vroom, Yetton & Jago, ο ηγέτης οφείλει να ακολουθεί συγκεκριμένες οδηγίες, εξετάζοντας συγκεκριμένους παράγοντες της κατάστασης, ώστε να ξεκαθαρίσει ποιο είναι το καταλληλότερο και αποδοτικότερο στυλ για την λήψη κάποιας απόφασης. Τα θέματα υποκίνησης αναδεικνύονται έμμεσα, ως απαντήσεις που πρέπει να δοθούν για την επιλογή του κατάλληλου Δέντρου Λήψης Απόφασης.

Είναι σαφές, πως η υποκίνηση αποτελεί μια σημαντικότερη διάσταση της Ηγεσίας, ανεξάρτητα του ηγετικού στυλ που εφαρμόζεται. Είναι καθολικά αποδεκτό, πως η αποτελεσματικότητα -που είναι το ζητούμενο στις επιχειρήσεις-, βασίζει μένα μεγάλο μέρος της στην ικανότητα του ηγέτη να αντιληφθεί, να αξιολογήσει και να εφαρμόσει την υποκίνηση με τέτοιους τρόπους ώστε να οδηγηθούν οι υφιστάμενοι να ενστερνιστούν την αμφίπλευρη κοινή πορεία της προσωπικής τους ικανοποίησης και της επιτυχίας της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών (Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη), Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 3^η Ανατύπωση, Σεπτέμβριος 2002, σελ. 1464
2. Conger Jay & Kanungo Rabinda, Charismatic Leadership, Jossey-Bass, San Fransisco, USA, 1988
3. Bass M. Bernard, Evolving Perspective on Charismatic Leadership, in Charismatic Leadership, eds, Conger & Kanungo, Jossey-Bass, San Fransisco, USA, 1988, p.40
4. Weber Max, The theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York, USA, p.358
5. Kouzes J. M. & Posner B. Z., The Leadership Challenge, Jossey – Bass, San Francisco, 1995, p.123
6. Yukl A. Gary, Leadership in Organizations, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1994, p.207
7. DuBrin Andrew, Leadership – Research Findings, Practice and Skills, Houghton Mifflin Company, Boston, 3rd Edition, 2001, p.60
8. Dascher J.P.& Ninemeier J.D., “Supervision in the Hospitality Industry”, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, U.S.A., 1984
9. McGregor Douglas, The Human Side of Enterprise, Mc Graw-Hill, New York, USA, 1960, pp.33-48
10. Podsakoff P.A. & Schriesheim C.A., “Leader reward and punishment behavior: a methodological and substantive review”, In Straw B. &

- Cummings L.L. (eds) *Research in Organizational Behavior*, Jossey-Bass, San Francisco, 1985
11. Likert Rensis, *New Patterns of Leadership*, McGraw-Hill, New York, USA, 1961
 12. Lewin Kurt & Lippitt Ronald, "An Experimental Approach to the study Of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", *Sociometry*, No 1, 1938, pp.292-300
 13. Tannenbaum Robert & Schmidt H. Warren, "How to Choose a Leadership Pattern", *Harvard Business Review*, May – June 1973, pp. 162-164, pp. 166-168
 14. Μπουραντάς Δημήτρης, *Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές*, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002, σελ. 249
 15. Blake R. Robert & Mc Canse, *Leadership Dilemmas – Grid Solutions*, *Gulf Publishing*, Houston, USA, 1991
 16. Likert Rensis, ό.π.
 17. Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ. & Κομνινάκης Μ., *Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων – Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών*, ΕΑΠ, Πάτρα, 2000, σελ. 77
 18. Βελισσαρίου Ε. και λοιποί, ό.π. σελ. 82
 19. Μπουραντάς Δ., όπ., σελ.332
 20. DuBrin Andrew ό.π. p.132
 21. Wharshaw Michael, "The Mind-Style of the Enterprise", *Success*, April 1993, p.13
 22. Wharshaw Michael, ό.π., pp 28-33

23. Fiedler E. Fred, Chemers M. Martin & Mahar Linda, Improving Leadership Effectiveness: The Leader – Match Concept, Wiley, New York USA, 2nd ed., 1994
24. Fiedler E. Fred, ό.π.,
25. Dubrin Andrew, ό.π. pp.152
26. Hersey Paul, Blanchard H. Kenneth & Johnson E. Dewey, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, USA, 7th ed., 1996, pp.188-223
27. House J. Robert, “A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness”, Administrative Science Quarterly, September 1971, pp. 321-328
28. Chemers M. Martin, An Interactive Theory of Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, USA, 1997, p.48
29. Vroom H. Victor, & Jago G. Arthur, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1988
30. Dubrin Andrew, ό.π. pp167 –168
31. Chemers M. Martin, ό.π., pp. 28-38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

5.1 ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ, ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΠΡΟΪΟΝ

Σε μια γενική φιλοσοφική προσέγγιση, η ξενοδοχειακή βιομηχανία μπορεί να θεωρηθεί ως ανθρωποκεντρικά ενεργοποιούμενη, αφού το βασικό χαρακτηριστικό στοιχείο των εργασιών που κυρίως επιτελούνται σε αυτήν, είναι αφενός η παροχή υπηρεσιών και αφετέρου η άμεση επαφή «πρόσωπο με πρόσωπο» με τον πελάτη, τόσο των υπαλλήλων όσο και των Managers.¹

Αποτελεί επίσης καθολικά παραδεκτή πραγματικότητα, η ύπαρξη έντονου ανταγωνισμού του ξενοδοχειακού κλάδου σε παγκόσμιο επίπεδο. Έτσι, οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι αναγκασμένες πλέον για να επιβιώσουν, αντί να εστιάζουν αποκλειστικά σε λογιστικές κινήσεις (κάτι που αποτελούσε κοινή πρακτική στο παρελθόν), να αναβαθμίσουν την σημασία και την βαρύτητα που αποδίδουν στην ικανοποίηση των αναγκών των πελατών, ώστε αφενός να διατηρήσουν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες, αλλά και αφετέρου να αποκτήσουν καινούριους.²

Αυτό προσπαθούν να το επιτύχουν μεταξύ άλλων, με την καθιέρωση υψηλών προτύπων ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών που προσφέρουν, ώστε να μεγαλώνει ο αριθμός των «πιστών» πελατών, να ενδυναμωθεί αυτή η «πίστη» τους προς την επιχείρηση και να μειωθεί ο βαθμός της τυχόν δυσαρέσκειάς τους. Μια τέτοια προσέγγιση, έχει άμεσα θετικό αποτέλεσμα στα κέρδη και στον κύκλο εργασιών του ξενοδοχείου και φυσικά, αυξάνει την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της επιχείρησης.³

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ως επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, ανήκουν στις επονομαζόμενες επιχειρήσεις εντάσεως εργασίας. Αυτό σημαίνει μεταξύ άλλων, πως από τους άλλους συντελεστές παραγωγής, η εργασία και ιδιαίτερα οι εργαζόμενοι που την επιτελούν, κατέχουν πολύ μεγάλο ειδικό βάρος και ιδιαίτερα σημαντική θέση στις προσπάθειες για οικονομική επιτυχία, αύξηση κύκλου εργασιών και μακροημέρευση αυτών των επιχειρήσεων.

Αυτό συγκεκριμενοποιείται, μέσα σε ένα πλαίσιο βελτίωσης της αποδοτικότητας των εργαζομένων (τόσο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά) καθώς και αύξησης της αξίας που προστίθεται (value added) μέσω της εργασίας των υπαλλήλων, στην διαμόρφωση του «τελικού προϊόντος» που η επιχείρηση διαθέτει προς κατανάλωση.

Ως ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος, ενδεικτικά αναφέρονται:

- Η αδυναμία αποθήκευσης και η φθαρτότητά του

- Η ιδιαίτερα ευαίσθητη φύση του σε αλλαγές έστω και ενός από τα συστατικά στοιχεία του
- Η αναγκαιότητα φυσικής παρουσίας του καταναλωτή για την ολοκλήρωση της πώλησης – κατανάλωσης
- Η ταυτόχρονη παραγωγή και κατανάλωσή του και μάλιστα στον χώρο παραγωγής
- Ο έντονα εποχικός χαρακτήρας του
- Η σύνθετη φύση του και η ετερογένειά του, αφού αποτελείται από υλικά αλλά και άυλα στοιχεία (προϊόντα και υπηρεσίες)
- Η υψηλή δέσμευση κεφαλαίων σε μορφή παγίων (εγκαταστάσεις και ανωδομές)

Στην τελική του μορφή, το ξενοδοχειακό προϊόν που διατίθεται προς πώληση, αποτελεί ένα «κράμα» που αποτελείται από:

- Την θέση και την γενικότερη περιοχή εγκατάστασης του ξενοδοχείου
- Τις υπάρχουσες εγκαταστάσεις και τις διευκολύνσεις που η επιχείρηση παρέχει στους πελάτες της (χώροι αναψυχής και αθλοπαιδιών, αίθουσες συνεδρίων, τύπους δωματίων, εστιατόρια, bars κ.λ.π.)
- Την παρεχόμενη ποιότητα και ποικιλία των υπηρεσιών και εξυπηρέτησης
- Των τιμών ως ανταλλακτική αξία και μέτρο ικανοποίησης των πελατών για την αγορά – χρήση των προαναφερθέντων στοιχείων
- Την εικόνα που έχει διαμορφώσει η αγορά και οι πελάτες για την επιχείρηση⁴

Με εξαίρεση των στοιχείων που αφορούν στην θέση εγκατάστασης και στις ίδιες τις εγκαταστάσεις, στα υπόλοιπα στοιχεία του ξενοδοχειακού προϊόντος που αναφέρθηκαν, είναι εμφανής η συμμετοχή του ανθρώπινου παράγοντα στην διαμόρφωση του τελικού προϊόντος, δηλαδή των εργαζομένων στα διάφορα τμήματα των ξενοδοχείων.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί πως οι περισσότερες από τις υπηρεσίες που παρέχονται σε ένα ξενοδοχείο, διατίθενται σε πραγματικό χρόνο. Αυτό σημαίνει πως ο κύκλος της παραγωγής, διάθεσης και κατανάλωσης των προϊόντων και υπηρεσιών, ολοκληρώνεται σε πολύ σύντομο χρονικό διάστημα, δημιουργώντας έτσι έναν υψηλό βαθμό αλληλεπίδρασης και αλληλεξάρτησης μεταξύ διαφορετικών τμημάτων του ξενοδοχείου. Για παράδειγμα, είναι χαρακτηριστική η αλληλεξάρτηση μεταξύ των τμημάτων της Υποδοχής, του Πλυντηρίου και του τμήματος των Ορόφων, καθώς και η πολυπλοκότητα που δημιουργούνται εξ' αιτίας της στο αντίστοιχο εργασιακό περιβάλλον.

Σχετική με τα παραπάνω, είναι και η επιμέρους ευθύνη των προϊσταμένων τμημάτων ενός ξενοδοχείου για συντονισμό των δραστηριοτήτων, όχι μόνο στο τμήμα τους, αλλά και μεταξύ των άλλων τμημάτων. Για παράδειγμα, ο Room Division Manager, πρέπει να συντονίζει τις δραστηριότητες της Υποδοχής, του τμήματος Ορόφων, του Πλυντηρίου, της Συντήρησης, του τμήματος Ασφαλείας, των Κρατήσεων και του Θυρωρείου.⁵

Λόγω λοιπόν των αυξημένων απαιτήσεων για συντονισμό δραστηριοτήτων σε τόσο μεγάλη κλίμακα, καθίσταται δύσκολος ο πλήρης και σωστός έλεγχος ως

αποκλειστική αρμοδιότητα και ευθύνη των Προϊσταμένων τμημάτων στην ξενοδοχειακή βιομηχανία, συμπεριλαμβανομένου και του τμήματος του Rooms Division.⁶

Αυτό κάνει κατανοητό το γιατί στα ξενοδοχεία είναι τόσο πολύ αποδεκτή η αναγκαιότητα της εργασίας που διέπεται από ομαδικότητα. Η πολυπλοκότητα που διαμορφώνει η μεγάλη ποικιλία των δραστηριοτήτων, αγαθών και υπηρεσιών για την δημιουργία του τελικού προϊόντος, δεν μπορεί παρά εξ' ορισμού να είναι αποτέλεσμα ομαδικής προσπάθειας.

5.2 ΙΔΙΑΙΤΕΡΕΣ ΨΥΧΟΛΟΓΙΚΕΣ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΙΣ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ

Η εργασία στα ξενοδοχεία γενικά, ανήκει στις αγχογόνες ομάδες επαγγελματιών, αφού συνεπάγεται σχέσεις με ανθρώπους.⁷

Ως τυπικοί αγχογόνοι παράγοντες που μπορούν να αναγνωρισθούν στην εργασία στο ξενοδοχείο, μπορούν να αναφερθούν:

- ü Οι βάρδιες, δηλαδή η συχνή εναλλαγή στο ωράριο εργασίας (πρωί, - απόγευμα, νύκτα)
- ü Η αύξηση ή μείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας (φόρτος ή υπο – φόρτος εργασίας), που αποτελεί μια συνηθισμένη κατάσταση στα ξενοδοχεία, λόγω της συχνής εναλλαγής στην πληρότητα των ξενοδοχείων και της εποχιακής έξαρσης ή πτώσης της κίνησης
- ü Ο ρόλος του ατόμου στην επιχείρηση, όπου για παράδειγμα μπορεί η πολιτική της επιχείρησης να επιβάλλει πρακτικές που έρχονται σε σύγκρουση με τις προσωπικές επιθυμίες ή συνήθειες των υπαλλήλων (π.χ. εντολή στους Receptionists να μην δέχονται πελάτες με σακίδια, ενώ οι ίδιοι οι υπάλληλοι κάνουν τουρισμό με τον ίδιο τρόπο)

Σημειώνεται πως οι παράγοντες που καταγράφηκαν εδώ, αποτελούν μέρος μόνο των αγχογόνων εργασιακών παραγόντων.⁸

Επιπρόσθετα, πιθανή είναι και η εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout Syndrome), μιας ψυχολογικής διαδικασίας συναφούς αλλά όχι ταυτόσημης με το επαγγελματικό άγχος. Η επαγγελματική εξουθένωση, αποτελείται από τρεις επιμέρους διαστάσεις:⁹

- ü Την συναισθηματική εξάντληση,
- ü την αποπροσωποποίηση και
- ü το μειωμένο αίσθημα προσωπικής επίτευξης.

Είναι σαφές πως οι ηγέτες και τα διοικητικά στελέχη, θα πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται και να αναγνωρίζουν τα αντίστοιχα «συμπτώματα», ώστε να μπορούν να δράουν προληπτικά και διορθωτικά σε ατομικό ή και σε συλλογικό επίπεδο, αλλά και να λαμβάνουν υπόψη αυτές τις καταστάσεις, κατά τον σχεδιασμό κάποιου προγράμματος Human Resources για το ξενοδοχείο. Η γνώση του τι εξαντλεί, αγχώνει και απογοητεύει έναν εργαζόμενο, μπορεί να είναι ιδιαίτερα σημαντική για την αναγνώριση των στοιχείων εκείνων που μπορούν αντίστοιχα , να υποκινούν έναν εργαζόμενο.

