

ΤΕΙ ΚΡΗΤΗΣ – ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΘΕΜΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ:

**«ΟΙ ΕΡΓΑΣΙΑΚΕΣ ΣΧΕΣΕΙΣ ΣΤΙΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ,
ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ»**

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΔΡΑΚΟΥ ΑΙΚΑΤΕΡΙΝΗ

Ηράκλειο Ιούνιος 2011

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
----------------------	----------

ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	6
----------------------	----------

SUMMARY.....	7
---------------------	----------

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

1.ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ.....	8
------------------------------------	---

1.1Η ΗΓΕΣΙΑ.....	8
------------------	---

1.2ΥΠΟΚΙΝΗΣΗ.....	10
-------------------	----

1.3 ΟΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΕΣ.....	11
--------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

2.1 Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ ΩΣ ΣΤΟΙΧΕΙΟ ΤΟΥ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ	13
---	----

2.2.1 ΑΡΧΑΙΟΙ ΧΡΟΝΟΙ	14
----------------------------	----

2.2.2ΜΕΣΑΙΩΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ.....	14
-------------------------------	----

2.2.3 ΝΕΟΤΕΡΟΙ ΧΡΟΝΟΙ	15
-----------------------------	----

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (MOTIVATION)

3.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ	18
--------------------	----

3.2 ΤΙ ΕΙΝΑΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ;	18
--------------------------------	----

3.3 ΤΟ ΣΥΣΤΗΜΑ ΑΜΟΙΒΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΕΙ ΠΑΡΑΚΙΝΗΤΙΚΑ;	19
3.4 ΑΜΟΙΒΗ ΠΡΟΣ ΠΑΡΟΤΡΥΝΣΗ	20
3.5 ΑΠΟ ΠΟΙΑ ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΙΤΑΙ Η ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ	23

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

4.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	25
4.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ	27
4.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΙΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α. MASLOW	27
4.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG	30
4.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFRER	33
4.2.4 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MC CHELLAND	34
4.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM	35
4.2.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ	37
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ	38

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

5.1 ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	39
5.2 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΚΑΙ ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ	

ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ	41
5.3 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΑΝΕΞΑΡΤΗΤΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ - ΟΙ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ	42
5.4 Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΩΣ ΕΞΑΡΤΗΜΕΝΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑΣ ΑΙΣΘΗΜΑΤΟΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	44
5.5 ΚΛΙΜΑΚΕΣ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗΣ	47
5.6 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΣΥΝΤΕΛΟΥΝ ΣΤΗΝ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ.....	48
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	50
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	52

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι ένας επιστημονικός κλάδος ο οποίος ασχολείται με τα κριτήρια επιλογής των εργαζομένων, την εκπαίδευσή τους, την επιλογή των κατάλληλων ατόμων για την κατάλληλη θέση εργασίας, την αξιολόγησή τους, καθώς επίσης την παρακίνηση που πρέπει να τους δοθεί ώστε να αποδίδουν περισσότερο, την επικοινωνία μεταξύ τους αλλά και με την επιχείρηση. Και τέλος τις εργασιακές σχέσεις που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση. Όλα αυτά μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενα μελέτης.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η παρακίνηση των εργαζομένων. Η παρακίνηση δεν είναι ένα απλό θέμα το οποίο μπορεί να αντιμετωπιστεί από μια σειρά κινήτρων- μέτρων. Αντιθέτως είναι ένα δύσκολο αντικείμενο, εξαιτίας της ιδιαιτερότητας του κάθε εργαζομένου ο οποίος είναι μια οντότητα που αντιδρά διαφορετικά εκτελώντας την εργασία του.

Σαφώς και υπάρχουν αρκετές θεωρίες παρακίνησης που βοηθούν στην κατανόηση της λειτουργίας αυτής, όμως δεν υπάρχει ένα συγκεκριμένο και καθορισμένο πλάνο δράσης για τις επιχειρήσεις με το οποίο να μπορούν να κινηθούν και να φέρουν πάντα τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Η παρακίνηση χρησιμοποιείται από τις επιχειρήσεις συνήθως ως μοχλός ανάπτυξης. Προσπαθούν μέσα από μια σειρά κινήτρων να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας και της απόδοσης τους. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί αρμοδιότητα και ευθύνη της επιχείρησης.

SUMMARY

Human Resource management is a scientific field which deals with the choice criterions of the employees, their training, the selection of proper people for the appropriate working position, their evaluation as well as the motivation that must be given to them, in order to attribute more, the communication between them but with the business as well. And finally the working relations that exist inside the business. All these can compose objects for research.

Special interest presents the motivation of the employees. The motivation is not a simple issue which can be dealt with a series of motivation – measures. In contrary, it is a very difficult subject, because of the specialty of every employee that is one being that react differently while carrying out his job.

Certainly there are plenty of motivation theories that help someone understand it's function, nevertheless there is not one specific and definite action plan for the companies with which they can act and bring always the desired results.

Motivation is usually used from the companies as a development pivot. They are trying, throughout a series of motives to satisfy the employees with the aim of raising their productivity and their performance. The motivation of employees composes the competence and the responsibility of the company.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρακίνηση, όπως ήδη αναφέραμε, αποτελεί μοχλό ανάπτυξης για την επιχείρηση. Η εργασία αυτή έχει σκοπό να καταγράψει και να αναλύσει τον τρόπο με τον οποίο μία επιχείρηση προσπαθεί να παρακινήσει τους εργαζομένους που διαθέτει.

Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε ποια είναι η λειτουργία της Διεύθυνσης μιας επιχείρησης και πως η Διεύθυνση εστιάζει στην μελέτη του ανθρώπου και την εργασιακή του συμπεριφορά. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στον ανθρώπινο παράγοντα και πως αυτός λειτουργεί ως στοιχείο του οργανισμού. Ακόμα θα αναφερθούμε και στην εξέλιξη του ανθρώπινου παράγοντα με την πάροδο των χρόνων.

Στην συνέχεια, στο τρίτο κεφάλαιο, θα προσπαθήσουμε να απαντήσουμε σε ορισμένα ερωτήματα όσον αφορά την παρακίνηση και τι ακριβώς είναι ως έννοια, αν λειτουργεί ως ένα σύστημα αμοιβών καθώς επίσης και από ποια στοιχεία αποτελείται. Το τέταρτο κεφάλαιο είναι μία καταγραφή των θεωριών παρακίνησης και την εξέλιξη της επιστημονικής σκέψης πάνω στο θέμα αυτό, όπως του Maslow, Herzberg κ.α.

Στο πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο θα αναφερθούμε στα κίνητρα της εργασίας και την επαγγελματική ικανοποίηση των εργαζομένων, θα δούμε τα θετικά αποτελέσματα και της επιπτώσεις της, καθώς και παράγοντες που συντελούν στην επίτευξη της επαγγελματικής ικανοποίησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1. Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ

1. ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΤΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ

Οι οργανισμοί επηρεάζουν τους στόχους, τις επιδιώξεις, τις αντιλήψεις, τις στάσεις, τις αξίες, τα συναισθήματα των εργαζομένων, κανείς πλέον σήμερα δεν μπορεί να αμφισβητήσει τον καθοριστικό ρόλο των οργανώσεων στην προσωπικότητα και την συμπεριφορά τους. Τις περισσότερες φορές η επίδραση αυτή επέρχεται εξαιτίας των διαφορών που υπάρχουν μεταξύ των προσωπικών στόχων και κινήτρων των εργαζομένων και των σκοπών και επιδιώξεων των οργανισμών. Σπάνια συμβαίνει να ταυτίζονται οι ατομικοί με τους οργανωσιακούς στόχους, διότι τα ατομικά κίνητρα είναι από την φύση τους κάτι προσωπικό – ατομικό, ενώ οι αντικειμενικοί στόχοι του οργανισμού είναι απρόσωποι και τις περισσότερες φορές επιβάλλονται από εξωτερικούς παράγοντες. Αρκετές φορές επίσης η διαφορετική αντίληψη των προτεραιοτήτων και των ευκαιριών, η διαφορετική ιεράρχηση των στόχων του ατόμου και του οργανισμού, είναι ένας άλλος λόγος για τον οποίο η εργασιακή συμπεριφορά τροποποιείται προς χάριν του "ορθολογικού συμφέροντος του οργανισμού". Ακόμη, η εργασία μέσα σε οργανωμένες ομάδες απαιτεί περιορισμό, σε μεγάλο βαθμό, της ελευθερίας του ατόμου, αφού αποδέχεται τους κανόνες τις ομάδας. Επιπλέον του επιβάλλονται κανόνες συμπεριφοράς, αφ' ετέρου από το σχεδιασμό της θέσης εργασίας του (Πετρίδου, 2001:242).

Τα διοικητικά στελέχη, για να κατευθύνουν την ανθρώπινη προσπάθεια προς την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων της επιχείρησης, μέσα στα πλαίσια της άσκησης της λειτουργίας της Διεύθυνσης, δραστηριοποιούνται στα θέματα παροχής κινήτρων (**υποκίνηση**), επιλογής του κατάλληλου στυλ διοίκησης (**ηγεσίας**), εξασφάλιση της αποτελεσματικής **επικοινωνίας**, επίλυσης των προβλημάτων που προέρχονται από τη δυναμική των ομάδων κ. ά. (Πετρίδου, 2001:243).

1.1 Η ηγεσία

Η ηγεσία θα μπορούσε να οριστεί ως η διαδικασία επηρεασμού των ενεργειών και της συμπεριφοράς των ατόμων από τον ηγέτη τους ώστε εθελοντικά και αυθόρμητα να συνεργαστούν για να υλοποιήσουν τους στόχους της ομάδας και μέσα από αυτούς και τους ατομικούς τους στόχους. Κύριες δραστηριότητες αυτής της

διαδικασίας είναι η καθοδήγηση των υφισταμένων, η ανάπτυξη τους, η εμπύχωση τους, η υποκίνηση τους, η εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας και του υψηλού ηθικού της ομάδας, η δημιουργία του ευνοϊκού οργανωσιακού κλίματος (Πετρίδου, 2001: 244).