5.3 ΤΟ ΤΜΗΜΑ – ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΤΟΥ ROOMS DIVISION

Η πρωταρχική λειτουργία ενός ξενοδοχείου είναι να παρέχει κατάλυμα ύπνου σε όσους βρίσκονται μακριά από το σπίτι τους και αυτό αποτελεί το βασικό διακριτικό χαρακτηριστικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.¹⁰

Με την εκμετάλλευση των δωματίων από πλευράς επιχείρησης, σχετίζονται τρεις βασικές δραστηριότητες του ξενοδοχείου:

- Η Υποδοχή (Reception), με κύριες λειτουργίες τις πωλήσεις δωματίων, τους λογαριασμούς πελατών, το τηλέφωνο, τα κλειδιά, τα μηνύματα, οι πληροφορίες και άλλες υπηρεσίες
- Οι ένστολες υπηρεσίες, δηλαδή Πορτιέρηδες, Αχθοφόροι, Θυρωροί (Doormen, grooms, Concierge), με κύριες λειτουργίες την εξυπηρέτηση των πελατών κατά την άφιξη και αναχώρηση τους, την πληροφόρηση και την εξυπηρέτηση σε θέματα καθαριστηρίου, εφημερίδων και άλλων θεμάτων σχετικών με την άνεση της διαμονή τους
- Η φροντίδα των δωματίων (Housekeeping), με κύριες λειτουργίες την εξυπηρέτηση δωματίων, κοινόχρηστων χώρων και υπηρεσιών πλυντηρίου

Οι βασικές λειτουργίες αυτών των δραστηριοτήτων, παρέχουν στους πελάτες τις θεμελιώδεις υπηρεσίες που σχετίζονται με την διαμονή τους και πηγάζουν από τις απαιτήσεις των διαμενόντων στο ξενοδοχείο πελατών.¹¹

Τα τρία αυτά συστατικά της λειτουργίας του ξενοδοχείου που αναφέρονται στην διαμονή – στέγαση του πελάτη, συναντώνται σε όλα τα ξενοδοχεία. Διαφέρουν δε, μόνο στην θέση τους στο οργανωτικό σχήμα του ξενοδοχείου, αφού είναι γνωστό πως η δομή της συνολικής οργάνωσης και διοίκησης των ξενοδοχείων εξαρτάται από παράγοντες όπως: το μέγεθος της επιχείρησης, την διαθέσιμη τεχνολογία, το χρόνο λειτουργίας, την ποικιλία στην προσφορά υπηρεσιών, το ιδιοκτησιακό καθεστώς κ.λ.π. ¹²

Είναι συνηθισμένη πρακτική στα περισσότερα ξενοδοχεία, να αποτελούν ξεχωριστά τμήματα (departments).¹³ Στα ξενοδοχεία 5* όμως, καθώς και στις μεγάλες ξενοδοχειακές αλυσίδες, λόγω του μεγάλου αριθμού υπηρεσιών – προϊόντων που αυτά προσφέρουν, για πρακτικούς κυρίως λόγους, εξετάζονται ως μέρη της ευρύτερης Διάρθρωσης – Διεύθυνσης Δωματίων (Room Division).¹⁴

5.3.1 Γενικά χαρακτηριστικά της εργασίας στο Rooms Division

Οι εργασιακές σχέσεις στον τουρισμό, είναι ιδιαίτερα πολύπλοκες, λόγω της ιδιόμορφης φύσης του τουρισμού. Η ιδιομορφία αυτή οφείλεται σε παράγοντες όπως:¹⁵

- ∅ η εποχικότητα , που αποτελεί εθνικό αλλά και διεθνές χαρακτηριστικό γνώρισμα του τουρισμού και οφείλεται σε κλιματολογικές και κοινωνικοπολιτικές συνθήκες και σε εργασιακές δομές¹⁶
- ∅ η χωρο – χρονική επίδραση στην τουριστική απασχόληση, δηλαδή το σύνολο των επιδράσεων στην ψυχολογία του εργαζόμενου, όπως η απασχόλησή του την περίοδο που οι άλλοι κάνουν τουρισμό και η ένταση της εργασίας του την συγκεκριμένη περίοδο
- ∅ η ετεροαπασχόληση, αφού εργαζόμενοι με διαφορετική εκπαίδευση και κατάρτιση ή και ανειδίκευτοι, βρίσκουν επαγγελματική διέξοδο στις τουριστικές – ξενοδοχειακές δραστηριότητες, ειδικά σε περιόδους χαμηλής κίνησης¹⁷
- ∅ η ετερογένεια της απασχόλησης, αφού οι δραστηριότητες που περιλαμβάνονται στην έννοια του τουρισμού δεν είναι εύκολο να καταγραφούν, λόγω του μεγάλου αριθμού τους και της πολυδιάστατης φύσης τους¹⁸
- ∅ η εισροή ανειδίκευτου εργατικού δυναμικού ή με χαμηλό επίπεδο εκπαίδευσης και κατάρτισης

Επιπλέον, ως χαρακτηριστικά που αναφέρονται στην εργασία στο συγκεκριμένο τμήμα του ξενοδοχείου σημειώνονται:

- η συνεχής προσωπική επαφή με τους πελάτες που μπορούν να προσδώσουν τον χαρακτηρισμό ως «επικοινωνιακού» επαγγέλματος
- το γεγονός πως ο πελάτης – καταναλωτής είναι και αξιολογητής της εργασίας (ή καλύτερα του αποτελέσματος της εργασίας)
- η «ευμετάβλητη» φύση του αντικειμένου της εργασίας, που αναφέρεται στην μεταβολή των αναγκών των πελατών
- η επαφή με ανθρώπους που πιθανά προέρχονται από χώρες με διαφορετικούς πολιτισμούς, έθιμα και κουλτούρα (είτε αναφερόμενοι στους πελάτες, είτε στους συναδέλφους στους χώρους εργασίας)
- η αστάθεια του ωραρίου, αφού η εργασία στο Rooms Division είναι σε βάρδιες που εναλλάσσονται (πρωί, απόγευμα, νύκτα), ακόμη και σε γιορτές και αργίες
- η έλλειψη «ρουτίνας» (με την κλασική έννοια του όρου), αφού συνεχώς προκύπτουν νέες και διαφορετικές καταστάσεις
- η απαίτηση για πνευματική – συναισθηματική εγρήγορση και διαρκή ετοιμότητα του προσωπικού, αφού σε πραγματικό χρόνο απαιτείται να γίνουν κρίσεις, αξιολογήσεις καταστάσεων και ανάληψης πρωτοβουλιών, σε συνδυασμό με στοιχεία όπως η ομαδική εργασία, η μη καθιστική φύση της εργασίας, η εξοικείωση με νέες τεχνολογίες κ.ά.
- η συχνή εμφάνιση καταστάσεων που απαιτούν άμεση λήψη αποφάσεων και ταχύτητα ενεργειών (για παράδειγμα σε περιπτώσεις παραπόνων δυσαρεστημένων πελατών)

- ü η έντονη παρουσία του «φιλοδωρήματος» που φτάνει μερικές φορές στο σημείο να επηρεάζει σημαντικά ή να καθορίζει τις εργασιακές σχέσεις των υπαλλήλων
- ü η δυσκολία στην διαπραγμάτευση των αμοιβών, αφού αυτές καθορίζονται κυρίως από τοπικές ή Εθνικές Συλλογικές Συμβάσεις
- ü η βαρύνουσα σημασία συμπεριφορικών χαρακτηριστικών όπως εχεμύθεια, ψυχραιμία, ικανότητα επικοινωνίας, ο έλεγχος των συναισθημάτων
- ü η ιδιαίτερη βαρύτητα που αποδίδεται στην προσεγμένη εμφάνιση και στην προσεγμένη συμπεριφορά, σε συνδυασμό με την επιθυμητή από τις επιχειρήσεις κατοχή τεχνικών δεξιοτήτων, γνώση ξένων γλωσσών και καλής μνήμης

5.3.2 Γενικό προφίλ - προσόντα εργαζομένων του Rooms Division

Η Υποδοχή ενός ξενοδοχείου (εδώ εννοείται τόσο η Reception, όσο και οι «ένστολες υπηρεσίες»), χαρακτηρίζεται ως η καρδιά και το μυαλό των λειτουργιών μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης. Είναι το τμήμα από το οποίο ξεκινά και καταλήγει κάθε προσπάθεια εξυπηρέτησης των πελατών, ακόμη και αν πρόκειται για υπηρεσίες που θα παρέχουν άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. Η οργανωτική και εκτελεστική φύση της εργασίας που επιτελείται στην Υποδοχή, καθώς και το γεγονός πως αποτελεί την πρώτη αλλά και την τελευταία επαφή και εικόνα του ξενοδοχείου για έναν πελάτη, κάνουν το έργο της στελέχωσης του τμήματος ιδιαίτερα σημαντικό.

Οι περιγραφές εργασίας (job descriptions) και ο καθορισμός των επιμέρους θεμάτων που αφορούν στις θέσεις εργασίας (job specifications), μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και από ξενοδοχείο σε ξενοδοχείο (ακόμη και αν ανήκουν στην ίδια επιχείρηση), αφού βασικά δομικά στοιχεία μπορεί να είναι τελείως διαφορετικά για κάθε μονάδα ή να έχουν διαφορετικό βαθμό βαρύτητας(π.χ. είδος πελατείας, είδος εργατικού δυναμικού, παρεχόμενες υπηρεσίες, τρόπος λειτουργίας, αγορά στην οποία απευθύνεται το ξενοδοχείο κ.λ.π.).

Αυτό δημιουργεί δυσκολία στον καθορισμό – καταγραφή ενός ξεκάθαρα και με αυστηρά κριτήρια προφίλ των εργαζομένων στο τμήμα. Σε γενικές γραμμές όμως, τα επιζητούμενα προσόντα για τους υπαλλήλους που στελεχώνουν το

τμήμα είναι αυξημένα. Ενδεικτικά, μπορούν να καταγραφούν γενικά επιθυμητά προσόντα όπως: καλή γνώση ξένων γλωσσών, ευχάριστη προσωπικότητα, προσεγμένη εμφάνιση, επικοινωνιακή ικανότητα, τουριστικές σπουδές ή αντίστοιχη επιμόρφωση – κατάρτιση, σωματική αντοχή και υγεία, σχετική προϋπηρεσία, οξυμένη αντίληψη και ευστροφία, διπλωματικότητα, ικανότητες πωλητή κ.λ.π.¹⁹

Στο δε τμήμα των ορόφων, τα επιθυμητά προσόντα είναι σαφώς λιγότερα, αφού οι εργασίες που επιτελούνται στο τμήμα είναι κυρίως εκτελεστικής φύσης. Δύο ιδιαίτερα σημεία αξίζουν προσοχής και έχουν αντίκτυπο στην στελέχωση και στις απαιτήσεις προσόντων των υπαλλήλων του τμήματος Ορόφων:

- ο βαθμός επαφής με τους πελάτες είναι πολύ μικρότερος, με πολύ μικρότερες απαιτήσεις στην συμπεριφορά και την επικοινωνία
- δεν θα πρέπει να αγνοείται η κοινή πρακτική των ξενοδόχων, να στελεχώνουν το τμήμα των Ορόφων, κατά συντριπτικό ποσοστό με γυναίκες.

Ενδεικτικά, επιθυμητά προσόντα θεωρούνται: σχετική προϋπηρεσία, φυσική αντοχή, διακριτικότητα, εχεμύθεια, προσωπική υγιεινή και καθαριότητα, σχολαστικότητα στην εκτέλεση εργασιών κ.λ.π.

5.4 ΣΚΙΑΓΡΑΦΗΣΗ ΕΝΟΣ ΥΠΟΚΙΝΗΤΙΚΟΥ ΠΛΑΙΣΙΟΥ ΓΙΑ ΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ ΚΑΙ ΤΟ ROOMS DIVISION

Σε ότι αφορά γενικά την υποκίνηση στην εργασία, στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι συνηθισμένη η προσέγγισή και εξέτασή της, με την έννοια της μεγιστοποίησης της προσπάθειας του εργαζομένου για αυξημένη απόδοση.

Μέσα από αυτό το πρίσμα, θα πρέπει να σημειωθεί ως ιδιαίτερης σημασίας στοιχείο, η επιρροή που ασκεί ο ίδιος ο σχεδιασμός της εργασίας στην ενθάρρυνση ή αποθάρρυνση των αντίστοιχων προσπαθειών των εργαζομένων. Οι σύγχρονες προσεγγίσεις του σχεδιασμού εργασίας (job design), έχουν επικεντρωθεί σε θέματα υποκίνησης ή αλλιώς σε ποιοτικές προσεγγίσεις της εργασιακής ζωής μέσω των τεχνικών του εμπλουτισμού της εργασίας (job enrichment), της επέκτασης της εργασίας (job enlargement) και της κυκλικής κυκλοφορίας της εργασίας (job rotation).

Το τελικό ζητούμενο κατά την εφαρμογή αυτών των τεχνικών, είναι η επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των προσδοκιών των υπαλλήλων από την εργασία και εκείνων της επιχείρησης από τους υπαλλήλους και την εργασία τους. Δηλαδή, μιας ισορροπίας μεταξύ, της επιθυμίας της επιχείρησης για ικανοποιητική και ποιοτική απόδοση με ικανοποιητικό κόστος αλλά και της επιθυμίας των εργαζομένων για εσωτερικές ή εξωτερικές ανταμοιβές.²⁰

Στην ουσία, για να είναι σε θέση ο ηγέτης και κατ' επέκταση η επιχείρηση, να υποκινήσει τους υπαλλήλους – συνεργάτες – «πιστούς» του, θα πρέπει να εστιάσει σε τέσσερα σημεία: ²¹

1. Να γνωρίζει τον ίδιο του τον εαυτό
2. Να γνωρίζει ποιους θέλει να υποκινήσει
3. Να έχει αντίληψη της κατάστασης που βρίσκεται τόσο η επιχείρηση όσο και ο εργαζόμενος ξεχωριστά, αλλά και σε σχέση μεταξύ τους
4. Να γνωρίζει τα εργαλεία - πόρους - πηγές που του είναι διαθέσιμα, ώστε να μπορέσει να καλύψει τις ανάγκες τόσο των υπαλλήλων όσο και της επιχείρησης

Το γενικό πλαίσιο μέσα στο οποίο εντάσσεται και επιχειρείται κάθε υποκινητική προσπάθεια, είναι εκ προοιμίου δυναμικού και εξελικτικού χαρακτήρα και όχι κάτι σταθερό και αμετάβλητο, αφού αναφέρεται σε μεταβαλλόμενα στοιχεία (ανάγκες, στάσεις, αντιλήψεις, προσδοκίες, συναισθήματα).

Οι τρεις άξονες πάνω στους οποίους περιστρέφεται αυτό το πλαίσιο, καθορίζονται από:

- * Τι ζητά η επιχείρηση από τους εργαζομένους
- * Τι ζητούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και την επιχείρηση
- * Τις σχέσεις που αναπτύσσονται μεταξύ ηγετών και υπαλλήλων και το διαμορφούμενο (κάθε φορά) εργασιακό περιβάλλον

5.4.1 Τι ζητά η επιχείρηση από τους εργαζομένους

Από την στιγμή πρόσληψης κάποιου υπαλλήλου, η επιχείρηση έχει κάποιες απαιτήσεις από τον εργαζόμενο. Η γενική αντίληψη αυτών των απαιτήσεων, συνοψίζεται στην φράση «δίκαιη εργασία για δίκαιη αμοιβή» (a fair day's labor for a fair day's pay).

Ο επονομαζόμενος Guru του Management, Peter Drucker, θέτει το θέμα σε μια πιο ευρεία βάση.²² Αφού θέτει καταρχήν σε αμφισβήτηση το πώς κάποιος μπορεί να καθορίσει την έννοια της δικαιοσύνης στην εργασία και τις αμοιβές, θεωρεί πως οι επιχειρήσεις οφείλουν να επιζητούν από τους εργαζόμενους πρόθυμη αφοσίωση (willing dedication) με στόχο την δημιουργία ενός πνεύματος πίστης και αφοσίωσης.

Επιπρόσθετα, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδοκά ενεργητική συμμετοχή και υπευθυνότητα και όχι παθητική αποδοχή και αμέτοχη παρατήρηση από μέρους των εργαζομένων, σε σχέση με τα αποτελέσματα της επιχείρησης, καθώς επίσης και την αφομοίωση της αποστολής της (mission).

Για την ηγεσία της επιχείρησης, είναι βασικής σημασίας οι εργαζόμενοι (ανεξάρτητα με ποιο επιθετικό προσδιορισμό – προσφώνηση αναφέρεται σε αυτούς: υπάλληλοι, συνεργάτες, οπαδοί, πιστοί κ.ά.) να έχουν ή να αποκτήσουν την επιθυμία επίτευξης επιχειρησιακών στόχων.

Σε μια προσπάθεια προσδιορισμού των επιθυμητών προσωπικών χαρακτηριστικών των αποδοτικότερων οπαδών, αναγνωρίστηκαν τέσσερα κοινά ποιοτικά χαρακτηριστικά:²³

1. Αυτοδιαχείριση (self management): αναφέρεται στην ικανότητα για αποδοτική εργασία και πνευματική προσήλωση στην εργασία, χωρίς την αναγκαιότητα ύπαρξης πιστικού ελέγχου
2. Δέσμευση (commitment): η προσωπική, συναισθηματική και σωματική «κατάθεση» πάνω σε κάποια ιδέα, αξία, σκοπό, προϊόν, τμήμα ή επιχείρηση, που υπερβαίνει τα όρια του «εαυτού» του εργαζόμενου. Τέτοια άτομα, θεωρούν πως οι ηγέτες τους μπορούν να τους διευκολύνουν προς αυτήν την κατεύθυνση, μέσω της επίτευξης προόδου σε καθορισμένους στόχους
3. Προσήλωση και ανταγωνιστικότητα: οι αποδοτικοί «ακόλουθοι», ενισχύουν συνεχώς το «οπλοστάσιό» τους, ώστε να είναι ανταγωνιστικοί και εστιάζουν τις προσπάθειές τους για επίτευξη του καλύτερου αποτελέσματος. Για τους λιγότερο αποδοτικούς, μια τέτοια προσέγγιση δεν έχει ενδιαφέρον
4. Μαχητικότητα και θάρρος: με κριτική και ανεξαρτητοποιημένη σκέψη θα παλέψουν για κάτι που θεωρούν δίκαιο και σωστό, ακόμη και αν έρθουν σε αντιπαράθεση με την ίδια την επιχείρηση

Αν και τα παραπάνω αποτελούν στοιχεία της επιθυμητής (από τους ηγέτες και τις επιχειρήσεις) προσωπικότητας του αποδοτικού «ακόλουθου» - υπαλλήλου, η παράθεσή τους είναι ενδεικτική και όχι πλήρης. Θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί και να συμπληρωθεί με επιπλέον χαρακτηριστικά, ανάλογα με:

τον χαρακτήρα της ομάδας που ο εργαζόμενος αποτελεί μέλος, τον ηγέτη (αφού είναι σύνηθες οι οπαδοί να εμφανίζονται ως αντανakλάσεις των ηγετών τους), την αποστολή της επιχείρησης και τους σκοπούς της, το αντικείμενο εργασιών της, την τοπική, εθνική ή διεθνή δραστηριοποίησή της, την σημασία που δίδεται στον παράγοντα της ποιότητας, τους οικονομικούς, πολιτικούς, γεωγραφικούς, δημογραφικούς, ή άλλους περιορισμούς στους οποίους η λειτουργία της επιχείρησης υπόκειται κ. ά.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

5.4.2 Τι ζητούν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους και την επιχείρηση

Όπως ακριβώς η επιχείρηση έχει απαιτήσεις από τους εργαζόμενους, κατά τον ίδιο τρόπο οι εργαζόμενοι εγείρουν απαιτήσεις από την επιχείρηση. Το αξιοσημείωτο εδώ είναι πως εκφράζοντας τις απαιτήσεις τους αυτές, οι εργαζόμενοι δρουν ως αυτόνομοι και ολοκληρωμένοι άνθρωποι και όχι σαν ψυχρές οικονομικές μονάδες και διεκδικούν το δικαίωμα ύπαρξής τους στην εργασία.²⁴

Γενικά, οι υπάλληλοι των ξενοδοχείων αναζητούν από την εργασία τους:²⁵

- δίκαιη και συνεπή επιχειρησιακή πολιτική για θέματα που τους αφορούν
- ηγέτες και προϊσταμένους που θα μπορούν να εμπιστευτούν και να σέβονται
- καλές σχέσεις με συναδέλφους και προϊσταμένους
- αποδεκτούς μισθούς και αποδεκτό εργασιακό περιβάλλον
- αρμόζουσα εργασιακή ασφάλεια και ασφάλιση
- ικανοποιητικό εργασιακό κύρος
- ενδιαφέρουσα εργασία
- εργασία που να προσδίδει αίσθηση προσωπικών επιτεύξεων
- να τους γνωστοποιείται η εκτίμηση της επιχείρησης για την καλή τους απόδοση
- ανάληψη ευθυνών και δυνατότητα προσωπικής ανάπτυξης

- ü αίσθηση σπουδαιότητας και συμμετοχής
- ü αίσθηση αυτό – ολοκλήρωσης

Έτσι λοιπόν, υποκινητικά μπορούν να λειτουργήσουν εργασιακά θέματα που σχετίζονται με:²⁶

- ∅ τις χρηματικές απολαβές
- ∅ την εργασιακή ασφάλεια
- ∅ τις ευκαιρίες για προσωπική ανάπτυξη
- ∅ το καλό εργασιακό περιβάλλον
- ∅ το πόσο ενδιαφέρουσα θεωρούν την εργασία τους
- ∅ την επίδειξη προς αυτούς εκτίμησης, από συναδέλφους και πελάτες
- ∅ την επίδειξη εμπιστοσύνης από την επιχείρηση προς αυτούς
- ∅ την αίσθηση συμμετοχής στα «τεκταινόμενα»
- ∅ την αίσθηση αξιοπρεπούς πειθαρχίας

Τα ανωτέρω θέματα μπορούν να επηρεαστούν ως προς την κατάταξή τους από πλευράς υποκίνησης, από παράγοντες όπως: η ηλικία, το φύλο, το οικονομικό προφίλ, το πολιτιστικό και πολιτισμικό υπόβαθρο, τα δημογραφικά χαρακτηριστικά και το είδος της εργασίας που οι υπάλληλοι επιτελούν στο ξενοδοχείο.

Σε μία πιο συγκεντρωτική προσέγγιση, αυτά που οι εργαζόμενοι ζητούν από την επιχείρηση, συνοψίζονται σε τρεις βασικούς παράγοντες που εμφανίζονται συχνότερα και που οι ίδιοι οι εργαζόμενοι θεωρούν σημαντικούς:²⁷

- **Η Δικαιοσύνη:** το να τους συμπεριφέρονται δίκαια σχετικά με τα βασικά τους εργασιακά δικαιώματα. Αυτά τα δικαιώματα είναι ανεξάρτητα της ιεραρχικής τους θέσης στην επιχείρηση και κατατάσσονται σε τρεις επιμέρους κατηγορίες:
 - ∅ Φυσικά δικαιώματα, όπως η ασφάλεια του εργασιακού περιβάλλοντος, όγκος δουλειάς που να μην προκαλεί σωματικές ή συναισθηματικές φθορές και γενικά αποδεκτές εργασιακές συνθήκες
 - ∅ Οικονομικά δικαιώματα, όπως η ασφάλιση στον αντίστοιχο φορέα, ικανοποιητικές αποζημιώσεις και ικανοποιητικές πρόσθετες παροχές
 - ∅ Ψυχολογικά δικαιώματα, όπως συμπεριφορά με σεβασμό, την αίσθηση ύπαρξης αξιόπιστης και συνεπούς διοίκησης, καθώς και την δυνατότητα έκφρασης των παραπόνων τους
- **Η Επίτευξη:** η αίσθηση υπερηφάνειας από την επίτευξη έργου που έχει νόημα, η αναγνώριση της προσπάθειας, η αίσθηση υπερηφάνειας για τα επιτεύγματα της επιχείρησης.

Η αίσθηση επίτευξης μπορεί να προέλθει από πηγές όπως:

- ∅ Από την πρόκληση της ίδιας της εργασίας
- ∅ Από την απόκτηση νέων δεξιοτήτων
- ∅ Από την δυνατότητα να αποδώσει στην εργασία του ο εργαζόμενος (μέσω εκπαίδευσης, καθοδήγησης, διασφάλισης πόρων – πηγών, πληροφόρησης και συνεργασίας)
- ∅ Από την προσλαμβανόμενη σπουδαιότητα της εργασίας του στην επιχείρηση, στον πελάτη, στην κοινωνία
- ∅ Από την αναγνώριση της απόδοσής του (σε χρηματικούς ή άλλους όρους)

- Ø Από την υπερηφάνεια του εργαζομένου για το ότι εργάζεται στην συγκεκριμένη επιχείρηση (λόγω των προϊόντων της, της ηθικής της, του επιχειρηματικού σκοπού της, την ποιότητα ηγεσίας κ.λ.π.)
- **Η Συντροφικότητα:** η αναζήτηση, διαμόρφωση και διατήρηση ζεστών, ενδιαφερόντων και συνεργατικών σχέσεων με τους συναδέλφους στον χώρο εργασίας.

5.4.2.1. Ο προβληματισμός γύρω από τις ανταμοιβές

Στον κόσμο των επιχειρήσεων, εδώ και αρκετά χρόνια , απολαμβάνει ευρείας αποδοχής η άποψη πως οι ανταμοιβές που δίνονται από τις διοικήσεις, είναι ο παράγοντας κλειδί για την υποκίνηση των εργαζομένων και είναι αυτό που οι εργαζόμενοι ζητούν, για να είναι περισσότερο αποδοτικοί.

Οι ανταμοιβές μπορεί να έχουν διάφορες μορφές: αυξήσεις μισθού, bonus, δωρεάν διακοπές, προσωπικά δώρα, μερίδια μετοχών, εταιρικά αυτοκίνητα, ποσοστά προμηθειών κ.ά. Γι πολλούς μελετητές και θεωρητικούς, αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της ομαδικής εργασίας, της συμμετοχικής διοίκησης, της συνεχούς βελτίωσης και άλλων αντίστοιχων θεωριών ηγεσίας και management. Από την άλλη πλευρά, αυξάνεται διαρκώς ο αριθμός άρθρων και ερευνών, που υποστηρίζουν ότι οι ανταμοιβές υποσκάπτουν αντί να βοηθούν, κάθε προσπάθεια για ενδυνάμωση και υποκίνηση.²⁸

Σε ότι αφορά την παραγωγικότητα, στις έρευνες αυτές φαίνεται γενικά πως, όσο περισσότερο πνευματικά περίπλοκες είναι οι απαιτήσεις της εργασίας και όσο περισσότερη ευρύτητα πνεύματος αυτή απαιτεί, τόσο χειρότερη είναι η απόδοση των υπαλλήλων που εργάζονται με στόχο την ανταμοιβή.

Για μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, οι διαπιστώσεις αυτές μπορούν να έχουν αυξημένη σημασία, για την προσπάθεια κατανόησης της ηγεσίας σε βάθος, του ρόλου των κινήτρων στην ενεργοποίηση των υπαλλήλων της. Ειδικότερα χρήσιμες, μπορούν να φανούν στο Rooms Division, το οποίο όπως έχει προαναφερθεί, αποτελείται από εργαζόμενους σε διαφορετικά τμήματα (Υποδοχής, Ένστολων Υπηρεσιών, Ορόφων), οι οποίοι επιτελούν διαφορετικές εργασίες, έχουν διαφορετικά προσόντα και η επιχείρηση έχει διαφορετικές απαιτήσεις από αυτούς.

Πιο αναλυτικά, οι υποστηρικτές της σύνδεσης των ανταμοιβών με την απόδοση, θεωρούν πως η αναγνώριση (recognition) της καλής απόδοσης των υπαλλήλων, αποτελεί βασικό συστατικό της ποιοτικής προσφοράς υπηρεσιών. Θεωρείται μορφή ανταμοιβής και μπορεί να λειτουργήσει υποκινητικά σε μεγάλο βαθμό, ιδιαίτερα όταν γνωστοποιείται και σε άλλους.

Υποστηρίζουν επίσης, πως η ορθή διαπίστωση της καλής απόδοσης, γίνεται μέσω ενός καθιερωμένου προγράμματος μέτρησης απόδοσης των υπαλλήλων και πρέπει να συνδυάζεται με ένα σωστά δομημένο πρόγραμμα ανταμοιβών, ώστε να έχει θετικά αποτελέσματα. Κοινά χαρακτηριστικά των δύο

προγραμμάτων αποτελούν η αξιοκρατία, η απλότητα, η έγκαιρη εφαρμογή, η ακρίβεια και η αναγκαιότητα – νόημα ύπαρξης.²⁹

Σημαντικό επίσης είναι, να υπάρχει διάρκεια και συνέχεια στην εφαρμογή τέτοιων ενεργειών – προγραμμάτων για την επιβράβευση επιθυμητών συμπεριφορών των υπαλλήλων από πλευράς Διοίκησης και όχι περιστασιακή τους χρήση, ώστε να γίνουν «συνείδηση» για τους υπαλλήλους.³⁰

Η άλλη άποψη είναι, πως οι ανταμοιβές όπως και οι ποινές, επιφέρουν προσωρινά μόνο αποτελέσματα και μόλις η ανταμοιβή για κάποιο λόγο σταματήσει, τότε επανέρχεται η προηγούμενη συμπεριφορά των εργαζομένων.

Το είδος των εξωτερικών κινήτρων και ανταμοιβών που περικλείονται στην έννοια και την απόδοση του όρου *incentives*, μπορούν να επιδρούν και να αλλάζουν προσωρινά αυτό που κάποιος εργαζόμενος κάνει, αλλά δεν επηρεάζουν την στάση που αποτελεί το υπόβαθρο της εκφραζόμενης συμπεριφοράς. Έτσι, εμφανίζεται αποτυχία στο να δημιουργηθεί μια μόνιμη δέσμευση σε αξίες ή πράξεις.³¹

Το πλαίσιο μέσα στο οποίο καταγράφεται η αποτυχία των incentives, αποτελείται από έξι σημεία:³²

1. Το χρήμα δεν αποτελεί κίνητρο : αυτό είναι ένα στερότυπο που έχει προέλθει ως λογικοφανές επακόλουθο του γεγονότος πως τυχόν μείωση αποδοχών, μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά και αποθαρρυντικά σε έναν

εργαζόμενο (και άρα περισσότερα χρήματα θα έχουν το αντίθετο αποτέλεσμα)

2. Οι ανταμοιβές τιμωρούν: ανταμοιβές και τιμωρίες, μακροπρόθεσμα μπορούν να είναι αντιπαραγωγικές, αφού δημιουργούν ένα περιβάλλον που βασίζεται στην χειραγώγηση και στον έλεγχο της συμπεριφοράς. Επιπρόσθετα, όσο περισσότερο επιθυμητή είναι κάποια ανταμοιβή, τόσο μεγαλύτερο πλήγμα δέχεται το ηθικό εκείνων των εργαζομένων, που αν και προσπάθησαν, δεν κατάφεραν να κερδίσουν την ανταμοιβή
3. Οι ανταμοιβές υποδαυλίζουν τις σχέσεις: αφού στο κυνήγι της ανταμοιβής, θυσιάζεται το αίσθημα συνεργασίας μεταξύ συναδέλφων λόγω της αυξημένης ανταγωνιστικότητας, αλλά και μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων
4. Οι ανταμοιβές δεν λαμβάνουν υπόψη τις αιτίες: μια αύξηση της παραγωγικότητας και την απόδοσης με στόχο την απολαβή ανταμοιβών, μπορεί να καλύψει και να μην φέρει στην επιφάνεια τυχόν προβλήματα στην εργασία, καμουφλάροντας έτσι την ανάγκη για απαιτούμενες αλλαγές
5. Οι ανταμοιβές αποτρέπουν την ανάληψη πρωτοβουλιών που ενέχουν ρίσκο: η δημιουργικότητα που μπορούν να δείξουν οι εργαζόμενοι στην εργασία τους, δέχεται πλήγμα με την καθιέρωση ανταμοιβών για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων, αφού οι προσπάθειες θα εστιάσουν προς την κατάκτηση της αμοιβής
6. Οι ανταμοιβές υποσκάπτουν το ενδιαφέρον: αφού λειτουργούν ως φτωχό υποκατάστατο του πραγματικού ενδιαφέροντος για την εργασία. Όσο περισσότερο δίνεται έμφαση από την Διοίκηση της επιχείρησης στο τι

μπορεί να κερδίσει ο εργαζόμενος αν κάνει «καλή δουλειά», τόσο περισσότερο πλήττεται η «ενδογενής» υποκίνηση του εργαζομένου που αντλεί ικανοποίηση από την ίδια την εργασία.