Διάφορες θεωρίες έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την επιλογή του καταλληλότερου στυλ ηγεσίας: η θεωρία x, y McGregor, η θεωρία Lippitt-White, το μοντέλο Schmid-Tannenbaum, η διοικητική σχάρα των Blake-Mouton, η ενδεχομενική θεωρία των Fiedler, το μοντέλο των Vroom-Yetton κ. ά. Κλασσική προσέγγιση στο θέμα, αποτελεί η θεωρία του Likert η οποία ταξινομεί τα 4 στυλ ηγεσίας:

- **στο εκμεταλλευτικό αυταρχικό:** στηρίζεται στο φόβο και στον καταναγκασμό, όπου η επικοινωνία είναι από πάνω προς τα κάτω, η λήψη των αποφάσεων γίνεται στην κορυφή της πυραμίδας χωρίς συμμετοχή των εργαζομένων.
- **στο καλοπροαίρετο αυταρχικό:** οι υφιστάμενοι εξακολουθούν να είναι βασικά υποτελείς, αλλά υπάρχει και κάποιο κλίμα εμπιστοσύνης και φιλίας, οι αποφάσεις παίρνονται κύρια στην κορυφή αλλά μεταβιβάζονται και ορισμένες σε χαμηλότερα επίπεδα.
- **στο συμβουλευτικό:** οι υφιστάμενοι προσφέρουν τις γνώσεις τους προς τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα και αξιοποιούνται πολλές φορές δημιουργικά, η επικοινωνία ρέει αμφίδρομα, αλλά οι σημαντικές αποφάσεις εξακολουθούν να παίρνονται από ψηλά.
- **στο συμμετοχικό:** όπου υπάρχει ενεργή συμμετοχή όλων στις αποφάσεις και στον καθορισμό προκλητικών στόχων, ενθαρρύνεται η υψηλή απόδοση και οι συμμετοχικές διαδικασίες (Πετρίδου, 2001: 245).

Η ηγεσία, όπως τελικά καταλήγουν οι περισσότερες σχετικές θεωρίες, για να είναι αποτελεσματική δεν πρέπει να ακολουθεί κάποιο συγκεκριμένο στυλ, αλλά να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται στις μεταβολές των συνθηκών του περιβάλλοντος, υιοθετώντας κάθε φορά το καταλληλότερο από τα 4 κλασσικά στυλ του Likert (Πετρίδου, 2001:245).

1.2 Υποκίνηση

Η δύναμη που οδηγεί τους ανθρώπους σε ενέργειες με σκοπό να εκπληρώσουν τις ανάγκες τους ή να πετύχουν επιθυμητούς στόχους, προκαλεί τη διαδικασία της υποκίνησης. Η υποκίνηση, στην πράξη, αναφέρεται στην παροχή κινήτρων στο άτομο, ώστε να αποκτήσει τη δύναμη αυτή που θα το κάνει να συμπεριφερθεί κατά τον επιθυμητό τρόπο (Πετρίδου, 2001: 247).

Οι ανεκπλήρωτες ανάγκες επομένως, απαιτούν κίνητρα για να προκαλέσουν τη συμπεριφορά που θα οδηγήσει στην επιτυχία των ατομικών στόχων, και θα προσφέρει ικανοποίηση. Η διαδικασία που ενεργοποιεί το σύνολο αυτών των σχέσεων αλληλεξάρτησης και αλληλεπίδρασης μεταξύ αναγκών, κινήτρων, στόχων και συμπεριφοράς αποτελεί τη διαδικασία της υποκίνησης (Πετρίδου, 2001:247).

Οι σχέσεις μεταξύ των στοιχείων αυτών της υποκίνησης είναι πολύ δύσκολο να προσδιοριστούν ποιοτικά και ποσοτικά διότι:

- οι άνθρωποι διαφέρουν μεταξύ τους και επιζητούν διαφορετικά κίνητρα για να ικανοποιήσουν τις διαφορετικές ανάγκες τους
- οι άνθρωποι επιζητούν διαφορετικά κίνητρα στις διαφορετικές χρονικές περιόδους της ζωής τους
- τα κίνητρα τείνουν να χάνουν την υποκινητική τους δράση, όσο οι ανάγκες ικανοποιούνται ή παρεμποδίζεται η ικανοποίησή τους (Πετρίδου, 2001:247).

Παραδείγματα κινήτρων αποτελούν οι οικονομικές ανταμοιβές, οι προαγωγές, το καλό περιβάλλον εργασίας, η σταθερότητα στους όρους εργασίας, η βεβαιότητα για την εκτίμηση της εργασίας που προσφέρεται, οι ηθικές ανταμοιβές και η αναγνώριση για την επιτυχή επίδοση, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων, οι ευκαιρίες για πρωτοβουλία και δημιουργικότητα, η εμπιστοσύνη στο πρόσωπο του εργαζομένου, το προκλητικό περιεχόμενο της εργασίας, οι αρμονικές σχέσεις συνεργασίας με την ομάδα εργασίας, οι ευκαιρίες ικανοποίησης του εγωισμού, της προβολής και της αυτοπραγμάτωσης των εργαζομένων κ. ά. (Πετρίδου, 2001: 248).

Η διαδικασία παροχής των κινήτρων πρέπει επίσης να αναγνωρίζει το σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει στην αποτελεσματικότητα των κινήτρων η

δύναμη της ανάγκης (η οποία προσδιορίζεται από την προσδοκία της ικανοποίησης και την διαθεσιμότητα των πόρων) η ικανοποίηση της ανάγκης, η δικαιοσύνη στην παροχή κινήτρων και ανταμοιβών κ. ά. (Πετρίδου, 2001:249).

1.3 Οι επικοινωνίες

Η επικοινωνία μεταξύ των εργαζομένων μέσα σε μια επιχείρηση δεν έχει σχέση μόνο με την εκτέλεση των εργασιών, αλλά αναφέρεται σε όλο το πλέγμα των ανθρώπινων σχέσεων. Διακρίνουμε δηλαδή τη διαπροσωπική διάσταση της επικοινωνίας (αποτελεσματικές ανθρώπινες σχέσεις) και την οργανωτική της διάσταση (τυπικά κανάλια επικοινωνίας που η οργανωτική ροή επιβάλλει για τη μετάδοση πληροφοριών) (Πετρίδου, 2001: 249).

Επικοινωνία είναι το σύνολο των γραπτών, προφορικών, εικονικών και διαγωγικών νοημάτων που ρέουν στην επιχείρηση από ένα άνθρωπο στον άλλο αμέσως ή εμμέσως και έχουν σκοπό να διευκολύνουν την ανάθεση και εκτέλεση των καθηκόντων και να επηρεάσουν ακόμα και τις ιδέες , τα συναισθήματα, τις πράξεις και την συμπεριφορά των ανθρώπων. Και οι δύο διαστάσεις είναι σημαντικές, διότι αν μία επιχείρηση είναι κατάλληλα οργανωμένη (με σωστά κανάλια επικοινωνίας) ώστε να προωθείται η αποτελεσματική επικοινωνία, χρειάζεται και τα άτομα να είναι ικανά να επικοινωνούν (να έχουν δυνατότητες επικοινωνίας και κοινό γνωστικό πεδίο) για να μεταδοθούν τα μηνύματα σωστά και να προκαλέσουν τις ανάλογες ενέργειες (Πετρίδου, 2001:249).

Τα είδη επικοινωνίας είναι:

- **η επικοινωνία πληροφόρησης** για την επιτυχή διεκπεραίωση των καθηκόντων του παραλήπτη του μηνύματος
- **η επικοινωνία υποκίνησης** για δραστηριοποίηση του παραλήπτη προς μια ορισμένη κατεύθυνση.
- **η επικοινωνία συνενώσεως** για την καλλιέργεια του καλού κλίματος συνεργασίας.

- **η επικοινωνία αποφάσεων** δηλαδή οι κάθετες και οριζόντιες επικοινωνίες που πηγάζουν από την οργανωτική δομή της επιχείρησης.
- **η τυπική και άτυπη επικοινωνία** δηλαδή το είδος της επικοινωνίας που αναπτύσσεται εξαιτίας των τυπικών σχέσεων (ό, τι δηλαδή περιγράφεται στο οργανόγραμμα) ή των άτυπων σχέσεων (όσες φιλικές σχέσεις αναπτύσσονται που παρατηρούνται στους οργανισμούς (Πετρίδου, 2001:250).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2. Ο ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΣ ΠΑΡΑΓΩΝ

2.1 Ο ανθρώπινος παράγων ως στοιχείο του οργανισμού

Όπως είναι γνωστό, ο άνθρωπος, σε αντίθεση με τα λοιπά υλικά μέσα (μηχανήματα, έπιπλα, εγκαταστάσεις κ.λπ.), που χρησιμοποιεί ο οργανισμός, αποτελεί σύνθεση υλικών και ψυχικών στοιχείων, τα οποία τον διαφοροποιούν από τα λοιπά στοιχεία του οργανισμού (Φαναριώτης, 1997:28).

Λόγω της ιδιομορφίας αυτής, ο άνθρωπος δεν μπορεί να υπαχθεί στις ίδιες αρχές χειρισμού, στις οποίες υπάγονται τα λοιπά μέσα π.χ. δεν είναι δυνατόν να υποχρεώσουμε τον άνθρωπο (όπως κάνουμε στην περίπτωση των μηχανικών μέσων) να εργάζεται επί εικοσιτετραώρου βάσεως, ούτε είναι δυνατόν να τον εκθέτουμε σε συνθήκες εργασίας τέτοιες, που να βρίσκονται έξω από τα όρια της αντοχής του, (ιδιάζουσες συνθήκες φωτισμού, υγρασίας, θερμοκρασίας κ.λπ.) (Φαναριώτης, 1997:28).

Εξ' άλλου ο άνθρωπος ως λογικό ον, απαιτεί λογικούς χειρισμούς, οι οποίοι ενώ είναι προσανατολισμένοι προς το συμφέρον του οργανισμού, θα πρέπει ταυτόχρονα να ικανοποιούν και τις υλικές και ψυχολογικές του ανάγκες ως ανθρώπου. Τότε μόνο μπορεί ένας οργανισμός να επιτύχει την αποστολή του, όταν έχει προσωπικό ικανοποιημένο από την εργασία που προσφέρει και όταν η συμπεριφορά της Διοικήσεως του προσωπικού συμβάλλει στην ανάπτυξη της ικανοποίησης του από την εργασία (Φαναριώτης, 1997:28).

Ο βαθμός ικανοποίησης που αντλεί το προσωπικό από την εργασία του, σε συνδυασμό με την ποιοτική και ποσοτική του απόδοση, αποτελεί το βασικότερο κριτήριο επιτυχίας του οργανισμού, γι' αυτό σήμερα η παραγωγικότητα θεωρείται ότι βαδίζει παράλληλα με την ικανοποίηση που παρέχει κάθε οργανισμός στο προσωπικό του (Φαναριώτης, 1997 : 28).

2.2.1 Αρχαίοι χρόνοι

Όπως προκύπτει από τα γραπτά στοιχεία, ο άνθρωπος από την αρχή της εμφανίσεως του πάνω στην γη και κάτω από την πίεση των βιοτικών αναγκών, βρέθηκε στην ανάγκη να οργανώσει την ζωή του, έτσι ώστε με τα μέσα που είχε στην διάθεσή του να ικανοποιεί τις ανάγκες του με την μικρότερη δυνατή θυσία (Φαναριώτης, 1997:30).