Με την σύντομη καταγραφή των δύο διαφορετικών προσεγγίσεων, γίνεται σαφές πως το θέμα των ανταμοιβών είναι περισσότερο σύνθετο από ότι συνήθως πιστεύεται, απαιτώντας από τον κάθε ηγέτη βαθιά γνώση όλων των πτυχών του και ιδιαίτερη προσοχή στις σχετικές επιλογές και αποφάσεις του.

5.4.3 Οι σχέσεις που αναπτύσσουν οι υπάλληλοι στα ξενοδοχεία και το διαμορφούμενο επιχειρησιακό κλίμα

Στην προσπάθεια σκιαγράφησης του υποκινητικού πλαισίου μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης και του τμήματος του Room Division, εντάσσονται και οι σχέσεις που αναπτύσσει το προσωπικό μεταξύ του, αλλά και με τους πελάτες, καθώς και το επιχειρησιακό κλίμα που διαμορφώνεται.

5.4.3.1 Οι σχέσεις που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι

Οι σχέσεις που διαμορφώνονται στον χώρο εργασίας, εστιάζουν σε δύο κατευθύνσεις:

- ∅ εξωτερικά προς τους πελάτες και
- ∅ εσωτερικά προς τους συναδέλφους και την επιχείρηση

Σε ότι αφορά στις σχέσεις που αναπτύσσονται με τους πελάτες, πρέπει να σημειωθεί πως ειδικά στα ξενοδοχεία, αποτελούν θεμελιώδες κομμάτι του αντικειμένου της εργασίας των υπαλλήλων, δηλαδή της εξυπηρέτησης των πελατών.

Το είδος των σχέσεων που θα αναπτυχθούν, προσδίδει σε μεγάλο βαθμό το επίπεδο ποιότητας που θα έχει το τελικό προσφερόμενο ξενοδοχειακό προϊόν.

Γενικά, φαίνεται πως οι σχέσεις που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι σε ένα ξενοδοχείο με τους συναδέλφους αλλά και με τους πελάτες, μπορεί να θεωρηθεί για κάποιους από τους εργαζόμενους ως ισχυρός υποκινητικός παράγοντας.³³

Γνώμονας για την διαμόρφωση των σχέσεων με τους πελάτες, είναι οι ανάγκες που ο πελάτης ενός ξενοδοχείου επιθυμεί να ικανοποιήσει, είτε αυτές είναι απλής μορφής, είτε είναι σύνθετες ψυχολογικές ανάγκες όπως της άνεσης και της ασφάλειας.³⁴

Σχετικά με τις σχέσεις που διαμορφώνουν οι εργαζόμενοι με τους συναδέλφους και την επιχείρηση, αυτό αποτελεί αντικείμενο μελέτης ενός άλλου μεγάλου θέματος της επιστήμης της Διοίκησης, που αναφέρεται στην Ομαδική Εργασία και την Δυναμική των Ομάδων.

Το στοιχείο που σχετίζεται με την παρούσα εργασία, είναι η αναγκαιότητα κατανόησης από μεριάς της ηγεσίας της επιχείρησης, της έντονης δυναμικής αυτών των διαμορφούμενων σχέσεων μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων, που μπορούν να φτάσουν σε τέτοιο βαθμό, ώστε να προσδιορίζουν το ηγετικό στυλ που θα πρέπει να εφαρμοστεί, για να επιτευχθούν καλύτερα αποτελέσματα.³⁵

Ενδεικτικά, κάποιες από τις κύριες ιδιότητες, στάσεις και δυνάμεις που επενεργούν πάνω στους εργαζόμενους στα ξενοδοχεία και επηρεάζουν το είδος

των διαμορφούμενων σχέσεων με τους συναδέλφους, την επιχείρηση και τους ηγέτες της είναι:³⁶

- ü η ένταση της ανάγκης ανεξαρτησίας τους από τους προϊσταμένους
- ü η προθυμία ανάληψης ευθύνης αποφάσεων
- ü η συμπεριφορά και η στάση τους στην εξουσία, στην προσωπικότητα και στην δυνατότητα επιβολής ποινών του προϊσταμένου
- ü το επίπεδο γνώσεων και εμπειρίας τους
- ü το ενδιαφέρον τους για τα εργασιακή προβλήματα και η σπουδαιότητα που τους αποδίδουν
- ü η αίσθηση αξιοπρέπειας του εργαζομένου κ.ά.

Πρέπει επίσης να σημειωθεί, πως η σχέση που δημιουργείται μεταξύ Ηγετών και Υφισταμένων, αποτελεί έναν ιδιαίτερα σημαντικό παράγοντα συμβολής στην αποδοτικότητα της επιχείρησης.³⁷

Κατά μια άποψη, η μελέτη των σχέσεων αυτών, εξετάζει τις αιτίες που σχετίζονται με την συμπεριφορά των υπαλλήλων του ξενοδοχείου σε σχέση με την επιχείρηση και που πηγάζουν από την σύναψη ενός «ψυχολογικού συμβολαίου», μεταξύ ξενοδοχείου και υπαλλήλων. Ο όρος αυτός χρησιμοποιείται για να περιγράψει την αντικειμενική φύση της σχέσης μεταξύ των υπαλλήλων και των οργανισμών – επιχειρήσεων και το σύνολο των «άγραφων» προσδοκιών που αλληλεπιδρούν μεταξύ εργοδότη (ηγέτη) και υπαλλήλων.³⁸

Πιο σύγχρονες θέσεις, θεωρούν πως η μεταβαλλόμενη μορφή του συμβολαίου αυτού, έχει πλέον αναδειχθεί σε κομβικό σημείο αναφοράς, με το οποίο το άτομο κρίνει την υπαλληλική σχέση.³⁹

Στην ουσία αναφέρονται στην προσδοκία των υπαλλήλων για εκπλήρωση των υποχρεώσεων προς αυτούς από την επιχείρηση (μέσω του Ηγέτη), αφού όμως έχουν οι ίδιοι εκπληρώσει το δικό τους κομμάτι υποχρεώσεων.⁴⁰

Για να μπορέσει οποιαδήποτε στοιχειώδης προσπάθεια υποκίνησης να είναι αποτελεσματική, απαραίτητη προϋπόθεση είναι η δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ ηγεσίας – εργαζομένων.⁴¹

Οι σύγχρονοι ηγέτες των επιχειρήσεων επενδύουν στην δημιουργία σχέσεων συνεργασίας σε μια πιο «ισότιμη» βάση, παρά βασιζόμενοι σε πυραμιδωτά μοντέλα ιεραρχίας, ενθαρρύνοντας την υγιή αξιοπρέπεια και τις αξίες εκείνων των υπαλλήλων που έχουν το σθένος να διατυπώσουν μια αντίθετη άποψη.⁴²

Για το κτίσιμο τέτοιου είδους σχέσεων στις επιχειρήσεις, οι σύγχρονοι θεωρητικοί και μελετητές, έχουν προτείνει διάφορα περισσότερο ανθρωποκεντρικά μοντέλα, τεχνικές και θεωρίες, που στόχο έχουν την βελτίωση των σχέσεων, μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων και απώτερο σκοπό, την μεγιστοποίηση της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Μεγάλη συζήτηση γίνεται τα τελευταία χρόνια για την «Προπονητική» (Coaching) και την Ηγεσία Συναισθηματικής Νοημοσύνης.

5.4.3.1.1 Η προσέγγιση της προπόνησης των εργαζομένων (Coaching)

Σε μια πρώτη, προσπάθεια κατανόησης της έννοιας της «προπονητικής», αρκεί να εστιάσει κανείς στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων και σχέσεων που αναπτύσσεται μεταξύ του προπονητή και των παικτών μιας αθλητικής ομάδας, ανεξάρτητα του σπορ στο οποίο επιδίδονται.

Ο προπονητής, προσπαθεί (στην ουσία βασιζόμενος στις «Σωκρατικές» μεθόδους), να βοηθήσει τα μέλη της ομάδας να πετύχουν στόχους, βελτιώνοντας την απόδοσή τους.

Η «προπονητική» (Coaching), έχει ως βασικό κινητήριο άξονα, το «ξεκλείδωμα» των δυνατοτήτων του ατόμου για μέγιστη απόδοση, βοηθώντας τα άτομα κυρίως να μαθαίνουν από μόνα τους παρά διδάσκοντάς τα.⁴³

Έτσι, το περιεχόμενο της έννοιας της «Προπονητικής» περιγράφεται ως « η χρήση της σιωπής, των ερωτήσεων και της δημιουργίας προκλητικών ερεθισμάτων, με σκοπό την υποβοήθηση του προπονούμενου, αναφορικά με έναν από πριν καθορισμένο στόχο, που σχετίζεται με την εργασία που το άτομο ή η ομάδα επιτελούν».⁴⁴

Στην σύντομη αναφορά στην «Προπονητική» στα πλαίσια της παρούσας εργασίας, κρίνεται σκόπιμη η αναφορά σε έναν παράγοντα – κλειδί, ο οποίος

σχετίζεται και με την υποκίνηση, την Δυναμική Προτίμηση (Dynamic Preference).⁴⁵

Γενικά, η Δυναμική Προτίμηση είναι ένα μέτρο καταγραφής του αριθμού των εργασιών – αποστολών (projects), στις οποίες ένα άτομο μπορεί να έχει ιδανική απόδοση, κατά την ίδια χρονική στιγμή, σε εργασίες που βρίσκει ενδιαφέρουσες. Αν και είναι γνωστή ως έννοια, φαίνεται πως τα διάφορα υποκινητικά μοντέλα και θεωρίες, δεν έχουν ασχοληθεί με την ιδιαίτερη σημασία και βαρύτητά της.

Υπάρχουν πολλά στοιχεία που επηρεάζουν την Δυναμική προτίμηση, όπως η πολυπλοκότητα των εργασιών, ο απαιτητός χρόνος δέσμευσης σε αυτές, ο δυναμικός ή όχι χαρακτήρας του ατόμου, οι υπάρχουσες εναλλακτικές, η σαφήνεια των διαδικασιών, οι απτές ανταμοιβές, το ενεχόμενο ρίσκο, η ικανότητα ομαδικής εργασίας, καθώς και αρκετοί άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την υποκίνηση του ατόμου.⁴⁶

Η «ιχνογράφηση» από τον προπονητή του στοιχείου της Δυναμικής Προτίμησης, μπορεί να δώσει ιδιαίτερα χρήσιμες πληροφορίες για το προσωπικό προφίλ του κάθε μέλους της ομάδας, τις ανάγκες, τις επιθυμίες και τις προτιμήσεις του. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν βασικά συστατικά στην συνεργατική προσπάθεια προπονητή – προπονούμενου, για διαμόρφωση ποιοτικού υπόβαθρου της σχέσης τους.

Η ποιότητα της σχέσης μεταξύ «προπονητή» και «προπονούμενου», κάνει την «προπονητική» να ξεχωρίζει από τις άλλες διαδραστικές σχέσεις μεταξύ ηγετών και μελών της ομάδας.

Το κύριο χαρακτηριστικό αυτής της σχέσης είναι η έντονη εμπιστοσύνη μεταξύ των δύο μερών. Ο «προπονούμενος» είναι δεκτικός στις συμβουλές και παραινήσεις του «προπονητή», αφού εμπιστεύεται την «ηγετική» του κρίση και την εμπειρία του. Αντίστοιχα, ο «προπονητής» έχει πίστη στην ικανότητα των μελών της ομάδας να μαθαίνουν και να ωφελούνται από τις συμβουλές του.

Η σχέση αυτή κτίζεται μέσω της καθημερινής, πρόσωπο με πρόσωπο, επαφής των δύο μερών. Αυτό πρακτικά σημαίνει, ότι καθίσταται δύσκολο σε έναν ηγέτη να μπορέσει να εντάσσει και να εφαρμόζει ως μέρος της καθημερινής του «ρουτίνας» αυτήν την πρακτική με όλους τους υπαλλήλους του, τουλάχιστον σε βαθμό που θα μπορούσε να είναι αποτελεσματικός. Ειδικότερα σε επιχειρήσεις όπου ο ηγέτης – manager, καλείται να αναλάβει πολύ - επίπεδους , πολυσύνθετους και απαιτητικούς ρόλους (όπως σε ένα ξενοδοχείο), που οι δραστηριότητες και οι ευθύνες του, στενεύουν τον διαθέσιμο χρόνο του. Έτσι, η ευκαιρία και ευθύνη της εφαρμογής της, εκ των πραγμάτων «μετακυλιέται» στα μεσαία ιεραρχικά στελέχη και άμεσους προϊστάμενους των εργασιακών ομάδων – τμημάτων και «ενσωματώνεται» στις επιθυμητές ηγετικές συμπεριφορές που τα στελέχη αυτά, καλούνται να επιδείξουν.

Σε ένα ξενοδοχείο για παράδειγμα, η «προπονητική» ηγεσία θα είναι περισσότερο αποτελεσματική, όταν εφαρμόζεται από τον Προϊστάμενο

Υποδοχής και τους Βοηθούς του, την Προϊσταμένη Ορόφων και τους Βοηθούς της, τον Maitre κ.λ.π.

Η καθημερινή τους άμεση επαφή με τους υπαλλήλους του τμήματός τους, αλλά και η αντιμετώπιση σε πραγματικό χρόνο και «εκ του σύνεγγυς», των ίδιων καταστάσεων και προβλημάτων που οι υπάλληλοι πρώτης γραμμής βιώνουν, παρέχουν την ευκαιρία για καλύτερη αντίληψη του συνόλου της κατάστασης, οπότε, να μπορούν να είναι πιο ακριβείς και καίριοι στην χρήση των «εργαλείων προπόνησης».

Κατά την διάρκεια αυτής της διαδραστικής σχέσης που αναπτύσσεται σε καθημερινή βάση μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, είναι ευκολότερο να διαπιστωθούν και να αναγνωρισθούν συνολικά τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά και η δυναμική του κάθε εργαζόμενου και τελικά, να αποκωδικοποιηθεί ο χαρακτήρας της υποκίνησης (εσωτερικής ή εξωτερικής) που μπορεί να ενεργοποιήσει τον καθένα ξεχωριστά, αλλά και την ομάδα ως σύνολο.