Από την νεολιθική ακόμα εποχή, δηλαδή πριν από 12000 χρόνια, συναντούμε τα πρώτα στοιχεία οργανωμένων οικισμών και έργων, από τα οποία προκύπτει ότι, ο άνθρωπος από την εποχή αυτή είχε ανάπτυξη την οργανωτική σκέψη ως μέσο για την βελτίωση των συνθηκών της ζωής του. Έτσι, σε πολύ παλαιούς πολιτισμούς βρίσκουμε στοιχεία που αναφέρονται στην οργάνωση και τη Διοίκηση του προσωπικού, όπως π.χ. στη Μινωική Εποχή (2800-1440 π. Χ.), όπου συναντούμε την έννοια του καταμερισμού των έργων, την εποχή των Βαβυλωνίων όπου στον κώδικα του βασιλέως Χαμουραμπί, περιέχονται διατάξεις που καθορίζουν τα ελάχιστα όρια αμοιβής, την εποχή των Αιγυπτίων όπου από επιγραφές που έχουν ανακαλυφθεί προκύπτει ότι είχε αναπτυχθεί η έννοια της εποπτείας και του συντονισμού, της εποχής των Ιουδαίων όπου στις βιβλικές περιγραφές της Εξόδου συναντάμε κανόνες Διοικήσεως, της εποχής των αρχαίων Ελλήνων, οι οποίοι ανέπτυξαν πληθώρα από επιστημονικές παρατηρήσεις οργανωτικής φύσεως κ.λπ. (Φαναριώτης, 1997 : 30).

2.2.2 Μεσαιωνική περίοδος

Μερικές από τις βασικές λειτουργίες που σχετίζονται άμεσα με την Διοίκηση του προσωπικού, αναπτύχθηκαν κατά την μεσαιωνική περίοδο. Κατά την περίοδο αυτή, άρχισε να εμφανίζεται η μορφή της ελεύθερης εργασιακής σχέσεως, πάνω στην οποία βασίζονται και οι σύγχρονες σχέσεις απασχολήσεως (Φαναριώτης, 1997:30).

Η ανάπτυξη των πόλεων, κατά την εποχή αυτή, δημιούργησε νέα ζήτηση αγαθών και υπηρεσιών και παράλληλη προσφορά εργασίας από μέρους εκείνων που ήθελαν να αποφύγουν τις δυσμενείς συνθήκες διαβίωσης που δημιούργησε το φεουδαρχικό σύστημα ιδιοκτησίας (Φαναριώτης, 1997:30).

Στις περιπτώσεις αυτές, ειδικευμένοι χειροτέχνες άρχισαν να συνενώνονται σε συντεχνίες, οι οποίες με τη σειρά τους καθιέρωσαν και ειδικούς ελέγχους και

κανονισμούς, οι οποίοι αφορούσαν στην προστασία και στην καλύτερη διεξαγωγή του επαγγέλματος με το οποίο απασχολούνται (Φαναριώτης, 1997:31).

Οι συντεχνίες αυτές υπήρξαν οι πρωτοπόροι των σημερινών επαγγελματικών ενώσεων και βοήθησαν πολύ στη βελτίωση του επιπέδου της χειροτεχνίας και στη θεμελίωση του συστήματος της μαθητείας για την απόκτηση των γνώσεων και δεξιοτήτων που κρίνονται απαραίτητες για την είσοδο ενός νέου στο επάγγελμα, προσόντα δηλαδή, τα οποία απαιτούν και σήμερα οι διάφορες επαγγελματικές ενώσεις από τα άτομα εκείνα που επιδιώκουν να γίνουν μέλη τους (Φαναριώτης, 1997:31).

Δοθέντος ότι οι δυνατότητες των πλανοδίων χειροτεχνών για δημιουργία δικών τους εργαστηρίων ήταν πολύ περιορισμένες, πολλοί απ' αυτούς ήταν αναγκασμένοι να μισθώσουν την εργασία τους σε άλλους που εξασφάλιζαν ευνοϊκότερες προϋποθέσεις για την αποδοτικότερη και κατά συνέπεια οικονομικότερη παραγωγή του ίδιου του προϊόντος, πράγμα το οποίο οδήγησε από πολύ νωρίς στην εισαγωγή της έννοιας της εξαρτημένης εργασίας. Ως αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας προέκυψε η ανάγκη συνενώσεως όλων όσων εμίσθωναν την εργασία τους σε ενώσεις, για την προστασία τους από την εκμετάλλευση και γενικά την καλύτερη και αποτελεσματικότερη προστασία των συμφερόντων τους. Οι ενώσεις αυτές απετέλεσαν τις πρώτες μορφές των σημερινών εργατικών σωματείων (Φαναριώτης, 1997: 31).

2.2.3 Νεότεροι χρόνοι

Μέχρι την εποχή της βιομηχανικής επανάστασεως (1815-1870), η παραγωγή των αγαθών πραγματοποιείτο σε μικρά βιοτεχνικά εργαστήρια ή ακόμα και στα σπίτια των εργατών με τη χρησιμοποίηση καθαρά χειροτεχνικών μεθόδων παραγωγής. Η βιομηχανική επανάσταση, η οποία όπως είναι γνωστό έδωσε ώθηση στην ανάπτυξη των εργοστασίων και την πραγματοποίηση οικονομικών κλίμακας – ως αποτέλεσμα της διαθέσεως κεφαλαίων της ελεύθερης προσφοράς της εργασίας και φυσικά της δυνατότητας χρησιμοποίησεως μηχανοκίνητων εργαλείων – βελτίωσε σε μεγάλο βαθμό τις μεθόδους παραγωγής καθώς επίσης και τη ζήτηση βιομηχανοποιημένων προϊόντων, έδωσε δε, ταυτόχρονα, τη δυνατότητα για παραγωγή αγαθών σε μεγαλύτερες ποσότητες και με μικρότερο κόστος απο ότι αυτά

μπορούσαν να παραχθούν κάτω από το σύστημα της οικοτεχνίας(Φαναριώτης, 1997:31).

Το εργοστασιακό σύστημα παραγωγής, σε συνδυασμό με την εξειδίκευση της εργασίας την οποία προκάλεσε, δημιούργησε νέα προβλήματα στον τομέα των ανθρωπίνων σχέσεων, εξ' αιτίας του γεγονότος ότι προκάλεσε παράλληλα και την δημιουργία ενός πλήθους, συχνά επαναλαμβανόμενων εργασιών, που δεν απαιτούσαν καμία ειδίκευση. Η συνεχής δε απασχόληση στις εργασίες αυτές, δημιούργησε πολλά προβλήματα, τα οποία επηρέαζαν την όλη συμπεριφορά των εργαζομένων και τις διαθέσεις τους απέναντι στην εργασία (Φαναριώτης, 1997:32).

Εκτός από τους ειδικευμένους τεχνίτες, οι οποίοι είχαν σε κάποιο βαθμό μία σταθερή οικονομική εξασφάλιση χάρη στις δεξιότητες τους (που ήταν περιζήτητες στην αγορά), οι υπόλοιποι, δηλαδή οι ανειδίκευτοι εργάτες των εργοστασίων ήταν τελείως ανασφαλείς, διότι μπορούσαν να αντικατασταθούν εύκολα από άλλους, οι οποίοι με μια γρήγορη κατάρτιση μπορούσαν να εκτελέσουν με τον ίδιο ρυθμό τις εργασίες των προηγούμενων (Φαναριώτης, 1997:32). .

Στα πλαίσια αυτά, ο ανειδίκευτος εργάτης δεν έχει καμία διαπραγματευτική ικανότητα που θα μπορούσε να βελτίωση τη θέση του. Το γεγονός αυτό τον καθιστούσε υποκείμενο των διαθέσεων του εργοδότη, τοσούτο μάλλον, καθ' όσον ο εργάτης εθεωρείτο ως εμπόρευμα που έπρεπε να το προμηθευτεί ο επιχειρηματίας στη μικρότερη δυνατή τιμή και να το απομακρύνει όταν οι υπηρεσίες του δεν απέδιδαν ικανοποιητικό κέρδος (Φαναριώτης, 1997:32).

Από την άποψη της Διοικήσεως του Προσωπικού, η Βιομηχανικής Επανάσταση υπήρξε η απαρχή της δημιουργίας ενός πλήθους προβλημάτων, πολλά από τα οποία αντιμετωπίζει και σήμερα η Διοίκηση των Οργανισμών (Φαναριώτης, 1997:32).

Παρά το γεγονός ότι, από την εποχή εκείνη μέχρι σήμερα πραγματοποιήθηκε σημαντική πρόοδος ως προς την επίλυση των προβλημάτων, που αναφέρονται στην πρόσληψη, την οργάνωση, τη σταδιοδρομία, τις αποδοχές, τη μετεκπαίδευση και ασφάλιση του προσωπικού, εν τούτοις απομένουν ακόμη πολλά προβλήματα που χρειάζονται ειδική έρευνα και αντιμετώπιση. Με τα προβλήματα αυτά ασχολείται ήδη

η επιστήμη της Διοικήσεως του Προσωπικού ως ειδικότερος κλάδος του management (Φαναριώτης, 1997:32).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3. ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ (MOTIVATION)

3.1 Εισαγωγή

Υπάρχουν μερικοί άνθρωποι που εργάζονται περισσότερο από κάποιους άλλους. Όπως υπάρχουν άνθρωποι που εγκαταλείπουν την εργασία τους, καθυστερούν να προσέλθουν στην δουλειά τους ή απουσιάζουν συχνά.

Εξετάζοντας τις θεωρίες των κινήτρων θα μπορέσουμε να κατανοήσουμε τα αίτια της συμπεριφοράς των ατόμων μέσα σε έναν οργανισμό και να δούμε με ποιους τρόπους μπορεί μια επιχείρηση να προβλέψει και να κατευθύνει την συμπεριφορά των ατόμων αυτών με τέτοιο τρόπο ώστε να εκπληρώνονται οι σκοποί των εργαζομένων αλλά και της επιχείρησης.

Στο κεφάλαιο αυτό θα εξετάσουμε τις διάφορες θεωρίες παρακίνησης και πως αυτές επηρεάζουν, τόσο τους εργαζόμενους όσο και την επιχείρηση.

3.2 Τι είναι παρακίνηση ;

Η παρακίνηση ή παρώθηση δεν είναι συμπεριφορά. Είναι μια εσωτερική κατάσταση των ατόμων που δεν μπορεί να παρατηρηθεί απευθείας, αλλά που επηρεάζει την συμπεριφορά τους. Τα κίνητρα των ατόμων συμπεραίνονται από την συμπεριφορά τους. Η παρώθηση δημιουργείται από όλες αυτές τις εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου που περιγράφονται σαν επιθυμίες, ευχές, προσπάθειες κ.λπ. Είναι δηλαδή μια εσωτερική κατάσταση που ενεργοποιεί ή υποκινεί τα άτομα να εκπληρώνουν κάποιο σκοπό (Ζαβλανός, 2002:86).

Η παρακίνηση γενικά θεωρείται ότι συνδέεται με τις ανθρώπινες ανάγκες. Η σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς είναι γενικά κατανοητή, η φύση όμως και η ακριβής σχέση μεταξύ αναγκών και παρακίνησης, δεν είναι καθόλου φανερή. Με άλλα λόγια, η παρώθηση είναι μια μεσολαβητική μεταβλητή ανάμεσα στις ανθρώπινες ανάγκες και τη συμπεριφορά των ατόμων (Ζαβλανός, 2002:86).

Η συμπεριφορά του ατόμου προκαλείται από την επιθυμία του να φτάσει σε κάποιο συγκεκριμένο σκοπό. Ο συγκεκριμένος σκοπός είναι πάντοτε συνειδητά γνωστός στο άτομο. Το βασικό στοιχείο της συμπεριφοράς είναι μια δραστηριότητα ή ενέργεια. Στη πραγματικότητα κάθε συμπεριφορά εκδηλώνεται με μια σειρά από

ενέργειες. Κάθε φορά το άτομο κάνει και κάτι. Στην πορεία κάποιας πράξης μπορεί να αποφασίσει να αλλάξει δραστηριότητα ή να συνδυάσει δραστηριότητες, για να κάνει κάτι διαφορετικό (Ζαβλανός, 2002:86).

3.3 Το σύστημα αμοιβών λειτουργεί παρακινητικά ;

Είναι γνωστό ότι το χρήμα αποτελεί ένα κίνητρο για τον εργαζόμενο. Δεν πρέπει όμως να πιστεύουμε ότι είναι το σημαντικότερο, γιατί υπάρχουν και άλλα κίνητρα, κυρίως εσωτερικά, τα οποία παρακινούν τα άτομα και έχουν διάρκεια (Ζαβλανός, 2002:132).

Η επιτυχία όμως του συστήματος αμοιβών συνδέεται με την ικανότητα του μάνατζερ να συνδέει την αμοιβή με την απόδοση του υπαλλήλου κατά τρόπο σαφή και αξιόπιστο. Το σύστημα αμοιβών που στηρίζεται στην αξία, αναγνωρίζει τα άτομα που έχουν υψηλή απόδοση και ενθαρρύνει παρόμοια και ακόμα μεγαλύτερη επιτυχία στο μέλλον. Για να γίνει όμως σύνδεση ανάμεσα στην αμοιβή και την παρακίνηση, πρέπει τα άτομα να συμφωνήσουν για τον ορισμό της απόδοσης, τον τρόπο μέτρησης της και το επίπεδο της (Ζαβλανός, 2002:132).

Τα συστήματα αμοιβής ως κίνητρο για τον εργαζόμενο είναι τα παρακάτω :

- I. **Το πριμ.** Ο μάνατζερ δίνει στους υπαλλήλους που εκπληρώνουν με επιτυχία τους στόχους της επιχείρησης. Η φιλοσοφία είναι ότι αυτός που κάνει καλή εργασία πρέπει να αμείβεται κατάλληλα.
- II. **Η συμμετοχή στο κέρδος.** Στη περίπτωση αυτή ο μάνατζερ κατανέμει σε μερικούς ή σε όλους τους υπαλλήλους ένα ποσοστό από τα κέρδη του οργανισμού. Η κατανομή του ποσοστού στα άτομα εξαρτάται από την κανονική ή μη προσέλευση τους στην εργασία, τις καθυστερήσεις και την απόδοση τους σύμφωνα με τον τρόπο που αυτή αξιολογείται από τον επόπτη.
- III. **Η πολιτική διανομής κερδών. (Gain – sharing profit).** Αυτό το σύστημα είναι μια επέκταση του προηγούμενου συστήματος το οποίο επιτρέπει στους υπαλλήλους να μοιράσουν το πραγματοποιούμενο "κέρδος" που προέκυψε από τις προσπάθειες τους, να μειώσουν το κόστος και να αυξήσουν την παραγωγικότητα (Ζαβλανός, 2002:132).

Κάποιοι υποστηρίζουν ότι η αμοιβή μπορεί να δράσει ως παράγοντας υποκίνησης γιατί αποτελεί μέσο για την ικανοποίηση όχι μόνο των φυσιολογικών αναγκών, αλλά και των ανώτερων, όπως η ασφάλεια και το κύρος. Για να αποτελέσει όμως η αμοιβή κίνητρο πρέπει να συνδέεται με την απόδοση. Πολλές μελέτες, έχουν δείξει πως όταν η πληρωμή εξαρτάται από την απόδοση, οι ατομικές και ομαδικές επιδόσεις είναι υψηλότερες απ' όταν το ενδεχόμενο αυτό λείπει. (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002 : 378)

Υπάρχουν όμως κάποιοι παράγοντες που πρέπει να ισχύουν ώστε να συνδέεται αποτελεσματικά η αμοιβή με την απόδοση. Πρώτα από όλα πρέπει να εξετάσουμε αν οι εργαζόμενοι πιστεύουν ότι μπορούν να αποδώσουν περισσότερο αν προσπαθήσουν:

1. Αν είναι κατάλληλα επιλεγμένοι, εκπαιδευμένοι και εξοπλισμένοι να κάνουν τη δουλειά.
2. Αν δέχονται παραπληροφόρηση ώστε να ξέρουν που βρίσκονται και να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες αν χρειαστεί. Έπειτα, πρέπει να είμαστε σίγουροι ότι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τη σύνδεση μεταξύ της απόδοσης τους και των αμοιβών.
3. Αν πραγματικά πιστεύουν ότι η καλύτερη απόδοση θα δώσει περισσότερα χρήματα ή αν ένας υψηλότερος μισθός μοιάζει να είναι αποτέλεσμα τύχης ή πολιτικής. Τέλος, η προσφερόμενη αμοιβή πρέπει να έχει αξία για τους εργαζομένους και να μπορούν να κερδίζουν κάτι που θέλουν, όπως μια προαγωγή ή μια αξιόλογη αύξηση. Η προοπτική μιας μικρής αύξησης ίσως να μην είναι ικανή να υποκινήσει μεγαλύτερη απόδοση σε μια συγκεκριμένη περίοδο χρόνου (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002 : 379).

3.4 Αμοιβή προς παρότρυνση

Η χρηματική πληρωμή που συνδέεται με το επίπεδο της απόδοσης του εργαζομένου ονομάζεται αμοιβή προς παρότρυνση και έχει στόχο την ενθάρρυνση για υψηλή απόδοση. Όταν η αμοιβή συνδέεται με υψηλούς στρατηγικούς στόχους αυξάνει την παραγωγικότητα της επιχείρησης. Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν νέα προγράμματα αποδοχών για να εξυπηρετήσουν τους νέους στρατηγικούς στόχους.

Στα συστήματα αυτά, η αμοιβή προς παρότρυνση παίζει πλέον πιο σημαντικό ρόλο από ότι στο παρελθόν (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:165).

Επιπλέον, η αμοιβή προς παρότρυνση μπορεί να ενθαρρύνει άτομα με υψηλή απόδοση να παραμείνουν στην επιχείρηση όταν ανταμείβονται πιο γενναιόδωρα σε σύγκριση με όσους παρουσιάζουν χαμηλή απόδοση. Εξάλλου, η αμοιβή μπορεί να αποβεί πιο οικονομική. Το κέρδος προκύπτει από την αύξηση της παραγωγικότητας και από την ικανότητα της επιχείρησης να αντιστοιχίζει το κόστος της αμοιβής με τα επίπεδα απόδοσης (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:165).

Ατομική αμοιβή ως κίνητρο. Βασίζεται στην ατομική απόδοση, προβλέποντας μεγαλύτερη αμοιβή για την υψηλή απόδοση και μικρότερη αμοιβή για τη χαμηλή απόδοση. Συνήθεις μορφές είναι η ανά τεμάχιο προσαύξηση, οι προμήθειες, τα επιδόματα παραγωγικότητας και η αξιοκρατική αμοιβή (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:165).

Η ανά τεμάχιο προσαύξηση είναι ένα σταθερό ποσό αμοιβής για κάθε μονάδα παραγόμενου προϊόντος. Χρησιμοποιείται συνήθως στη βιομηχανία, και εστιάζεται στους εργαζόμενους εκείνους που απασχολούνται στις διάφορες φάσεις της παραγωγικής διαδικασίας και συμβάλλουν άμεσα στην αύξηση της παραγωγής. Έτσι, ενδέχεται να παραβλέπονται άλλες χρήσιμες δραστηριότητες, όπως η συντήρηση των μηχανημάτων ή η εκπαίδευση των καινούργιων εργαζομένων κ. ά. (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004: 165).

Η προμήθεια, που χρησιμοποιείται συνήθως στους πωλητές, αποτελεί αμοιβή που βασίζεται σε ποσοστό επί του συνόλου των πωλήσεων. Μερικοί πωλητές εργάζονται με μισθό συν ποσοστό επί των πωλήσεων. Άλλοι εργάζονται μόνο με ποσοστό επί των πωλήσεων. Έτσι, για όλους στις άμεσες αποδοχές υπάρχει αμοιβή προς παρότρυνση (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:165).

Το επίδομα παραγωγικότητας είναι εφάπαξ καταβαλλόμενο ποσό που δίδεται για την επίτευξη συγκεκριμένου στόχου απόδοσης. Το επίδομα παραγωγικότητας μπορεί να αποτελεί μικρό (10%) ή μεγάλο (75%) ποσοστό της άμεσης αμοιβής του εργαζόμενου (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004:166).

Η αξιοκρατική αμοιβή είναι η πιο διαδεδομένη μορφή αμοιβής προς παρότρυνση. Ενώ οι άλλες μορφές κινήτρων δεν έχουν μόνιμη επίδραση στον βασικό μισθό ή το ημερομίσθιο του εργαζομένου, η αξιοκρατική αμοιβή αποτελεί μόνιμη αύξηση του βασικού μισθού, η οποία συνδέεται με την απόδοση του ατόμου κατά το παρελθόν έτος. Μολονότι οι εργαζόμενοι γενικά προτιμούν τις μόνιμες αυξήσεις, πολλές επιχειρήσεις δεν ακολουθούν πλέον την αξιοκρατική αμοιβή, επειδή πιστεύουν ότι τα άλλα κίνητρα είναι πιο αποτελεσματικά για την αύξηση της παραγωγικότητας (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004: 166).