Έτσι, παρέχεται η δυνατότητα στους ηγέτες, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν εκείνες τις τεχνικές, που θα είναι σε θέση να διαμορφώσουν κατάλληλα τις συνθήκες και τα ερεθίσματα εκείνα, που είναι ικανά να υποκινήσουν τους υπαλλήλους, τόσο σε προσωπικό – ατομικό επίπεδο, όσο και σε επίπεδο ομάδας, επιφέροντας βελτίωση της απόδοσής τους, που αντίστοιχα οδηγεί σε αύξηση της αποδοτικότητας της επιχείρησης.

5.4.3.1.2 Σχέσεις συναισθηματικής νοημοσύνης στα ξενοδοχεία

Η απλή διάθεση καταλύματος στους πελάτες ενός ξενοδοχείου δεν μπορεί ούτε να θεωρηθεί πως καλύπτει πλήρως τις ανάγκες τους, ούτε επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στην επιχείρηση. Η επίτευξη αποτελεσμάτων στην Τουριστική βιομηχανία και τα ξενοδοχεία ειδικότερα, είναι κάτι πολύ περισσότερο. Περιστρέφεται γύρω από την επιθυμία του πελάτη να αισθάνεται άνετα και να λαμβάνει ανθρωποκεντρική εξυπηρέτηση και φροντίδα, καθώς και την ανάγκη του να αισθάνεται ξεχωριστός και να του συμπεριφέρονται με ανάλογο τρόπο κατά την διαμονή του στο ξενοδοχείο, γινόμενος αποδέκτης καλών συναισθημάτων.

Είναι προφανές, πως σε έναν εργασιακό χώρο όπως τα ξενοδοχεία, τα συναισθήματα πρέπει να διαχειρίζονται με θετικό τρόπο, για να δημιουργούνται ωφέλιμες σχέσεις για όλους τους εμπλεκόμενους (πελάτες, υπαλλήλους, διοίκηση). Σε διαφορετική περίπτωση, η ικανοποίηση του πελάτη μπορεί να δεχτεί ισχυρό πλήγμα, με άσχημες συνέπειες για την φήμη του ξενοδοχείου.⁴⁷

Σε αυτό ακριβώς το σημείο έγκειται η χρησιμότητα της συναισθηματικής ικανότητας των υπαλλήλων των ξενοδοχείων και των υπηρεσιών φιλοξενίας γενικότερα, αφού αποδεικνύεται ιδιαίτερα χρήσιμη η αναγνώριση όλου του φάσματος των συναισθημάτων που βιώνει τόσο ο ίδιος ο υπάλληλος, όσο και αυτοί με τους οποίους έρχεται σε επαφή (πελάτες – συνάδελφοι). Ειδικότερα δε, όταν πρόκειται για τις «ένστολες υπηρεσίες» και την Υποδοχή του ξενοδοχείου,

που αφενός έρχονται σε καθημερινή επαφή με τους πελάτες, αφετέρου αποτελούν την βιτρίνα του ξενοδοχείου για τις υπηρεσίες που μπορεί αυτή η επιχείρηση να προσφέρει.

Σύμφωνα με τον Daniel Goleman,⁴⁸ ως συναισθηματική ικανότητα χαρακτηρίζεται μια εκμαθημένη ικανότητα που συμπεριλαμβάνει τόσο κοινωνικές, όσο και συναισθηματικές ικανότητες, βασίζεται στην συναισθηματική νοημοσύνη και έχει ως αποτέλεσμα διακεκριμένη απόδοση στην εργασία.

Η συναισθηματική νοημοσύνη, καθορίζει τις δυνατότητες που έχει κάθε άτομο, ώστε να μάθει τις πρακτικές δεξιότητες που βασίζονται στα πέντε στοιχεία της:

- Ø την αυτό - επίγνωση
- Ø τα κίνητρα συμπεριφοράς
- Ø την αυτό – ρύθμιση
- Ø την εν - συναίσθηση και
- Ø την ικανότητα στις σχέσεις με τους άλλους

Η συναισθηματική ικανότητα ενός εργαζομένου, δείχνει πόσο από αυτό το δυναμικό έχει «μεταφράσει» ο εργαζόμενος σε ικανότητες σχετικές με την εργασία.

Σε ότι αφορά τους εργαζόμενους στο Rooms Division ειδικά, αλλά και στα ξενοδοχεία γενικότερα, φαίνεται πως ιδιαίτερη βαρύτητα έχουν δύο από τις προαναφερθείσες ικανότητες:⁴⁹

* η εν – συναίσθηση

* η αυτό – ρύθμιση

Η εν – συναίσθηση, αποτελεί κοινωνική ικανότητα, δηλαδή καθορίζει πόσο καλά κάποιος χειρίζεται σχέσεις και αναφέρεται στις επιμέρους συναισθηματικές ικανότητες:

- ü της κατανόησης των άλλων, των απόψεων και των συναισθημάτων τους, αλλά και την επίδειξη ενεργού ενδιαφέροντος για τις ανησυχίες τους
- ü του προσανατολισμού στην παροχή υπηρεσιών, δηλαδή στην πρόβλεψη και αναγνώριση των αναγκών των πελατών και την ικανοποίηση αυτών
- ü της ενίσχυσης στην ανάπτυξη των άλλων, δηλαδή της αίσθησης του τι έχουν ανάγκη οι άλλοι για να αναπτυχθούν, καθώς και την δραστηριοποίηση για ενίσχυση των δυνατοτήτων τους
- ü του σωστού χειρισμού της διαφορετικότητας, δηλαδή την δημιουργία και καλλιέργεια ευκαιριών σε διαφορετικά είδη ανθρώπων
- ü της πολιτικής αντίληψης, δηλαδή της αναγνώρισης των συναισθηματικών τάσεων μιας ομάδας και τη ενδυνάμωση των σχέσεων

Η δε **αυτορύθμιση** ανήκει στις προσωπικές ικανότητες, δηλαδή καθορίζει πόσο καλά κάποιος χειρίζεται τον εαυτό του και αναφέρεται στις συναισθηματικές ικανότητες:

- ü του αυτοελέγχου, δηλαδή του χειρισμού παρορμήσεων και συναισθημάτων
- ü της αξιοπιστίας, δηλαδή της διατήρησης της τιμιότητας και ακεραιότητας

- ü της ευσυνειδησίας, που αναφέρεται στην ανάληψη ευθύνης και στις προσωπικές επιδόσεις
- ü της προσαρμοστικότητας, δηλαδή της ευελιξίας στο χειρισμό των αλλαγών
- ü της καινοτομίας, που αναφέρεται στην αίσθηση άνεσης και στο ανοικτό μυαλό σε πρωτοποριακές ιδέες προσεγγίσεις και νέες πληροφορίες

Βέβαια, το να έχει κανείς απλώς υψηλό επίπεδο συναισθηματικής νοημοσύνης δεν αποτελεί εγγύηση ότι έχει αποκτήσει τις συναισθηματικές ικανότητες που είναι σημαντικές για την εργασία, παρά μόνο ότι έχει μεγάλες δυνατότητες να τις μάθει.

Αν και η συναισθηματική νοημοσύνη αποτελεί ένα πολύ ευρύ θέμα μελέτης, ακόμη και μέσα από την αποσπασματική παρουσίασή της στα πλαίσια αυτής της εργασίας, μπορεί να γίνει εύκολα αντιληπτό, πως η εστίαση μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης προς την καλλιέργεια συναισθηματικών ικανοτήτων, μπορεί να αποδειχθεί ιδιαίτερα χρήσιμη για την διαμόρφωση και διατήρηση καλών σχέσεων προς και από τους εργαζόμενους του ξενοδοχείου.

Οι σχέσεις αυτών των εργαζομένων με τους πελάτες, μπορούν να είναι αποδοτικές με ιδιαίτερα θετικό τρόπο, αφού διαμορφώνονται οι συνθήκες για να βιώσουν οι πελάτες θετικά συναισθήματα, με πηγή μια τέτοιου είδους επαφή με τους υπαλλήλους, που προσδίδει ποιότητα στην διαμονή τους. Αντίστοιχα, οι σχέσεις με τους συναδέλφους και τους ηγέτες, διαμορφώνονται σε ένα

πλαίσιο αυξημένης συνεργασίας και εμπιστοσύνης που οδηγεί σε αυξημένη απόδοση.

Παράλληλα, από την μεριά της ηγεσίας, ενισχύεται η δυνατότητα αύξησης της ικανότητας έμπνευσης και υποκίνησης των εργαζομένων για υλοποίηση του οράματος του ηγέτη, αφού καλλιεργείται μια αίσθηση «προορισμού», πέρα από τα καθημερινά καθήκοντα και την καθημερινή ρουτίνα, μέσω της γνώσης της υποκινητικής αξίας των βαθύτερων αναγκών των εργαζομένων.⁵⁰

5.4.3.2 Το επιχειρησιακό κλίμα

Όπως η έννοια του κλίματος μιας περιοχής αναφέρεται στις επικρατούσες ατμοσφαιρικές συνθήκες, σε ότι αφορά στοιχεία όπως οι βροχοπτώσεις, η υγρασία, η θερμοκρασία, οι άνεμοι κ.λ.π., αντίστοιχα, η έννοια του κλίματος σε μια επιχείρηση αναφέρεται στις επικρατούσες συνθήκες που διαμορφώνουν την «επιχειρησιακή ατμόσφαιρα», με στοιχεία όπως πολιτικές και διαδικασίες, την ζεστασιά» προς τους υπαλλήλους, του τρόπους Ηγεσίας και την συνολική λειτουργική δομή. Το σύνολο των στοιχείων αυτών, συνιστά την έκφραση της κουλτούρας της επιχείρησης.

Αν η ηγεσία της επιχείρησης είναι περισσότερο γραφειοκρατική στην προσέγγιση για την λειτουργία της, θέτει περιορισμούς στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών, αφού εστιάζει στην τήρηση κανονισμών και διαδικασιών που είναι

ενταγμένες στο σύστημα λειτουργίας της, υποστηρίζοντας και επιζητώντας την απόδοση μέσω μιας «ρουτίνας», χρησιμοποιώντας μόνο καθιερωμένες μεθόδους επίλυσης προβλημάτων των πελατών.

Αντίθετα, αν η προσέγγιση είναι περισσότερο «ενθουσιώδης» προς αυτήν καθ' αυτήν την παροχή υπηρεσιών, τότε επιδεικνύεται μεγαλύτερη ευελιξία και προσωπική ανάμειξη σε σχέση με τους πελάτες, καθώς και μια οικογενειακή αίσθηση ενθάρρυνσης προς τους υπαλλήλους.⁵¹

Η δημιουργία ενός επιχειρησιακού κλίματος επίτευξης που είναι σε θέση να λειτουργήσει «υποκινητικά» για το προσωπικό, μπορεί να επιτευχθεί μέσω σχεδιασμού που βασίζεται σε τέσσερα σημεία:⁵²

∅ την οριοθέτηση ξεκάθαρων στόχων που δημιουργούν την αίσθηση της πρόκλησης για επίτευξη από τους εργαζόμενους, αλλά και που μπορούν πράγματι να επιτευχθούν. Εδώ θα πρέπει να διευκρινισθεί πως γενικές και αόριστες φράσεις για «καλύτερη επικοινωνία», «βελτίωση της ομαδικής εργασίας», «τόνωση ηθικού» και άλλες αντίστοιχες δεν μπορούν να θεωρηθούν ως ξεκάθαροι στόχοι, αλλά περισσότερο ως γενικές περιγραφές προβληματικών καταστάσεων.⁵³

∅ την ύπαρξη ενός συστήματος ανάδρασης (feedback) και θετικής ενίσχυσης (positive reinforcement). Η ανάδραση ενεργοποιείται αμέσως μόλις επιτελείται μια ολοκληρωμένη δραστηριότητα και καλύπτει όλα εκείνα τα στοιχεία της εργασίας που ελέγχονται άμεσα από τον υπάλληλο. Αντίστοιχα, θετική ενίσχυση εφαρμόζεται άμεσα, όταν

κάποιος υπάλληλος επιδεικνύει μια σωστή συμπεριφορά ή δραστηριοποιείται προς μια σωστή κατεύθυνση

Ø την έμφαση στην προσωπική υπευθυνότητα και την ανάληψη ευθυνών.

Η ενεργός συμμετοχή αποτελεί μέρος αυτής της στρατηγικής, μέσω της ομαδικής εργασίας και των ομαδικών συναντήσεων – συσκέψεων, αν και το ίδιο αποτελεσματική μπορεί να αποδειχθεί και η «άτυπη» επαφή «πρόσωπο με πρόσωπο», του ηγέτη με κάθε μέλος ξεχωριστά

(Το τέταρτο σημείο, θα πρέπει σύμφωνα με ότι έχει αναφερθεί σε προηγούμενο σημείο της εργασίας σχετικά με την προβληματική των ανταμοιβών, να προσεγγιστεί με ιδιαίτερο σκεπτικισμό και επιφυλακτικότητα και είναι:)

Ø η σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση. Η ανταμοιβή, (από την πλευρά εκείνων που υποστηρίζουν την σύνδεσή της με την υποκίνηση), είτε σε οικονομικούς είτε σε πιο εσωτερικούς όρους, έχει εδώ την μορφή υλοποίησης της δέσμευσης - ανταπόκρισης στους όρους του «ψυχολογικού συμβολαίου» που συνάπτεται μεταξύ Ηγέτη και υφισταμένων. Οι όροι αυτοί αναφέρονται στα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις που καθορίζουν τόσο οι εργατικές νομοθεσίες, όσο και οι άγραφες, ηθικές και εννοούμενες αλλά μη εκφρασμένες νόρμες.

Είναι γεγονός ότι δεν είναι εύκολη η δημιουργία και η διατήρηση ενός επιθυμητού επιχειρησιακού κλίματος, αφού είναι δύσκολο να ελεγχθούν και να προβλεφθούν όλοι οι παράγοντες και οι καταστάσεις που μπορούν να το επηρεάσουν. Μια τέτοια προοπτική όμως, έχει ιδιαίτερα θετικά αποτελέσματα στην επίτευξη υψηλής απόδοσης της επιχείρησης και των εργαζομένων της.

Ως γενική παραδοχή, καταγράφεται η αναγκαιότητα κατανόησης και αποδοχής από τα στελέχη και τους ηγέτες των επιχειρήσεων, του γεγονότος πως δεν υπάρχει μια καθολικά αποδεκτή φόρμουλα για όλους τους εργαζόμενους και πως οι ηγέτες – managers, στην πραγματικότητα δεν μπορούν να υποκινήσουν κανέναν. Αυτό που μπορούν και οφείλουν να κάνουν, είναι να διεγείρουν τις ανάγκες των εργαζομένων σε προσωπική βάση, έτσι ώστε αυτοί να εργάζονται για την επιχείρηση, με στόχο να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους.⁵⁴

«Οι εξαιρετικοί ηγέτες, έχουν την ευθύνη να διευρύνουν τους ορίζοντες ανάπτυξης των υπαλλήλων τους, δημιουργώντας ένα περιβάλλον στο οποίο όλοι μπορούν διαρκώς να φτάνουν σε υψηλότερα επίπεδα γνώσης.