Αμοιβή προς παρότρυνση σε επίπεδο επιχείρησης και ομάδας. Παρ' ότι η ατομική αμοιβή προς παρότρυνση αποτελεί ελκυστική μέθοδο πληρωμής για τις επιχειρήσεις, δεν στερείται προβλημάτων. Αποδίδει καλύτερα όταν το προσωπικό εργάζεται λίγο-πολύ αυτόνομα και η επιχείρηση έχει αποτελεσματικό σύστημα αξιολόγησης της απόδοσης. Όταν το προσωπικό εργάζεται σε ομάδες, είναι πιο δύσκολο να αξιολογηθεί η ατομική απόδοση. Επιπλέον, ο διαχωρισμός αμοιβών ανάμεσα στα μέλη της ίδιας ομάδας μπορεί να δημιουργήσει τριβές. Γι αυτούς, αλλά και για άλλους λόγους, πολλές επιχειρήσεις πειραματίζονται με συστήματα αμοιβής προς παρότρυνση που έχουν βάση την ομάδα και την επιχείρηση, στα οποία συμπεριλαμβάνονται ο καταμερισμός των στόχων, η κατανομή των κερδών ή η διανομή μετοχών (Τερζίδης, Τζωρτζάκης, 2004: 166).

Στην περίπτωση του καταμερισμού των στόχων, οι ομάδες των εργαζομένων λαμβάνουν επίδομα παραγωγικότητας για την επίτευξη στρατηγικά σημαντικών στόχων. Το πρόγραμμα κατανομής των κερδών έχουν σχεδιαστεί για να ανταμείβονται οι εργαζόμενοι που επιτυγχάνουν συμφωνημένη αύξηση της παραγωγικότητας. Τα προνόμια αγοράς μετοχών δίνουν στον εργαζόμενο το δικαίωμα να αγοράσει μετοχές της εταιρείας σε συγκεκριμένη τιμή (συνήθως, χαμηλότερη της τρέχουσας). Ανταμείβονται, δηλαδή, μόνον εάν η τιμή της μετοχής ανέβει, εφόσον έχουν κάνει χρήση του προνομίου τους. Τα τελευταία χρόνια παρατηρείται έξαρση της χρήσης αυτού του είδους παρότρυνσης αυτού του είδους παρότρυνσης των εργαζομένων. Για τα μεσαίου και ανώτερου επιπέδου στελέχη, αυτή αναλογεί περίπου στο 85% των μακροχρόνιων αμοιβών προς παρότρυνση που λαμβάνουν (Τερζίδης & Τζωρτζάκης, 2004:166).

3.5 Από ποιά στοιχεία αποτελείται η παρακίνηση;

Το φαινόμενο της παρακίνησης αποτελείται από τα στοιχεία εκείνα που οδηγούν στην ανάπτυξη ενός αισθήματος προθυμίας. Υπάρχουν έννοιες βασικά συνδεδεμένες με την έννοια της παρακίνησης .

Σύμφωνα με την κ. Χατζηπαντελή, όπως αναφέρει στο βιβλίο της «Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού», 1999 , οι βασικότερες και συνηθέστερα χρησιμοποιούμενες έννοιες είναι οι παρακάτω:

1. **Ανάγκες:** Ανάγκη είναι ότι προϋποθέτει για την επιβίωση και την ευτυχία (το ζην και το ευ ζην) ενός ατόμου. Υπάρχουν δυο ευρείες κατηγορίες αναγκών: οι φυσικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία του σώματος, και οι ψυχολογικές ανάγκες, δηλαδή οι προϋποθέσεις για την υγεία και την καλή λειτουργία της συνείδησης. Παραδείγματα φυσικών αναγκών είναι η τροφή, το νερό και η ρύθμιση της θερμοκρασίας. Παραδείγματα ψυχολογικών αναγκών είναι η ευχαρίστηση, η αυτό-εκτίμηση και η ολοκλήρωση. Οι δυο κατηγορίες αναγκών είναι αλληλεξαρτώμενες, δηλαδή η ικανοποίηση της μιας συνδέεται με την ικανοποίηση της άλλης (Χατζηπαντελή, 1999: 62)
2. **Αξία :** Αξία είναι ό,τι το άτομο θεωρεί ως καλό ή ωφέλιμο και δραστηριοποιείται για να το αποκτήσει ή να το κρατήσει. Το περιεχόμενο των αξιών ποικίλλει : οι αξίες μπορεί να είναι από θεμελιώδεις ηθικές αρχές μέχρι προτιμήσεις σε θέματα φαγητού. Ενώ οι ανάγκες είναι εγγενείς, οι αξίες αποκτώνται μέσω της εμπειρίας και της σκέψης. Ακόμα, ενώ οι ανάγκες είναι κοινές για όλους τους ανθρώπους, ως προς τις αξίες τους οι άνθρωποι μπορεί να διαφέρουν σημαντικά. Η βιολογική λειτουργία που υπηρετούν οι αξίες είναι ότι κατευθύνουν την πράξη προς την ικανοποίηση των αναγκών. Η αντιστοιχία αξιών-αναγκών δεν είναι αμφιμονοσήμαντη : διάφορες αξίες μπορεί να ικανοποιούν την ίδια ανάγκη, ή η ίδια αξία να ικανοποιεί πολλές ανάγκες. Οι άνθρωποι μπορεί να έχουν ή να μην έχουν συνείδηση των αξιών τους, γεγονός που καθιστά δύσκολη τη "μέτρηση", δηλαδή την καταγραφή της ιεράρχησης των αξιών σε ένα άτομο (Χατζηπαντελή, 1999:62).
3. **Στόχοι :** Οι στόχοι είναι τα μέσα που οδηγούν στην εξειδίκευση και την πραγμάτωση των αξιών, δηλαδή είναι ο μηχανισμός που μετατρέπει τις αξίες σε

πράξη. Για παράδειγμα, αν η αξία είναι κοινωνική ανάδειξη, η εύρεση ενός επαγγέλματος με κοινωνικό γόητρο είναι ένας στόχος που οδηγεί στην πραγμάτωση της αξίας (Χατζηπαντελή, 1999:63).

4. **Κίνητρα** : Κίνητρο είναι ό, τι μπορεί να κατευθύνει τη συμπεριφορά, ή να οδηγήσει σε δράση. Στη γλώσσα της Διοίκησης Προσωπικού κίνητρο είναι οτιδήποτε μπορεί να προσελκύσει, να κρατήσει ή να παρακινήσει τους εργαζόμενους. Τα κίνητρα συνηθίζεται να διακρίνονται σε "εσωτερικά" και "εξωτερικά". Ως εσωτερικά κίνητρα εννοούνται εκείνα τα εγγενή χαρακτηριστικά ενός έργου τα οποία ελκύουν τον εργαζόμενο και τον ωθούν να καταβάλλει τη μέγιστη δυνατή προσπάθεια. Παραδείγματα αποτελούν η ελευθερία δράσης, η ευθύνη, η δυνατότητα δημιουργίας, μάθησης και ολοκλήρωσης κλπ. Εξωτερικά κίνητρα είναι πλεονεκτήματα που προσφέρονται με προοπτική να παρακινήσουν τους εργαζόμενους, π.χ. υψηλές αποδοχές, δυνατότητα προαγωγής, αναγνώριση, κύρος. Στην ίδια ομάδα θα πρέπει να περιληφθούν και τα αντικίνητρα, όπως είναι οι πειθαρχικές ποινές, η στέρηση μισθού, η απόλυση κ.ά. , τα οποία επίσης στοχεύουν στον επηρεασμό της συμπεριφοράς(Χατζηπαντελή, 1999:63).

5. **Ανταμοιβές** : Οι ανταμοιβές είναι ότι προσφέρεται στα μέλη μιας επιχείρησης σε αντάλλαγμα για την εργασία τους ή, γενικότερα, για τη συνεισφορά τους στο συνολικό προϊόν. Διακρίνονται, και αυτές, σε εξωτερικές και εσωτερικές. Πολλές φορές οι ανταμοιβές λειτουργούν ταυτόχρονα και ως κίνητρα, γεγονός που οδηγεί σε σύγχυση και εσφαλμένα ταυτίσιμη χρήση των δυο εννοιών. Θα πρέπει, όμως, να είναι σαφές ότι οι ανταμοιβές έχουν αναδρομικό χαρακτήρα, δηλαδή παρέχονται για εργασία που έχει ήδη προσφερθεί – και η οποία με τον τρόπο αυτό αναγνωρίζετε - , ενώ τα κίνητρα αναφέρονται στο μέλλον (Χατζηπαντελή, 1999:63).

Οι ψυχολόγοι μας λένε ότι οι άνθρωποι έχουν ορισμένους τρόπους συμπεριφοράς και αναζητούν ορισμένους δρόμους για να ικανοποιούν τις ανάγκες τους. Η συμπεριφορά έχει σαν στόχο την ικανοποίηση των αναγκών. Για τον λόγο αυτό, προκειμένου να διοικήσουμε τους ανθρώπους, έχει στρατηγική σημασία να γνωρίσουμε τι επιδιώκουν από την εργασία τους. Υπό μορφή μιας εξισώσεως υποκινήσεως, η όλη διαδικασία συμπεριφοράς θα μπορούσε να εμφανισθεί ως εξής :

$$\text{ΑΝΑΓΚΕΣ} + \text{ΚΙΝΗΤΡΑ} = \text{ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ} \text{ (Ζευγαρίδης, 1983: 11).}$$

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4. ΘΕΩΡΙΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

4.1 Εισαγωγή

Η παρακίνηση των εργαζομένων είναι ένα πολύ σημαντικό ζήτημα στη Διοικητική Επιστήμη, αφού οι μάνατζερ πρέπει να γνωρίζουν τι παρακινεί τους ανθρώπους να αποδώσουν περισσότερο για να επιτύχουν τους στόχους που έχουν τεθεί. Οι θεωρίες που εξετάζουν το περιεχόμενο της παρακίνησης (Content theories) . Οι θεωρίες αυτές τονίζουν τη σημασία των αναγκών του ατόμου σαν κίνητρα για τις πράξεις του. Τις θεωρίες που εξετάζουν την διαδικασία της παρακίνησης (Process theories) . Οι θεωρίες αυτές παρουσιάζουν πως και από ποιούς στόχους υποκινούνται τα άτομα. Και τέλος, τις θεωρίες που εξετάζουν την επίδραση που έχουν τα αποτελέσματα προηγούμενης συμπεριφοράς του ατόμου σε μελλοντική συμπεριφορά του (Reinforcement theories) (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002:170).

Οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης αναπτύσσονται καθώς αλλάζουν οι απόψεις για την παρακίνηση :

- Από την παραδοσιακή άποψη, που ήθελε τα άτομα να παρακινούνται από οικονομικούς λόγους προς
- Το μοντέλο των ανθρωπίνων σχέσεων , που τονίζει το ρόλο που παίζει η ικανοποίηση από την εργασία στην παρακίνηση και
- Στο μοντέλο των ανθρωπίνων πόρων, το οποίο υποστηρίζει ότι η απόδοση στην εργασία οδηγεί στην ικανοποίηση και άρα στην παρακίνηση.

Σύμφωνα με το τελευταίο μοντέλο, τα άτομα αποδίδουν περισσότερο όταν τους επιτραπεί να επιτυγχάνουν τόσο προσωπικούς όσο και επιχειρησιακούς στόχους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002:171) .

Η συστηματική προσέγγιση για την παρακίνηση προσδιορίζει τρεις παράγοντες που επηρεάζουν την παρακίνηση στην εργασία, όπως : α) χαρακτηριστικά του ατόμου που συμπεριλαμβάνουν τα ενδιαφέροντα, τις στάσεις και τις ανάγκες του, β) χαρακτηριστικά της εργασίας που συμπεριλαμβάνουν ιδιότητες του έργου και γ) χαρακτηριστικά του εργασιακού περιβάλλοντος, που συμπεριλαμβάνουν την επιχειρησιακή κουλτούρα, στάσεις και συμπεριφορές συναδέλφων και προϊσταμένων

καθώς και την πολιτική σε θέματα προσωπικού και ανταμοιβών (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002:171) .

Οι Maslow, Atkinson, McClelland και Korman συνέλαβαν την στο να κατανοήσουν τον πρώτο παράγοντα, τα χαρακτηριστικά του ατόμου. Η θεωρία του Maslow υποστηρίζει ότι τα άτομα παρακινούνται για να ικανοποιήσουν μία ιεραρχία αναγκών, με την ανάγκη για ολοκλήρωση στην κορυφή. Ο Atkinson υποθέτει ότι τα άτομα παρακινούνται από την ανάγκη για επιτεύγματα (achievement), δύναμη (power) και / ή κοινωνικές σχέσεις κα ιένταξη (affiliation) . Ο McClelland εστίασε την προσοχή του στην ανάγκη του ατόμου για επιτεύγματα και βρήκε ότι είναι πιο στενά συνδεδεμένη με επιτυχημένη απόδοση στην εργασία. Ο Korman υποστηρίζει ότι τα άτομα παρακινούνται να αποδώσουν με τρόπους που είναι συνεπείς με την εικόνα που έχουν για τον εαυτό τους (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002: 171).

Ο Herzberg συνέβαλε στο να κατανοήσουμε πώς παράγοντες που σχετίζονται με την εργασία επηρεάζουν την παρακίνηση των ατόμων. Η θεωρία των δύο παραγόντων (υγιεινής – παρακίνησης) υποστηρίζει ότι η ικανοποίηση από την εργασία προέρχονται από παράγοντες που σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας, ενώ η δυσαρέσκεια με παράγοντες που σχετίζονται με το γενικό πλαίσιο της εργασίας (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002:172) .

Τέλος, τα θεωρητικά υποδείγματα της Δικαιοσύνης (Equity theory) των προσδοκιών (Vroom) και το υπόδειγμα των Porter και Lawler προσπαθούν να προσδιορίσουν τη διαδικασία της παρακίνησης και συνδέουν την παρακίνηση με την απόδοση, τις ανταμοιβές και την ικανοποίηση (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2002:172) .

Τα θεωρητικά μοντέλα που έχουν αναπτυχθεί καλύπτουν σχεδόν όλες τις πτυχές του προβλήματος, όμως κανένα από αυτά δεν μπόρεσε να λύσει, παρα μόνον σε κάποιο βαθμό, το σημαντικό αυτό ζήτημα για την επιχείρηση. Εδώ θα πρέπει να τονίσουμε το σημαντικό ρόλο που παίζει ο προϊστάμενος για την παρακίνηση του εργαζομένου. Ο άμεσος προϊστάμενος είναι αυτός που θέτει στόχους, αξιολογεί, ενθαρρύνει, επιβραβεύει, αναγνωρίζει, αναπτύσσει τα άτομα, διαμορφώνει το κλίμα τις ομάδας και ασκεί πάνω τους εξουσία, επηρεάζοντας έτσι τα άτομα και την διάθεση τους για εργασία. Συνεπώς, η ηγετική συμπεριφορά του άμεσου

προϊστάμενου αποτελεί ίσως τον πιο κρίσιμο παράγοντα παρακίνησης (Μπουραντάς & Παπαλεξανδρή, 2002 : 172).

4.2 Η ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΟΝΙΚΗΣ ΣΚΕΨΗΣ ΚΑΙ Η ΔΗΜΙΟΥΡΓΙΑ ΘΕΩΡΙΩΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ

Υπάρχουν δυο γενικές κατηγορίες θεωριών παρακίνησης.

Η πρώτη κατηγορία αναφέρετε στις ανάγκες (need – based) που παρακινούν τα άτομα. Στη κατηγορία αυτή ανήκουν οι θεωρίες των Maslow, Alderfer, Herzberg και Mc Chelland. Με άλλα λόγια περιγράφουν το τι παρακινεί την συμπεριφορά των ατόμων (Ζαβλανός, 2002:87).

Η δεύτερη κατηγορία εξηγεί το πώς και γιατί τα άτομα παρακινούνται (process). Σ αυτή την κατηγορία ανήκουν οι θεωρίες της προσδοκίας του Vroom και της ισότητας – δικαιοσύνης (Ζαβλανός, 2002:87).

4.2.1 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΙΕΡΑΡΧΗΣΗΣ ΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ Α.MASLOW

Η θεωρία του Maslow διαφέρει από άλλες θεωρίες διαμόρφωσης κινήτρων από το γεγονός ότι δεν εξετάζει τα κίνητρα του ατόμου ένα προς ένα ή με βάση κάποιας σειράς ανεξαρτήτως παρορμήσεων. Αντίθετα, κάθε ανθρώπινη ανάγκη που περιλαμβάνεται στη θεωρία, εξετάζεται σε συνάρτηση με άλλες ανάγκες. Οι ανάγκες ταξινομούνται και κατατάσσονται κατά σειρά ιεραρχικής προτεραιότητας. Χαρακτηριστικά ο Maslow γράφει : « Οι ανθρώπινες ανάγκες κλιμακώνονται κατά σειρά προτεραιότητας. Δηλαδή μια ανάγκη εμφανίζεται συνήθως μετά από την ικανοποίηση κάποιας άλλης ανάγκης που προηγείται στην κλίμακα ιεράρχησης των αναγκών. Ο άνθρωπος είναι ένα όν που συνεχώς αναζητεί και επιθυμεί κάτι. Επίσης, καμία ανάγκη ή κίνητρο δεν μπορεί να εξεταστεί μεμονωμένα. Κάθε κίνητρο σχετίζεται με το βαθμό ικανοποίησης η μη κάποιου άλλου κινήτρου ή παρόρμησης » (Ζαβλανός, 2002:95).

Η ιεράρχηση των αναγκών του Maslow αποτελείται από πέντε επίπεδα ή κατηγορίες αναγκών. Η θεωρία του στηρίζεται στο αξίωμα ότι οι άνθρωποι παρακινούνται στο χώρο της εργασίας τους από την επιθυμία που έχουν να ικανοποιήσουν μια σειρά από εσωτερικές ανάγκες (Ζαβλανός, 2002:96).

Η θεωρία του Maslow βασίζεται σε τρεις θεμελιώδεις υποθέσεις.

1. Οι άνθρωποι είναι όντα που έχουν ανάγκες οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά τους. Μόνο ανάγκες που δεν έχουν ικανοποιηθεί μπορεί να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου, ενώ ανάγκες που έχουν ικανοποιηθεί δεν ενεργούν ως κίνητρα.
2. Οι ανάγκες του ατόμου ταξινομούνται σε μια σειρά ιεραρχικής σπουδαιότητας, από τις πιο βασικές (π.χ. τροφή, στέγη) μέχρι τις πιο πολύπλοκες (π.χ. αυτογνωσία, επιτυχία).
3. Το άτομο προχωρεί στην επόμενη βαθμίδα της ιεράρχησης ή από την βασική στην πιο πολύπλοκη ανάγκη μόνο και όταν σχετικά τουλάχιστον ικανοποιηθεί η ανάγκη της κατώτερης βαθμίδας. Ο κάθε εργαζόμενος π.χ. θα προσπαθήσει να ικανοποιήσει πρώτα την ανάγκη για ασφαλείς συνθήκες εργασίας, προτού προχωρήσει στην ικανοποίηση της ανάγκης για επιτυχία (Ζαβλανός, 2002:96).

Προχωρώντας από την κατώτερη προς την ανώτερη τάξη αναγκών, η ιεράρχηση του Maslow συνίσταται από τις ακόλουθες κατηγορίες :

1. Φυσιολογικές ανάγκες : εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αέρα, τροφή, στέγη κ.λπ.
2. Ανάγκες ασφάλειας και σταθερότητας : εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ασφάλεια και σταθερότητα.
3. Κοινωνικές ανάγκες : εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για συντροφικότητα, στοργή και φιλία.
4. Ανάγκες για κοινωνική θέση και εκτίμηση : εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για αναγνώριση, κοινωνική θέση, αυτοεκτίμηση και αυτοσεβασμό.
5. Αυτοπραγμάτωση : εδώ περιλαμβάνονται οι ανάγκες για ανάπτυξη, επιτυχία και εξέλιξη (Ζαβλανός, 2002:96).

Όσον αφορά τις ανάγκες αυτοπραγμάτωσης ο Maslow προσδίδει 15 χαρακτηριστικά στο άτομο που βρίσκεται στο στάδιο αυτό. Κατά το Maslow το άτομο αυτό διαθέτει:

1. Αποτελεσματικότερη αντίληψη της πραγματικότητας και καλύτερη σχέση με αυτήν. Ευχέρεια στη διαπίστωση των λαθών των άλλων και ακρίβεια στην κριτική του περιβάλλοντος του.
2. Ικανότητα να δέχεται τον εαυτό του και τους άλλους. Τα άτομα αυτά σπάνια αντιμετωπίζουν το συναίσθημα της ενοχής, της ντροπής και του άγχους.
3. Αυθορμητισμό στις σκέψεις και την συμπεριφορά του.
4. Ικανότητα να συγκεντρώνεται στα προβλήματα που τον απασχολούν.
5. Ανεξαρτησία γνώμης και ανάγκη για απομόνωση.
6. Αυτονομία και έλλειψη εξάρτησης από την κουλτούρα και το περιβάλλον στο οποίο ζει και κινείται.
7. Ικανότητα να εκτιμήσει ότι υπάρχει γύρω του.
8. Μυστικιστική ροπή και ταυτόχρονη συναίσθηση της δύναμης και της αδυναμίας του.
9. Ενδιαφέρον για το κοινωνικό σύνολο.
10. Δυνατότητα καλλιέργειας διαπροσωπικών σχέσεων, που χαρακτηρίζονται από ειλικρίνεια και σταθερότητα.
11. Δημοκρατικές αρχές και σεβασμό για τους άλλους.
12. Ικανότητα να διακρίνει μέσα και σκοπούς.
13. Αίσθηση του χιούμορ
14. Δημιουργικότητα.