Τα δύο αυτά στοιχεία, αποτελούν τους πιο σίγουρους τρόπους ενεργοποίησης του διανοητικού κεφαλαίου (intellectual capital) της επιχείρησης, το οποίο οι ηγέτες αλλά και οι υπάλληλοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν για να δημιουργήσουν νέα – πρόσθετη αξία. Στον επόμενο αιώνα αυτό θα αποτελέσει το βασικότερο και έσχατο καθήκον (ultimate task) κάθε ηγέτη.»⁵⁵

5.5 ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Η ξενοδοχειακή βιομηχανία γενικότερα, αλλά και οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις ειδικότερα, δραστηριοποιούνται δίνοντας ιδιαίτερη βαρύτητα στον ανθρώπινο παράγοντα. Αυτό συμβαίνει προς δύο κατευθύνσεις: του ανθρώπου – πελάτη, που είναι και ο λόγος ύπαρξης αυτών των επιχειρήσεων, αλλά και του ανθρώπου – εργαζόμενου, που αποτελεί το βασικό εργαλείο επίτευξης του θεμελιώδους στόχου της εργασίας που συντελείται στα ξενοδοχεία και δεν είναι άλλος από την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

Η σύνθετη φύση του τελικού ξενοδοχειακού προϊόντος που αυτές οι επιχειρήσεις διαθέτουν προς αγορά – κατανάλωση, απαρτίζεται τόσο από υλικά, όσο και από άυλα στοιχεία (αγαθά και υπηρεσίες). Ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του ξενοδοχειακού προϊόντος αποτελούν: η σύνθετη φύση του, η αδυναμία αποθήκευσης και η φθαρτότητά του, η ευαισθησία σε αλλαγές, η παραγωγή και κατανάλωσή του σε πραγματικό χρόνο, η δέσμευση του καταναλωτή για μετάβαση στον τόπο παραγωγής, η έντονη εποχικότητά του.

Η ιδιαιτερότητα του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως αυτή προκύπτει από τα γενικά του χαρακτηριστικά, επηρεάζει και τον τρόπο λειτουργίας και συνεργασίας των διαφόρων τμημάτων που απαρτίζουν μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, καθώς και το έργο που τόσο η Διοίκηση, όσο και οι εργαζόμενοι καλούνται να φέρουν σε πέρας.

Σε ψυχολογικό επίπεδο, η εργασία στα ξενοδοχεία ενέχει κάποιους «κινδύνους», λόγω του αντικειμένου, που συνεπάγεται σχέσεις με ανθρώπους, κατατάσσοντάς την στις αγχογόνες επαγγελματικές ομάδες. Ως τυπικοί αγχογόνοι παράγοντες, καταγράφονται οι βάρδιες, η αυξομείωση του εβδομαδιαίου χρόνου εργασίας και ο ρόλος του ατόμου στην επιχείρηση.

Επίσης, πιθανή θεωρείται και η εμφάνιση του συνδρόμου της επαγγελματικής εξουθένωσης (Burnout Syndrome).

Η κύρια λειτουργία ενός ξενοδοχείου, είναι η παροχή καταλύματος. Σε ένα σύγχρονο ξενοδοχείο, οι δραστηριότητες που σχετίζονται με την εκμετάλλευση ενοικίασης των δωματίων και γενικά της διαμονής των πελατών, αποτελούν αντικείμενο του τμήματος Υποδοχής, των ένστολων Υπηρεσιών (Θυρωρείο, Αχθοφόροι, Πορτιέρηδες) και του τμήματος Ορόφων.

Οι τρεις αυτές δραστηριότητες απαρτίζουν το τμήμα – Διεύθυνση Δωματίων (Room Division) και στην ουσία παρέχουν τις θεμελιώδεις υπηρεσίες που σχετίζονται με την διαμονή των πελατών στο ξενοδοχείο.

Η βαρύνουσα σημασία της εργασίας που συντελείται στο Rooms Division, γίνεται αντιληπτή και από το πλήθος των χαρακτηριστικών της. Κάποια από αυτά ενυπάρχουν και στην γενικότερη θεώρηση του τουρισμού ως κοινωνικού φαινομένου, αλλά και στα στοιχεία που συνθέτουν την έννοια του ξενοδοχειακού προϊόντος, όπως η εποχικότητα, η ευμετάβλητη φύση, ο «ανοικτός» χαρακτήρας του επαγγέλματος, ο κυρίαρχος ρόλος του πελάτη –

καταναλωτή – αξιολογητή της εργασίας. Ως πρόσθετα χαρακτηριστικά αναφέρονται η επικοινωνιακή φύση του επαγγέλματος, τα στοιχεία της πολυπολιτισμικότητας, η έλλειψη ρουτίνας, το φιλοδώρημα, οι απαιτήσεις που αφορούν εμφάνιση και συμπεριφορά, η χρονική πίεση στις δραστηριότητες και τις αποφάσεις.

Σε ότι αφορά στο προφίλ των εργαζομένων στην Υποδοχή και στις Ένστολες Υπηρεσίες, παρουσιάζεται δυσκολία στον καθορισμό ενός συγκεκριμένου τύπου εργαζομένου με συγκεκριμένα και αυστηρά καθορισμένα χαρακτηριστικά, αφού και τα επιζητούμενα προσόντα αυτών των εργαζομένων μπορεί να διαφέρουν από επιχείρηση σε επιχείρηση, ως πιο κοινά και περισσότερο δημοφιλή καταγράφονται στοιχεία που σχετίζονται με : την επικοινωνιακή ικανότητα, την ευχάριστη προσωπικότητα και εμφάνιση, την συμπεριφορά, τις τουριστικές σπουδές ή αντίστοιχη κατάρτιση, την γνώση ξένων γλωσσών, την προϋπηρεσία, τις ικανότητες πώλησης, την ικανότητα αξιολόγησης και κρίσης καταστάσεων για την λήψη αποφάσεων κ.ά.

Στο τμήμα των ορόφων, λόγω του αντικειμένου εργασίας που είναι κυρίως εκτελεστικού τύπου και με μικρότερη άμεση επαφή με τους πελάτες, ενώ δεν απαιτείται και αυξημένη ικανότητα λήψεως αποφάσεων, τα επιζητούμενα προσόντα είναι λιγότερα.

Κατά την διαδικασία σχεδιασμού της εργασίας του Rooms Division αλλά και των άλλων τμημάτων σε ένα ξενοδοχείο, όπως συμβαίνει και σε άλλου τύπου επιχειρήσεις, χρησιμοποιούνται διάφορες τεχνικές (εμπλουτισμός, επέκταση

κυκλική κυκλοφορία εργασίας), με ζητούμενο την επίτευξη ισορροπίας μεταξύ των προσδοκιών των υπαλλήλων από την εργασία και αυτών της επιχείρησης από τους υπαλλήλους. Έτσι, η σκιαγράφηση ενός υποκινητικού πλαισίου εργασίας, μπορεί να θεωρηθεί πάνω σε τρεις άξονες που αναφέρονται ως:

- Τι ζητά η επιχείρηση από τους εργαζομένους
- Τι ζητούν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση
- Τις σχέσεις μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων και το εργασιακό περιβάλλον

Σε γενικές γραμμές, η επιχείρηση (ξενοδοχειακή ή άλλη), ζητά από τους εργαζομένους σε αυτήν, αυξημένη αποδοτικότητα, αφοσίωση, συμμετοχή και υπευθυνότητα ως προς την επίτευξη των στόχων της και την υλοποίηση της αποστολής της. Επιπρόσθετα αναζητεί από τους νέους ή τους ήδη υπάρχοντες υπαλλήλους, στοιχεία ποιότητας όπως της αυτοδιαχείρισης, της δέσμευσης, της ανταγωνιστικότητας, της προσήλωσης αλλά και μαχητικότητα. Είναι επίσης δυνατόν, μια επιχείρηση να διαφοροποιείται σε σχέση με τα προηγούμενα, αναζητώντας είτε περισσότερα, είτε λιγότερα στοιχεία. Αυτό είναι αποτέλεσμα της επιρροής που δέχεται η επιχείρηση από διάφορους παράγοντες, όπως: η αποστολή και ο σκοπός της επιχείρησης, το αντικείμενο εργασιών, το είδος της δραστηριοποίησής της και η αγορά που λειτουργεί και απευθύνεται, την βαρύτητα που αποδίδει στον παράγοντα ποιότητα, τους διάφορους περιορισμούς στους οποίους τυχόν υπόκειται, την ομάδα που θα ενταχθεί ο κάθε εργαζόμενος, το είδος της ηγεσίας κ. ά.

Αντίστοιχη πληθώρα και ποικιλία μπορούν αν καταγραφούν και από την μεριά των απαιτήσεων που εγείρουν οι εργαζόμενοι από την επιχείρηση, αφού κάθε άτομο έχει διαφορετικές ανάγκες που επιζητά να καλύψει με την εργασία του.

Αυτό σημαίνει ότι, η υποκίνηση στην εργασία, μπορεί να επηρεάζεται από παράγοντες όπως: η ηλικία, το οικονομικό και καταναλωτικό προφίλ του εργαζόμενου, το φύλο, το πολιτισμικό και πολιτιστικό του υπόβαθρο, το είδος της εργασίας, την οικογενειακή του κατάσταση, την δέσμη προσωπικών αξιών και πιστεύω, την προϋπηρεσία κ.ά. Ακόμη, ως υποκινητικοί παράγοντες στην εργασία των υπαλλήλων, μπορούν να λειτουργήσουν οι χρηματικές απολαβές, το εργασιακό περιβάλλον, η εκτίμηση και εμπιστοσύνη που απολαμβάνει από πελάτες και συναδέλφους, η εργασιακή ασφάλεια, οι ευκαιρίες καριέρας κ.ά.

Συγκεντρωτικά, οι απαιτήσεις των υπαλλήλων, ομαδοποιούνται σε θέματα που σχετίζονται με την Δικαιοσύνη στα βασικά εργασιακά δικαιώματα, με την Επίτευξη εργασίας με νόημα και με την Συντροφικότητα.

Σε ότι αφορά στις ανταμοιβές που ευρέως πιστεύεται πως αποτελούν το κυρίως ζητούμενο των υπαλλήλων από την εργασία τους, υπάρχουν δύο βασικές προσεγγίσεις.

Σύμφωνα με την μία άποψη, ο ρόλος των ανταμοιβών θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικός για την επίτευξη ευχάριστου και αποδοτικού επιχειρησιακού κλίματος, αλλά και την διαμόρφωση ενός υποκινητικού πλαισίου εργασίας. Έτσι υποστηρίζεται πως, η ορθή διαπίστωση της καλής απόδοσης των υπαλλήλων

και η ορθολογική χρήση των ανταμοιβών, επιτυγχάνεται με την καθιέρωση αντίστοιχων προγραμμάτων από πλευράς Διοίκησης, όσο και την συνεχιζόμενη και με συνέπεια εφαρμογή τους, μέχρι να αφομοιωθούν πλήρως στην συνείδηση και τις συμπεριφορές των υπαλλήλων.

Σύμφωνα με την άλλη προσέγγιση, που οι ηγεσίες των επιχειρήσεων οφείλουν να γνωρίζουν και η οποία βασίζεται σε έναν συνεχώς αυξανόμενο αριθμό ερευνών και μελετών, υποστηρίζεται πως οι ανταμοιβές και η βαρύνουσα σημασία που τους έχει αποδοθεί από τις ηγεσίες και τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, αποτελούν κοντόφθαλμη και εύκολη λύση. Η σύνδεση των ανταμοιβών με την απόδοση των εργαζομένων, στην ουσία δημιουργεί προβλήματα και δυναμιτίζει την υποκίνηση των υπαλλήλων. Η αποτυχία των ανταμοιβών ως υποκινητικού παράγοντα εστιάζεται στην αδυναμία κατανόησης των σύνθετης φύσης ψυχολογικών παραμέτρων και την δημιουργία μιας μόνιμης μεταμόρφωσης των στάσεων των εργαζομένων που αποτελούν το υπόβαθρο των συμπεριφορών τους.

Οι σχέσεις που αναπτύσσει το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης γενικά, αλλά και του τμήματος του Rooms Division ειδικότερα, είναι παράγοντας αυξημένου ειδικού βάρους και εστιάζει προς δύο κατευθύνσεις: εξωτερικά προς τους πελάτες και εσωτερικά προς την επιχείρηση, την ηγεσία της και τους συναδέλφους.

Οι σχέσεις με τους πελάτες, καθορίζονται κυρίως από τις ανάγκες που αυτοί οι πελάτες προσπαθούν και επιθυμούν να ικανοποιήσουν, κατά την διαμονή τους στο ξενοδοχείο.

Οι «εσωτερικά» εστιασμένες σχέσεις, διαμορφώνονται από την επιρροή που ασκούν η συμπεριφορά και στάση των υπαλλήλων απέναντι στην εξουσία των προϊσταμένων, η προθυμία (ή η έλλειψή της) για ανάληψη ευθυνών, η εμπειρία και οι γνώσεις, η τάση για ανεξαρτησία, ο βαθμός δέσμευσης του υπαλλήλου σε προσωπικά πιστεύω, αξίες, πρότυπα κ.ά.

Η δημιουργία καλών σχέσεων μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων, αποτελεί προϋπόθεση για την αύξηση της αποδοτικότητας και οι σύγχρονες ηγεσίες επιχειρούν να διαμορφώνουν σχέσεις, με περισσότερο ανθρωποκεντρικές προσεγγίσεις.

Η προσπάθεια διαμόρφωσης – κτισίματος σχέσεων εφαρμόζοντας την Προπόνηση (Coaching) των εργαζομένων, εστιάζει στο να βοηθήσει τα μέλη μιας ομάδας να πετύχει στόχους, βελτιώνοντας την απόδοσή τους μέσω της μάθησης. Η διαδραστική αυτή σχέση που αναπτύσσεται σε καθημερινή βάση, στηρίζεται κατά πολύ στο αίσθημα της αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ προπονητή και προπονούμενου, και βοηθά στην αποκωδικοποίηση του υποκινητικού χαρακτήρα, αλλά και της ενεργοποίησής του σε κάθε υπάλληλο αλλά και στην ομάδα.

Σε μια άλλη προσέγγιση, οι σχέσεις εξετάζονται μέσα από το πρίσμα της Συναισθηματικής Νοημοσύνης, αφού η αναγνώριση όλου του φάσματος των συναισθημάτων που βιώνει ο υπάλληλος αλλά και ο πελάτης, αποτελούν θεμελιώδες στοιχείο της εργασίας στα ξενοδοχεία και στις υπηρεσίες φιλοξενίας γενικότερα.

Οι συναισθηματικές ικανότητες της εν – συναίσθησης και της αυτορύθμισης, μπορούν να διαμορφώσουν θετικές και αποδοτικές σχέσεις μεταξύ των υπαλλήλων και μεταξύ υπαλλήλων και πελατών. Μπορούν επίσης να ενισχύσουν την σχέση μεταξύ ηγεσίας και υπαλλήλων, αλλά και κάθε προσπάθεια υποκίνησης που υλοποιείται από συναισθηματικά νοήμονες ηγέτες και υπαλλήλους.

Η έκφραση της εταιρικής κουλτούρας μέσω των συνθηκών που επικρατούν και που συν - αποτελούν το επιχειρησιακό κλίμα και ατμόσφαιρα, μπορεί να έχει είτε γραφειοκρατική, είτε μια περισσότερο ενθουσιώδη προσέγγιση από πλευράς ηγεσίας, τόσο στην παροχή υπηρεσιών, όσο και στις σχέσεις με το προσωπικό. Ειδικότερα σε σχέση με τους υπαλλήλους, η δημιουργία ενός κλίματος «επίτευξης» το οποίο θα λειτουργεί υποκινητικά, πρέπει να βασίζεται την οριοθέτηση ξεκάθαρων στόχων, την ύπαρξη ενός συστήματος ανάδρασης (feedback), την έμφαση στην προσωπική υπευθυνότητα και την ανάληψη ευθυνών, καθώς και την σύνδεση ανταμοιβών με την απόδοση.