15. Προσαρμοστικότητα και να είναι πάντοτε ανοικτός σε καινούριες εμπειρίες
(Ζαβλανός,, 2002: 99).

4.2.2 Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΔΥΟ ΠΑΡΑΓΟΝΤΩΝ ΤΟΥ F. HERZBERG

Μια δεύτερη δημοφιλής θεωρία παρακίνησης που συνδέεται συχνά με την θεωρία ιεράρχησης των αναγκών του Maslow προτάθηκε από τον Frederick Herzberg. Η θεωρία αυτή ονομάζεται θεωρία των δυο παραγόντων ή θεωρία παρακίνησης – υγιεινής. Η θεωρία αυτή έγινε ευρέως αποδεκτή και εφαρμόστηκε από πολλούς μάνατζερ ή διευθυντές που ήθελαν να δημιουργήσουν κίνητρα στην εργασία για τους υπαλλήλους τους. Η ικανότητα των ατόμων και η δυσαρέσκεια από την εργασία δεν αποτελούν τα δυο αντίθετα άκρα αυτής της συνέχειας, αλλά δυο ξεχωριστά και ευδιάκριτα άκρα, τα οποία εξαρτώνται από τις διαφορετικές συνθήκες εργασίας και ανάγκες των εργαζομένων (Ζαβλανός, 2002:101).

Η αρχική έρευνα, που οδήγησε στη διατύπωση της θεωρίας, βασίστηκε στα αποτελέσματα των πληροφοριών που συγκεντρώθηκαν από ένα δείγμα 200 ατόμων, λογιστών και μηχανικών. Οι ερωτήσεις που επέβαλε στα άτομα αυτά ο Herzberg ήταν : “Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς πότε αισθάνεστε πολύ ευχαριστημένος και άνετα με την εργασία σας;”. “Μπορείτε να περιγράψετε λεπτομερώς πότε αισθάνεστε πολύ δυσαρεστημένος και άσχημα με την εργασία σας;” (Ζαβλανός, 2002:102).

Αναλύοντας τις πληροφορίες από αυτές τις συνεντεύξεις, ο Herzberg συμπέρανε ότι τα άτομα έχουν δυο διαφορετικές κατηγορίες αναγκών, οι οποίες είναι ανεξάρτητες η μια από την άλλη και επηρεάζουν την συμπεριφορά του ατόμου κατά διαφορετικούς τρόπους. Ο Herzberg διαπίστωσε ότι κάποια άτομα αισθάνονταν δυσαρεστημένα με την εργασία τους και ότι την δυσαρέσκεια αυτή προκαλούσε το περιβάλλον μέσα στο οποίο εργάζονταν. Από την άλλη μεριά τα άτομα που αισθάνονταν ευχαριστημένα με την εργασία τους, συνέδεαν την ευχαρίστηση αυτή άμεσα με την πραγματοποίηση της ίδιας της δουλειάς τους. Ο Herzberg ονόμασε την πρώτη κατηγορία των αναγκών “*παράγοντες υγιεινής*”, επειδή αναφέρονται στο περιβάλλον των εργαζομένων και εξυπηρετούν μια πρωταρχική λειτουργία που αποβλέπει στην παρεμπόδιση της δυσαρέσκειας από την εργασία. Τη δεύτερη κατηγορία των αναγκών ονόμασε “*κίνητρα*”, επειδή φαίνεται ότι είναι

αποτελεσματικά στην παρακίνηση των ατόμων για υψηλότερη επίδοση στην εργασία (Ζαβλανός, , 2002: 102).

ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΥΓΙΕΙΝΗΣ Ή ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΣΥΝΤΗΡΗΣΗΣ (Hygiene or Maintenance Factors)

Υπάρχει μια ομάδα συνθηκών που δεν βρίσκονται μέσα στην εργασία, αυτές οι εξωτερικές συνθήκες, όταν απουσιάζουν, οδηγούν σε δυσαρέσκεια τους υπαλλήλους. Η ύπαρξη όμως αυτών των συνθηκών δε συνεπάγεται και την απαραίτητη εξασφάλιση κινήτρων για τους υπαλλήλους. Αυτές οι συνθήκες ή καταστάσεις είναι παράγοντες δυσαρέσκειας ή υγιεινής, εφόσον είναι αναγκαίες προϋποθέσεις για να διατηρήσουν τουλάχιστον κάποιο επίπεδο έλλειψης δυσαρέσκειας. Οι παράγοντες αυτοί σχετίζονται με το αντικείμενο της εργασίας στο σύνολο της και καλούνται *“παράγοντες δυσαρέσκειας ή συντήρησης”*. Στους παράγοντες αυτούς περιλαμβάνονται :

1. Η διαπροσωπική σχέση με τους υφιστάμενους και τους συναδέλφους
2. Η ασφάλεια από την εργασία
3. Ο μισθός
4. Οι συνθήκες εργασίας
5. Η κοινωνική θέση
6. Η πολιτική της εταιρίας
7. Η ποιότητα της εποπτείας
8. Η ποιότητα των σχέσεων μεταξύ του προσωπικού των εποπτών και των υφισταμένων και
9. Άλλα οφέλη (Ζαβλανός, 2002:102).

Οι παραπάνω παράγοντες δεν επιφέρουν αύξηση της ικανότητας παραγωγής των εργαζομένων. Απλά και μόνο εμποδίζουν και προλαμβάνουν απώλειες στην απόδοση των εργαζομένων οι οποίες συμβαίνουν λόγω περιορισμών που υπάρχουν

στην πορεία της πραγματοποίησης της εργασίας. Αυτός είναι και ο λόγος για τον οποίο ο Herzberg ονόμασε αυτούς τους παράγοντες *“παράγοντες συντήρησης”* (Ζαβλανός, 2002: 103).

KINHTPA (Motivators)

Υπάρχει μια ομάδα εσωτερικών συνθηκών στην εργασία. Αυτές οι συνθήκες βοηθούν στον σχηματισμό των επιπέδων παρακίνησης που έχουν σαν αποτέλεσμα την καλή επίδοση στην εργασία. Η απουσία αυτών των συνθηκών δεν οδηγεί σε δυσαρέσκεια. Οι συνθήκες αυτές σχετίζονται με το περιεχόμενο της εργασίας και καλούνται *“παράγοντες ικανοποίησης”*. Εδώ περιλαμβάνονται :

1. Η επιτυχία
2. Η αναγνώριση
3. Η εργασία αυτή καθαυτή
4. Η υπευθυνότητα
5. Η εξέλιξη (πρόοδος)
6. Η προσωπική ανάπτυξη και εξέλιξη (Ζαβλανός, 2002:103).

Η θεωρία των δυο παραγόντων προβλέπει ότι οι βελτιώσεις στη δημιουργία των κινήτρων θα γίνουν εμφανείς, όταν η προσοχή της διοίκησης συγκεντρωθεί όχι μόνο στους παράγοντες που αποτελούν το περιβάλλον της εργασίας, αλλά και σ' αυτή την ίδια την εργασία. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με την μερική απαλλαγή των εργαζομένων από την ανία και την ρουτίνα που υπάρχουν στις περισσότερες εργασίες, της συναρμολόγησης, για παράδειγμα, και με τον σχεδιασμό εργασιών που προκαλούν τους υπαλλήλους και τους παρέχουν ευκαιρίες για επιτυχία, αναγνώριση, προαγωγή και προσωπική εξέλιξη. Η θεωρία των δύο παραγόντων του Herzberg χρησιμεύει ως πλαίσιο για την αναμόρφωση της εργασίας και έχει ως σκοπό να αυξήσει την ικανοποίηση του ατόμου από την δουλειά του και παράλληλα να αυξήσει την επίδοση του (Ζαβλανός, 2002:104).

Το σπουδαιότερο σημείο της θεωρίας των δύο παραγόντων είναι ότι τα άτομα πιστεύουν πως η ικανοποίηση από την εργασία σχετίζεται με παράγοντες που είναι εσωτερικοί, όπως η επιτυχία, η πρόκληση στη δουλειά, η αναγνώριση και η εξέλιξη, ενώ βλέπουν την δυσαρέσκεια να σχετίζεται με παράγοντες που είναι εξωτερικοί, όπως ο μισθός, η εποπτεία και οι συνθήκες εργασίας. Με άλλα λόγια συνδέουν τα κίνητρα για την εργασία με τον ίδιο τον εαυτό τους και την δυσαρέσκεια με χαρακτηριστικά του οργανισμού. Ο Herzberg διατυπώνει τρεις προτάσεις γι' αυτούς που θέλουν να εφαρμόσουν τη θεωρία του :

1. Να εμπλουτίσουν την εργασία
2. Να αυξήσουν την αυτονομία στην εργασία και
3. Να διευρύνουν τους τρόπους διοίκησης (Ζαβλανός,, 2002:104) .

4.2.3 Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER

Ο Alderfer στη θεωρία της παρακίνησης του δέχεται τρεις κατηγορίες αναγκών. Αυτές είναι :

- i. Η ανάγκη **επιβίωσης** (existence)
- ii. Η ανάγκη **ανθρωπίνων σχέσεων** (relatedness)
- iii. Η ανάγκη **εξέλιξης** (growth) (Ζαβλανός, 2002:114).

Οι ανάγκες επιβίωσης αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση τροφής, νερού, αέρα, αμοιβής κ.λπ. (Ζαβλανός, 2002:114).

Οι ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση καλών διαπροσωπικών σχέσεων με άλλα άτομα, όπως, για παράδειγμα, με φίλους, συναδέλφους, υφισταμένους κ.λπ (Ζαβλανός, 2002:114).

Οι ανάγκες εξέλιξης αναφέρονται στις επιθυμίες που έχει το άτομο για εξασφάλιση ευκαιριών, για προσωπική εξέλιξη, δημιουργικότητα κ.λπ (Ζαβλανός, 2002:114).

Οι ανάγκες επιβίωσης εμπεριέχουν τις φυσιολογικές και τις ανάγκες ασφάλειας του Maslow, οι ανάγκες ανθρωπίνων σχέσεων είναι πλησιέστερα με τις κοινωνικές ανάγκες και τέλος οι ανάγκες εξέλιξης και ανάπτυξης εμπεριέχουν τις ανάγκες της αναγνώρισης, του εγώ και της αυτοπραγμάτωσης (Ζαβλανός, 2002:114).

Σύμφωνα με τον Alderfer περισσότερες από μια ανάγκες μπορούν να επηρεάσουν ταυτόχρονα την παρακίνηση των ατόμων. Ο Alderfer δεν προϋποθέτει, όπως ο Maslow, την ικανοποίηση πρώτα των χαμηλών στην ιεραρχία αναγκών, προτού προχωρήσουν τα άτομα στην ικανοποίηση των αναγκών στα υψηλά επίπεδα. Πιστεύει ότι μια κατηγορία αναγκών ή και οι τρεις τύποι μπορούν να επηρεάσουν τη συμπεριφορά του ατόμου (Ζαβλανός, 2002:114).