Συμπερασματικά, φαίνεται να ισχύει πως δεν υφίσταται χρυσός κανόνας ή μαγική φόρμουλα που μπορεί να εφαρμοστεί από όλους τους ηγέτες, σε όλες

τις επιχειρήσεις και τους υπαλλήλους , ώστε να επιτυγχάνεται η υποκίνηση τους. Αναμφισβήτητα όμως, οι ηγέτες οφείλουν να εστιάζουν τόσο θεωρητικά, όσο και σε πρακτικό επίπεδο, στην αναγνώριση και διέγερση των αναγκών των εργαζομένων. Ο απώτερος σκοπός είναι, η δημιουργία πρόσθετης αξίας, μέσα από ένα τέτοιο υποκινητικό πλαίσιο που θα έχει διαμορφωθεί, ώστε να είναι διπλά ωφέλιμο και για την επιχείρηση , αλλά και για τους εργαζόμενους, οι οποίοι θα είναι σε θέση να εξελίσσονται και να αυξάνουν τις γνώσεις τους, μέσα από την εργασία στην οποία θα επιδίδονται, για να ικανοποιήσουν τις δικές τους ανάγκες, αλλά και τους στόχους της επιχείρησης.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΑΝΑΦΟΡΕΣ ΚΕΦΑΛΑΙΟΥ

1. Lockwood A. & Jones P., People and the Hotel and Catering Industry, Cassell, London, 1991
2. Lovelock C. H., Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1992
3. Schlesinger L. A. & Heskett J. L., “Breaking the Cycle of Failure in Services”, Sloan Management Review, pp. 17 –28
4. Jones P. & Lockwood A., The Management of Hotel Operations, Cassel, London, 1989
5. Lovelock C. H., Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2nd edition, 1992
6. Mia Lokman & Patiar Anoop, “The Interactive Effect Of Superior – Subordinate Relationship and Budget Participation On Managerial Performance In The Hotel Industry: An Exploratory Study”, Journal Of Hospitality & Tourism Research, Vol.26, No 3, August 2002, pp. 235 – 257
7. Cooper C.L., Cooper R.D. & Eaker L.H., Living with stress, Penquin, Harmonds-worth, 1988
8. Καντάς Αριστοτέλης, Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3^ο, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1995, σελ.103 – 115
9. Maslach C. & Jackson S.E., Maslach Burnout Inventory (Manual), 2nd edition, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1986

10. Σωτηριάδης Μ., Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τεύχος Β΄, Πάτρα, 2000, σελ. 32
11. Medlik S., The Business of Hotels, Heinemann Professional Publishing, Oxford, UK, 2nd edit., 1990, pp. 35-36
12. Χυτήρης Λεωνίδα, Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα, 1996, σελ. 37-38
13. Gray W.S. & Liguori S.C., Hotel and Motel Management and Operations, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2nd edition, pp43-56
14. Χυτήρης Λεωνίδα, ό.π., σελ. 49-50
15. Μυλωνόπουλος Δημήτρης, Μεντής Γρηγόρης & Μοίρα Πολυξένη, Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις: Νομική Προσέγγιση, Προπομπός, Αθήνα, 2003, σελ.73 – 75
16. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία: Τομος Α, Interbooks, Αθήνα, 1997, σελ.138
17. Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Πολιτική, Interbooks, Αθήνα, 1997, σελ. 137
18. Βαρβαρέσος Σ., Έννοια – Μεγέθη – Δομές, Προπομπός, Αθήνα, 2000, σελ.216
19. Ντόντη Άννα, Λειτουργία Υποδοχής (Front Office), Αυτοέκδοση, Αθήνα, 2000, σελ. 42 – 47
20. Jones Peter & Lockwood Andrew, The Management of Hotel Operations, Continuum, London, 2002, pp.53 –55
21. Scott Wayne, Miller J. Thomas III & Scott W. Michele, Motivating Others – Bringing Out The Best In People, 1st Books Library, USA, 2001, p.110

22. Drucker Peter, The Practice Of Management, Harper & Row, New York, 1982, pp.262 – 272
23. Kelly E. Robert, “In Praise of Followers”, Harvard Business Review, November – December 1988, pp.142 –148
24. Drucker Peter, ό.π.
25. Daschler P. J., and Ninemeier J. D., “Supervision in the Hospitality Industry”, Educational Institute American Hotel & Motel Association, East Lansing, Miami, USA, 1989
26. Kovach K., “What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers”, Business Horizons, September - October 1987, pp. 58-65
27. Sirota David, Mischkind A. Louis & Meltzer Michael Irwin, The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want, Wharton School Publishing, New Jersey, USA, 2005, pp.9 – 20
28. Kohn Alfie, “Why Incentive Plans Cannot Work”, Harvard Business Review, September – October 1993, pp. 534 – 63
29. Zeithaml A. Valarie, Parasuraman A. & Berry Leonard, Delivering Quality Service, The Free Press, N.Y., USA, 1990, pp. 102 – 103
30. Nelson Bob, Employee Recognition and Rewards, in Motivating People for Improved Performance, Harvard Business School Press, The Results – Driven Manager Series, Massachusetts, USA, 2005, p.176
31. (Kohn Alfie, ό.π., p.55)

32. Kohn Alfie, Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes, Houghton Mifflin (Trade), New York, 2000
33. Harrison Alan Thomas, Simpson Ruth & Kaler Priya, "Emotions in the Organization: The Psychological Contract of Hotel and Catering Workers", International Journal of Work Organization and Emotion, Vol. 1, No 1, 2005. pp. 87 – 101
34. Nailon P, "Theory in hospitality Management", International Journal of Hospitality Management, vol.1, No 3, 1982, pp.135 – 143
35. Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 1999, σελ.38
36. Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, ό.π., σελ. 38 –39
37. Bass B. & Avolio B., Full Range of Leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Sage, California, USA, 1997
38. Schein E., Carrier Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison – Wesley, USA, 1978
39. Shore L. & Tetrick L, The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship, in Cooper C and Rousseau D. (Editors), Trends in Organizational Behavior, John Wiley, New York, USA, 1994
40. Guest D., "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?", Journal of Organizational Behaviour, Vol. 19, 1998, pp. 649 – 664
41. Daniels C. Aubrey, Bringing Out The Best In People, McGraw Hill Inc., New York, USA, 2000, p.163

42. Bennis Warren, "The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without Full Inclusion Initiatives and Cooperation of Followers", Organizational Dynamics, Summer 1999, pp.76 – 78
43. Whitmore John, Coaching For Performance: GROWing People Performance and Purpose, Nicholas Brealey Publishing, London, 3rd edition, 2004, p.8
44. McLeod Angus, Performance Coaching: The Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches, Crown Publishing Ltd., Wales, UK, 2005, p.9
45. McLeod Angus, ό.π., pp. 144 –145
46. McLeod Angus, ό.π., pp. 142
47. Lee Y.K., Lee Y., Lee K.A., Park D.H. & Moon H., "Exploring the role of service value in the relationship between service quality and customer satisfaction", International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol.5, No1, 2004
48. Goleman Daniel, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα, ΣΤ' Έκδοση, Αθήνα, 2000, σελ. 52
49. Goleman Daniel, ό. π. , σελ. 52
50. Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie, Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Διοίκηση Οργανισμών, Ελληνικά Γράμματα, Β' Έκδοση, Αθήνα, 2002, σελ.72
51. Schneider B., "The Service Organization: Climate is Crucial", Organizational Dynamics, Autumn 1980, pp. 52 – 65
52. Scanlan B.K. , "Creating a Climate for Achievement", Business Horizons, April 1980

53. Daniels C. Aubrey, ό.π. , pp. 83 –87

54. Scott Wayne, Miller J. Thomas III & Scott W. Michele, ό.π. , pp.109 –110

55. Bennis Warren, “The Leadership Advantage”, Leader to Leader, No 12,
Spring 1999, pp.18 – 23

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΑΣ

ΑΓΓΛΟΦΩΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 Adair John, Leadership Skills, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 5th edition, 2005
- 2 Adams J.S., "Toward an understanding of equity", Journal of Abnormal and Social Psychology, Vol.67, 1963
- 3 Alderfer C.P., "An empirical test of a new theory of human needs", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.4, 1969
- 4 Atkinson J.W., An Introduction to Motivation, Van Nostrand, Princeton, 1964
- 5 Baron R. A., "Motivation in work settings: reflections on the core of organizational research", Motivation and Emotion, Vol.15, No 1. ,1991
- 6 Bartlett Christopher & Ghosal Sumantra, "Changing the Role Of Top Management Beyond Systems to People", Harvard Business Review, May - June 1995
- 7 Bass B. & Avolio B., Full Range of Leadership: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire, Sage, California, USA, 1997
- 8 Bass Bernard, Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications, The Free Press, New York, 1990
- 9 Bass M. Bernard, "Evolving Perspective on Charismatic Leadership", in Charismatic Leadership, eds, Conger & Kanungo, Jossey-Bass, San Fransisco, USA, 1988
- 10 Batten J. D., Tough – minded Leadership, AMACOM, New York, 1981
- 11 Bennis Warren, "The End of Leadership: Exemplary Leadership is Impossible Without Full Inclusion Initiatives and Cooperation of Followers", Organizational Dynamics, Summer 1999
- 12 Bennis Warren, "The Leadership Advantage", Leader to Leader, No 12, Spring 1999
- 13 Blake R. Robert & Mc Canse, Leadership Dilemmas – Grid Solutions, Gulf Publishing, Houston, USA, 1991
- 14 Cameron J. & Pierce W. D., "Reinforcement, Reward and Intrinsic Motivation : A Meta-analysis", Review of Educational Research, Vol. 64, 1994
- 15 Campell J.P. & Pritchard R.D., "Motivation Theory in industrial and organizational psychology", in Dunnette M.D. (ed), Handbook of industrial and organizational psychology, Rand McNally, Chicago, 1976
- 16 Carrell M.R. & Dittrich J.E., "Equity Theory: The Recent Literature, Methodological Considerations and New Directions", In Academy of Management Review, Vol.3, 1978
- 17 Carver C.S. & Scheier M.F., "Attention and Self Regulation: A control-theory approach to human behavior", Springer-Verlag, New York, 1981

- 18 Chan Kim W. and Maubourgne Renee, "Parables of Leadership", Harvard Business Review, July – August 1992
- 19 Chemers M. Martin, An Interactive Theory of Leadership, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, USA, 1997
- 20 Cohen W. A., The Art of a Leader, Prentice Hall, New Jersey
- 21 Conger Jay & Kanungo Rabinda, Charismatic Leadership, Jossey-Bass, San Fransisco, USA, 1988
- 22 Cooper C.L., Cooper R.D. & Eaker L.H., Living with stress, Penquin, Harmonds-worth, 1988
- 23 Cribbin J. J., Leadership: strategies for organizational effectiveness, AMACOM, New York, 1981
- 24 Daniels C. Aubrey, Bringing Out The Best In People, McGraw Hill Inc., New York, USA, 2000
- 25 Dascher J.P.& Ninemeier J.D., Supervision in the Hospitality Industry, Education Institute of the American Hotel and Motel Association, Michigan, U.S.A., 1984
- 26 Daschler P. J., and Ninemeier J. D., Supervision in the Hospitality Industry. Educational Institute American Hotel & Motel Association, East Lansing, Miami, USA, 1989
- 27 Davis K., Human Behavior at Work – Organizational Behavior, McGraw Hill, New York, 1977
- 28 Deci E. L., Koestner R., Ryan R. M., "A Meta-analytic Review of Experiments Examining the Effects of Extrinsic Rewards on Intrinsic Motivation", Psychological Bulletin, No 125, 1999
- 29 Deci E.L., Intrinsic Motivation, Plenum Press, New York, 1975
- 30 Donelly J. H. & Ivancevich J. M. & Gibson J. L., Organizations: behavior, structure, processes, Business Publications Inc, Plano Texas, 5th Edition, 1985
- 31 Drucker Peter, The Practice Of Management, Harper & Row, New York, 1982
- 32 DuBrin Andrew, Essentials of Management, South-Western College Publishing, 14th edition, 1997
- 33 DuBrin Andrew, Leadership – Research Findings, Practice and Skills, Houghton Mifflin Company, Boston, 3rd Edition, 2001
- 34 Fiedler E. Fred, Chemers M. Martin & Mahar Linda, Improving Leadership Effectiveness: The Leader – Match Concept, Wiley, New York USA, 2nd ed., 1994
- 35 Fishbein M. & Ajzen I., Belief, Attitude, Intention and Behavior: An introduction to Theory and Research, Addison-Wesley, Reading, 1975
- 36 Frey Bruno & Osterloh Margit, Successful Management by Motivation, Springer, Berlin, 2002
- 37 Gray W.S. & Liguori S.C., Hotel and Motel Management and Operations, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2nd edition

- 38 Greenberg J. , “Approaching equity and avoiding inequity in groups and organizations”, in Greenberg J. and Cohen R.L. (eds) Equity and Justice in Social Behavior, Academic Press, New York, 1982
- 39 Grint Keith, Leadership: Limits and Possibilities, Palgrave Macmillan, 2005
- 40 Guest D., "Is the Psychological Contract Worth Taking Seriously?", Journal of Organizational Behaviour, Vol. 19, 1998
- 41 Hackman J.R. & Oldham G.R., “Motivation through the design of work: test of a theory“, Behavior and Human Performance, Vol.16, 1976
- 42 Hall D.T. and Nougaim K.E., “An examination of Maslow’s need hierarchy in an organizational setting”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 3, 1968
- 43 Harrison Alan Thomas, Simpson Ruth & Kaler Priya, "Emotions in the Organization: The Psychological Contract of Hotel and Catering Workers", International Journal of Work Organization and Emotion, Vol. 1, No 1, 2005
- 44 Hersey P. & Blanchard K., Management of Organizational Behavior, Prentice Hall, New York, 1978
- 45 Hersey Paul, Blanchard H. Kenneth & Johnson E. Dewey, Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, USA, 7th ed., 1996
- 46 Herzberg F. A., “One more time: how do you motivate employees?“, Harvard Business Review, Vol.46, 1987
- 47 Herzberg F.A., Mausner B. & Sherwitz L., The Motivation to Work, John Wiley, New York, 1959
- 48 Hollyforte Sarah & Whidett Steve, The Motivation Handbook, Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD), London, 2003
- 49 House J.Robert, "A Path-Goal Theory of Leadership Effectiveness", Administrative Science Quarterly, September 1971
- 50 James P., Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας, Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1998,
- 51 Jones P. & Lockwood A., The Management of Hotel Operations, Cassel, London, 1989
- 52 Jones Peter & Lockwood Andrew, The Management of Hotel Operations, Continuum, London, 2002
- 53 Kanfer R., “Motivation theory and industrial and organizational psychology”, In Dunnette M. D. and Hough L. M. (eds) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Palo Alto, California, Consulting Psychologists, 1990
- 54 Kanfer R., “Motivation“ In Nicholson N. (ed.) Encyclopedic Dictionary of Organizational Behavior, Blackwell Publishers Ltd., Oxford, 1998
- 55 Kelly E. Robert, "In Praise of Followers", Harvard Business Review, November – December 1988
- 56 Kohn Alfie, "Why Incentive Plans Cannot Work", Harvard Business Review, September – October 1993

- 57 Kohn Alfie, Punished by Rewards: The Trouble with Gold Stars, Incentive Plans, A's, Praise and Other Bribes, Houghton Mifflin (Trade), New York, 2000
- 58 Kotter P. John, A Force for Change: How Leadership Differs From Management, The Free Press, New York, 1990
- 59 Kouzes J. M. & Posner B. Z., The Leadership Challenge, Jossey – Bass, San Francisco, 1995
- 60 Kovach K., "What Motivates Employees? Workers and Supervisors Give Different Answers", Business Horizons, September - October 1987
- 61 Landsberg Max, The Tools of Leasership – Vision, inspiration, momentum, Profile Books Ltd, 2nd Edition, 2003
- 62 Latham & Huber, in Hopkins B.L & Mawhinney T.C. (eds) Pay for Performance: History, controversies & evidence, Haworth Press, New York, 1992
- 63 Lee Y.K., Lee Y., Lee K.A., Park D.H. & Moon H., "Exploring the role of service value in the relationship between service quality and customer satisfaction", International Journal of Hospitality and Tourism Administration, Vol.5, No1, 2004
- 64 Leonard Bill, "From Management to Leadership", HR Magazine, January 1999
- 65 Lewin Kurt & Lippitt Ronald, "An Experimental Approach to the study Of Autocracy and Democracy: A Preliminary Note", Sociometry, No 1, 1938
- 66 Likert Rensis, New Patterns of Leadership, McGraw-Hill, New York, USA, 1961
- 67 Locke E.A., "Toward a theory of task motivation and incentives", Organizational Behavior and Human Performance, Vol.3, 1968
- 68 Lockwood A. & Jones P., People and the Hotel and Catering Industry, Cassell, London, 1991
- 69 Lovelock C. H., Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources, 2nd edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1992
- 70 Lovelock C. H., Managing Services: Marketing, Operations and Human Resources, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2nd edition, 1992
- 71 Luthans Fred & Kreither Robert, Organizational Behaviour Modification and Beyond: An operant and social learning approach, 1985
- 72 Manderlink G. & Harackiewicz J.M., "Proximal versus distal goal setting and intrinsic motivation", Journey of Personality and Social Psychology, Vol.47, 1984
- 73 Maslach C. & Jackson S.E., Maslach Burnout Inventory (Manual), 2nd edition, Consulting Psychologists Press, Palo Alto, California, 1986
- 74 Maslow A.H., Motivation and Personality, Harper & Row, New York, 1954
- 75 McClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A. & Powell E.L., The Achievement Motive, Appleton-Century-Crofts, 1953
- 76 McClelland D.C., Power: The inner experience, Irvington, New York, 1975

- 77 McGregor Douglas, The Human Side of Enterprise, Mc Graw-Hill, New York, USA, 1960
- 78 McLeod Angus, Performance Coaching: The Handbook for Managers, H.R. Professionals and Coaches, Crown Publishing Ltd., Wales, UK, 2005
- 79 Medlik S., The Business of Hotels, Heinemann Professional Publishing, Oxford, UK, 2nd edit., 1990
- 80 Merriam Webster's Collegiate Dictionary, 10th Edition, 1993, Massachusetts, U.S.A.
- 81 Mia Lokman & Patiar Anoop, "The Interactive Effect Of Superior – Subordinate Relationship and Budget Participation On Managerial Performance In The Hotel Industry: An Exploratory Study", Journal Of Hospitality & Tourism Research, Vol.26, No 3, August 2002
- 82 Mintzberg Henry, The Nature of Managerial Work, Harper & Row, New York, 1973
- 83 Mitchell T. & Daniels D., "Motivation" In Borman W.C., Ilgen D.R. & Klimoski R.J. (eds), Comprehensive Handbook of Psychology, 5th edn., Vol 12: Industrial and Organizational psychology, New York, John Wiley & Sons, 2002
- 84 Montana Patrick & Charnov Bruce, Management, Barron's Educational Series, New York, 1993
- 85 Nailon P, "Theory in hospitality Management", International Journal of Hospitality Management, vol.1, No 3, 1982
- 86 Nelson Bob, "Employee Recognition and Rewards", in Motivating People for Improved Performance, Harvard Business School Press, The Results – Driven Manager Series, Massachusetts, USA, 2005
- 87 Nevis Edwin, "Cultural Assumption and Productivity: The United States and China", Sloan Management Review, Spring 1983
- 88 Oakland John, Total Organizational excellence – achieving world-class performance, Buitenworth-Heinemann, Oxford, 2nd Edition, 2001
- 89 Pinder C., Work Motivation. Theory, Issues and Applications, Scott Foresman and Company, Glenview III, 1984
- 90 Podsakoff P.A. & Schriesheim C.A., "Leader reward and punishment behavior: a methodological and substantive review", In Straw B. & Cummings L.L. (eds) Research in Organizational Behavior, Jossey-Bass, San Fransisco, 1985
- 91 Porter L., Bigley G., Steers R., Motivation and Work behavior, 7th edn., McGraw-Hill Irwin, New York, 2003
- 92 Porter L.W. and Lawler E.E., Managerial Attitudes and Performance, Dorsey Press, Illinois, 1968
- 93 Pritchard R. D. , "Equity theory: a review and critique", Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, 1969
- 94 Reber A.S., The Penguin Dictionary of Psychology, Penquin Books Ltd. , 1985
- 95 Reeve Johnmarshall, Understanding Motivation and Emotion, John Wiley & Sons Inc., U.S.A., 2005

- 96 Robbins Stephen, Managing Today, Prentice Hall, New Jersey, 1997
- 97 Roberts K. & Glick W., "The job characteristics approach to task design: A critical review", Journal of Applied Psychology, Vol.66, 1981
- 98 Robertson I. T. & Smith M., Motivation and Job Design, Institute of Personnel Management, London, 1985
- 99 Robins S. P., Organizational Behavior, Prentice-Hall, 9th edn., Englewood Cliffs, NJ, 2001
- 100 Roethlisberger & Dickson, Management and the Worker, Harvard University Press, 8th edition, 1974
- 101 Scanlan B.K. , "Creating a Climate for Achievement", Business Horizons, April 1980
- 102 Schein E., Carrier Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs, Addison – Wesley, USA, 1978
- 103 Schlesinger L. A. & Heskett J. L., "Breaking the Cycle of Failure in Services", Sloan Management Review, Spring, 1991
- 104 Schneider B., "The Service Organization: Climate is Crucial", Organizational Dynamics, Autumn 1980
- 105 Scott Wayne, Miller J. Thomas III & Scott W. Michele, Motivating Others – Bringing Out The Best In People, 1st Books Library, USA, 2001
- 106 Shore L. & Tetrick L., "The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship", in Cooper C and Rousseau D. (Editors), Trends in Organizational Behavior, John Wiley, New York, USA, 1994
- 107 Sirota David, Mischkind A. Louis & Meltzer Michael Irwin, The Enthusiastic Employee: How Companies Profit by Giving Workers What They Want, Wharton School Publishing, New Jersey, USA, 2005
- 108 Skinner B.F., The Behaviour of Organisms, Appleton-Century, New York, 1938
- 109 Tannenbaum Arnold, Social Psychology of the Work Organization, Wadsworth, Monterey, 1966
- 110 Tannenbaum Robert & Schmidt H. Warren, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, May – June 1973
- 111 Taylor E.K. & Griess T., "The missing middle in validation research", Personnel Psychology, Vol.29, 1976
- 112 Thierry H.& Koopman-Iwema A.M. "Motivation and satisfaction" In Drenth P.J.D., Thierry H., Willems P.J., & de Wolff C.J. (eds) Handbook of Work and Organizational Psychology, John Wiley & Sons, Chichester, 1984
- 113 Thomas Kenneth, Intrinsic Motivation at Work – Building Energy & Commitment, Berrett-Koehler Publishers Inc., San Francisco, 2002
- 114 Thomas Neil (editor), The John Adair Handbook of Management and Leadership, Thorogood Publishing Ltd, London, 2005
- 115 Tosi H.L., Rizzo J.R. & Carroll S.J., Managing Organizational Behavior, Blackwell Publishers, 3rd edn., Massachusetts, 1994
- 116 Ulrich D. & Zenger J. & Smallwood N., Results - Based Leadership, Cambridge, Harvard Business School Press, 1999

- 117 Vroom H. Victor, & Jago G. Arthur, The New Leadership: Managing Participation in Organizations, Prentice Hall. New Jersey, USA, 1988
- 118 Vroom V., Work and Motivation, John Wiley and Sons, New York, 1964
- 119 Weber Max, The theory of Social and Economic Organization, The Free Press, New York, USA
- 120 Weiner B., Human Motivation, Holt, Rinehart & Winston, New York, 1980
- 121 Wharshaw Michael, "The Mind-Style of the Enterprise", Success, April 1993
- 122 Whetton David & Cameron Kim, Developing Management Skills, Harper Collins, New York, 3rd Edition, 1995
- 123 Whitmore John, Coaching For Performance: GROWing People Performance and Purpose, Nicholas Brealey Publishing, London, 3rd edition, 2004
- 124 Yukl A. Gary, Leadership in Organizations, Prentice Hall, New Jersey, USA, 1994
- 125 Zeithaml A. Valarie, Parasuraman A. & Berry Leonard, Delivering Quality Service, The Free Press, N.Y., USA, 1990

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- 1 Βαρβαρέσος Σ., Έννοια – Μεγέθη – Δομές, Προπομπός, Αθήνα, 2000
- 2 Βελισσαρίου Ε., Καραχοντζίτης Δ. & Κομινάκης Μ., Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων – Εισαγωγή στο Μάνατζμεντ του Τουρισμού και των Τουριστικών Υπηρεσιών, ΕΑΠ, Πάτρα, 2000
- 3 Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Οικονομία: Τομος Α, Interbooks, Αθήνα, 1997
- 4 Ηγουμενάκης Ν., Τουριστική Πολιτική, Interbooks, Αθήνα, 1997
- 5 Θεοδωράτος Ε., Διοίκηση και Οργανωτική Συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα, 2004
- 6 Ινστιτούτο Νεοελληνικών Σπουδών (Ίδρυμα Μανόλη Τριανταφυλλίδη), Λεξικό της Κοινής Νεοελληνικής, Αριστοτέλειο Πανεπιστήμιο Θεσσαλονίκης, 3^η Ανατύπωση, Σεπτέμβριος 2002
- 7 Καντάς Αριστοτέλης, Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος 3^ο, Ελληνικά Γράμματα, Αθήνα, 1995
- 8 Κουτούζης Μ., Γενικές αρχές Management, Τουριστική Νομοθεσία και Οργάνωση Εργοδοτικών και Συλλογικών Φορέων, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο (ΕΑΠ), Πάτρα, 1999, τόμος Α
- 9 Κυριαζή Δ., «Motivation: Εισηγητική ομιλία», Διοίκηση Επιχειρήσεων, τεύχος 39 – 40, Δεκέμβριος 1996
- 10 Κωνσταντίνου Α., Μέθοδοι και Τεχνικές Υποκίνησης Εργαζομένων στην Πράξη, Γαλαίος, Αθήνα, 1991
- 11 Μάρκοβιτς Γ., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Παρακίνηση – Εξουσία, University Studio Press, Θεσσαλονίκη, 2002
- 12 Μπούκης Σ., Μάνατζμεντ και Ανθρώπινος Παράγοντας, Ινστιτούτο Εξαγωγών Σπουδών (ΙΕΣ), Αθήνα, Οργανισμός Προώθησης Εξαγωγών (ΟΠΕ), Β' έκδοση, 1993
- 13 Μπουραντάς Δ., Μάνατζμεντ: Θεωρητικό Υπόβαθρο, Σύγχρονες Πρακτικές, Εκδόσεις Γ. Μπένου, Αθήνα, 2002
- 14 Μπουραντάς Δημήτρης, Ηγεσία: Ο δρόμος της διαρκούς επιτυχίας, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα, 2005
- 15 Μυλωνόπουλος Δημήτρης, Μεντής Γρηγόρης & Μοίρα Πολυξένη, Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις: Νομική Προσέγγιση, Προπομπός, Αθήνα, 2003
- 16 Ντόντη Άννα, Λειτουργία Υποδοχής (Front Office), Αυτοέκδοση, Αθήνα, 2000
- 17 Ξηροτύρη – Κουφίδου Σ., Διοίκηση Προσωπικού, Κυριακίδη Α.Ε., Θεσσαλονίκη, 1995
- 18 Παπαδόπουλος Γ. Νίκος, Ψυχολογία, Αυτοέκδοση, Αθήνα, 1990, σελ. 192
- 19 Σαλεσιώτης Π. Μιχάλης, Ανθρώπινες Εργασιακές Σχέσεις στις Τουριστικές Επιχειρήσεις, Interbooks, Αθήνα, 1999

- 20 Σωτηριάδης Μ., Διοίκηση Τουρισμού και Τουριστικών Επιχειρήσεων – Μάνατζμεντ Ξενοδοχείων και Επιχειρήσεων Εστίασης και Αναψυχής, Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο, τεύχος Β΄, Πάτρα, 2000,
- 21 Χατζηπαντελή Π., Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Μεταίχμιο, Αθήνα, 1999,
- 22 Χολέβας Γ., Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων (Μάνατζμεντ), Interbooks, Αθήνα, 1995
- 23 Χυτήρης Λεωνίδα, Το Μάνατζμεντ των Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων, Interbooks, Αθήνα, 1996,
- 24 Goleman Daniel, Boyatzis Richard & McKee Annie, Ο Νέος Ηγέτης: Η δύναμη της Συναισθηματικής Νοημοσύνης στην Διοίκηση Οργανισμών, Ελληνικά Γράμματα, Β΄ Έκδοση, Αθήνα, 2002
- 25 Goleman Daniel, Η Συναισθηματική Νοημοσύνη στο Χώρο της Εργασίας, Ελληνικά Γράμματα, ΣΤ΄ Έκδοση, Αθήνα, 2000
- 26 Montana P. & Charnov B., Μάνατζμεντ, Εκδ. Κλειδάριθμος, Αθήνα, 1993,

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ΣΧΕΤΙΚΟΙ ΔΙΑΔΙΚΤΥΑΚΟΙ ΤΟΠΟΙ

<http://en.wikipedia.org/wiki/Motivation>
<http://gmj.gallup.com/>
<http://harvardbusinessonline.hbsp.harvard.edu/b01/en/home/index.ihtml?requestid=34174>
<http://leadwell.com/lw/1/3/>
<http://metasearch.com/www2search.cgi?p=employee+motivation+in+hotels&l=20&s=o>
<http://studentleadership.ucdavis.edu/articles.html>
<http://www.3minutelearning.com/article.asp?CatID=1&sPageID=4>
<http://www.accel-team.com/motivation/>
<http://www.achievingstyles.com/connectiveleadership.htm>
<http://www.articles911.com/Leadership/>
<http://www.articles911.com/Motivation/>
<http://www.bambooweb.com/>
http://www.bpubs.com/Management_Science/Leadership/
<http://www.businessballs.com/>
<http://www.cio.com/leadership/leadership/>
<http://www.creme-de-la-web.com/Category.aspx?URL=http://www.emeraldinsight.com/0143-7739.htm&ID=235930504&Search=Leadership&C=94>
http://www.cumuli.com/eazines/Motivation_content_category
<http://www.cyta.com.cy/pr/newsletter/Archive2005/June/Endiaferoun/endiiferoun.html>
<http://www.emergingleader.com/article13.shtml>
<http://www.geocities.com/Athens/Forum/1650/htmlobtoc02.html>
<http://www.goal-setting-guide.com/articles/motivation/>
<http://www.govleaders.org/motivation.htm>
<http://www.hli.gr/>
<http://www.housekeepingchannel.com/timemotivationarticles.php>
<http://www.leadershipvillage.com/>
<http://www.leader-values.com/Content/default2.asp?ContentCatID=15>
<http://www.leadingtoday.org/>
<http://www.nelson-motivation.com/>
<http://www.nlpu.com/>
<http://www.optimafacto.be/index.php?command=sections&sid=38>
<http://www.pdf.org/leaderbooks/12/compleatext.html>
<http://www.qm2.org/mbriefs/106.html>
http://www.recognitionrewards.com/secure-shop/motivational_articles.htm
<http://www.sagepub.com/>
<http://www.speakersroundtable.com/leadership.html>
<http://www.streetwisemotivation.com/index.html>
<http://www.superperformance.com/5facetsleadership.html>
<http://www.themotivationalspeaker.com/leadershipstyles/>
<http://www.tutor2u.com/>
<http://www.work911.com/cgi-bin/links/jump.cgi?ID=2729>