Επίσης, ο Alderfer δε θεωρεί αποδεκτό ότι οι ανάγκες που έχουν ήδη ικανοποιηθεί χάνουν την παρακινητική τους ικανότητα (Ζαβλανός, 2002:114).

Τέλος, η ERG θεωρία του Alderfer δέχεται μια μοναδική αρχή, σύμφωνα με την οποία, ανάγκη χαμηλού επιπέδου που έχει ήδη ικανοποιηθεί, μπορεί εκ νέου να ενεργοποιηθεί και να επηρεάσει την συμπεριφορά του ατόμου στην περίπτωση που η ανάγκη υψηλότερου επιπέδου δεν μπορεί να ικανοποιηθεί (Ζαβλανός, 2002: 114).

4.2.4 ΘΕΩΡΙΑ ΤΟΥ MC CLELLAND

Ο Mc Clelland ανέπτυξε μια θεωρία παρακίνησης που στηρίζεται στη παραδοχή ότι τα άτομα ενεργοποιούνται στη περίπτωση που έχουν έντονη την επιθυμία για **επιτυχία**. Δηλαδή η επιθυμία του ατόμου να κάνει κάτι πιο αποτελεσματικά από ότι το έκανε πριν, είναι αυτή που το παρακινεί. Για άτομα που έχουν υψηλό το αίσθημα της επιτυχίας. Προτιμούν καταστάσεις μέσα από τις οποίες έχουν την ευκαιρία να αντλούν προσωπική υπευθυνότητα. Τα άτομα επίσης αυτά, σύμφωνα με τον Mc Clelland προτιμούν καθήκοντα ενδιάμεσης δυσκολίας και όχι πολύ άπλα ή πολύ δύσκολα (Ζαβλανός, 2002:115).

Ο Mc Clelland ισχυρίζεται ότι εκτός από το **κίνητρο της επίτευξης του στόχου και γενικότερα της επιτυχίας** υπάρχουν και τα **κοινωνικά κίνητρα**, καθώς επίσης και τα **κίνητρα ισχύος** (Ζαβλανός, 2002:115).

Το **κοινωνικό κίνητρο** είναι η επιθυμία του ατόμου να αναπτύξει και να συντηρήσει στενή διαπροσωπική σχέση με τους άλλους. Άτομα που έχουν ισχυρό το κοινωνικό κίνητρο επιζητούν επιβεβαίωση του έργου τους από τους άλλους και συνήθως συμμορφώνονται στα πρόσωπα της ομάδας (Ζαβλανός, 2002:115).

Το **κίνητρο ισχύος** είναι η επιθυμία του ατόμου να επηρεάζει και να ελέγχει τους άλλους, καθώς επίσης και το κοινωνικό περιβάλλον (Ζαβλανός, 2002:115).

Το κίνητρο ισχύος εκδηλώνεται κατά δυο τρόπους :

- i. **Με την μορφή προσωπικής ισχύος:** με αυτή τα άτομα προσπαθούν να επηρεάσουν και να ελέγξουν τους άλλους.
- ii. **Με την μορφή κοινωνικής ισχύος :** με αυτή τα άτομα χρησιμοποιούν την ισχύ για να λύσουν οργανωτικά προβλήματα που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να φτάσει τους στόχους.

Και τα τρία παραπάνω κίνητρα είναι σημαντικά για τα άτομα που επιθυμούν να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε έναν οργανισμό (Ζαβλανός,2002:115).

4.2.5 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΠΡΟΣΔΟΚΙΑΣ ΤΟΥ VROOM

Η θεωρία της προσδοκίας θεωρείται η πλέον κατανοητή, ισχύουσα και χρήσιμη θεωρία για να αντιληφθεί κανείς την παρακίνηση (Ζαβλανός, 2002:115).

Τρεις είναι οι *βασικές αρχές της θεωρίας*, οι οποίες είναι :

1. **Προσδοκία επίδοσης- αποτελέσματος ή αμοιβής I (instrumentality) (performance – outcome expectancy)**

Το άτομο πιστεύει ή περιμένει ότι, αν ακολουθήσει ένα συγκεκριμένο είδος συμπεριφοράς, δηλαδή μια υψηλή απόδοση, μπορεί να οδηγηθεί στην απόκτηση αμοιβής. Ένα άτομο δηλαδή μπορεί να έχει μια προσδοκία να γίνει προϊστάμενος στο τμήμα του και αυτό πιστεύει ότι μπορεί να επιτευχθεί με το να εργάζεται περισσότερο, ακόμα, ένα άτομο μπορεί να πιστεύει ότι, αν παράγει 10 τρανζίστορ, θα πληρώνεται με το κανονικό του ωρομίσθιο, ενώ αν παράγει 15 τρανζίστορ, θα πληρώνεται με το κανονικό του ωρομίσθιο και με κάποιο δώρο επιπλέον. Κάθε

επίδοση μπορεί να θεωρηθεί ότι οδηγεί σε ένα διαφορετικό αριθμό αποτελεσμάτων ή αμοιβών και ότι τα αποτελέσματα αυτά μπορούν ακόμα να διαφέρουν στη μορφή τους (Ζαβλανός, 2002:117).

2. Ισχύς ή αξία V (Valence)

Κάθε αποτέλεσμα έχει μια ισχύ ή αξία για κάθε άτομο. Τα αποτελέσματα έχουν διαφορετική ισχύ ή αξία για διαφορετικά άτομα. Αυτό συμβαίνει, γιατί η αξία κάθε πράγματος συνδέεται με τις προσωπικές ανάγκες και αντιλήψεις του ατόμου, οι οποίες διαφέρουν από άτομο σε άτομο (Ζαβλανός, 2002:117).

Υπάρχουν π.χ. άτομα που δίνουν αξία σε μια προαγωγή και γενικά στην εξέλιξη τους, επειδή θέλουν να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της επίτευξης ή της ισχύος, ενώ άλλα άτομα δεν δίνουν την παραπάνω αξία στην προαγωγή, επειδή τα άτομα αυτά θέλουν να ικανοποιήσουν περισσότερο την ανάγκη της φιλίας με άλλα άτομα. Ακόμα, ο μισθός της σύνταξης μπορεί να έχει μεγάλη ισχύ ή αξία για ένα άτομο, που είναι ηλικιωμένο και βρίσκεται στο τέλος της καριέρας του, και μικρή αξία για κάποιο άτομο που μόλις μπήκε στην εργασία (Ζαβλανός, 2002:117).

3. Προσδοκία προσπάθειας – επίδοσης, E (expectancy) (effort – performance expectancy)

Κάθε συγκεκριμένη συμπεριφορά του ατόμου συνδέεται με κάποια προσδοκία για μια μεγαλύτερη ή μικρότερη προσδοκία του. Αυτή η προσδοκία εξαρτάται από την αντίληψη που έχει το άτομο για το πόσο δύσκολα μπορεί να επιτευχθεί αυτή η συμπεριφορά και για την πιθανότητα που έχει να πραγματοποιηθεί με επιτυχία αυτή η συμπεριφορά. Μπορεί π.χ. το άτομο να έχει την προσδοκία ότι, αν προσπαθήσει, θα μπορεί να παράγει πέντε αντιστάσεις την ώρα ότι θα έχει 50% πιθανότητα για να μπορεί να παράγει δέκα αντιστάσεις την ώρα (Ζαβλανός, 2002:118).

Αυτός ο όρος της προσδοκίας προσπάθειας – επίδοσης (E-P) μεταβάλλεται από το 0 μέχρι το 1. Όσο λιγότερο το άτομο πιστεύει ότι μπορεί να πραγματοποιήσει κάτι σε κάποιο δεδομένο επίπεδο απόδοσης, τόσο λιγότερο θα προσπαθήσει να το πραγματοποιήσει στο επίπεδο αυτό (Ζαβλανός, 2002:118).

Η αξία (Valance, V) θεωρείται ότι μεταβάλλεται από το +1 (μεγάλη η προτίμηση του υπαλλήλου για κάποιο συγκεκριμένο αποτέλεσμα) μέχρι το -1 (καμιά προτίμηση) (Ζαβλανός, 2002:118).

Τέλος, η πιθανότητα της προσδοκίας επίδοσης- αποτελεσματικότητας ή αμοιβής (P-O) μεταβάλλεται από το +1 (επίδοση που οδηγεί σε σίγουρα αποτελέσματα) μέχρι το 0 (επίδοση που δεν συνδέεται με το αποτέλεσμα) (Ζαβλανός, 2002:118).

Επομένως, όσο πιο πολύ το άτομο αισθάνεται ότι η επίδοση του στην εργασία θα οδηγήσει σε κάποιο αποτέλεσμα, την αμοιβή που έχει αξία για αυτό, τόσο περισσότερο το άτομο θα προσπαθήσει αν την πραγματοποιήσει στο επίπεδο που απαιτείται. Το αποτέλεσμα ή η αμοιβή μπορεί να ταξινομηθεί σε πρώτη και δεύτερη κατηγορία ή σε πρώτο και δεύτερο επίπεδο. Η αμοιβή της δεύτερης κατηγορίας ή του δεύτερου επιπέδου είναι το αποτέλεσμα στο οποίο αναμένεται να μας οδηγήσει το αποτέλεσμα ή η αμοιβή του πρώτου επιπέδου. Η πραγματοποίηση του καθήκοντος είναι το αποτέλεσμα που ανήκει στην πρώτη κατηγορία ενώ η αύξηση του μισθού ή η προαγωγή είναι αποτελέσματα που ανήκουν στην δεύτερη κατηγορία ή στο δεύτερο επίπεδο (Ζαβλανός,, 2002: 118).

4.2.6 ΘΕΩΡΙΑ ΤΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ

Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή το άτομο προτιμά καταστάσεις που διέπονται από ισότητα και δικαιοσύνη. Συγκεκριμένα, τα άτομα συγκρίνουν τους δύο παρακάτω λόγους :

Ατομική αμοιβή / ατομική προσπάθεια (είσοδος) ή βαθμός συνεισφοράς στην επιχείρηση (Ζαβλανός, 2002:131).

Αυτά που συνεισφέρει το άτομο είναι οι γνώσεις του, η προσπάθεια που καταβάλλει, η εμπειρία, ο χρόνος που διαθέτει για την επιτέλεση του έργου, κλπ. Οι αμοιβές που περιμένει το άτομο από την επιχείρηση είναι ο μισθός, οι συνθήκες εργασίας, η προαγωγή, η αναγνώριση κλπ. Το άτομο συγκρίνει την αναλογία των δικών του εκροών / εισροών με αυτή του άλλου ατόμου με το οποίο γίνεται η σύγκριση (Ζαβλανός, 2002:132).

Όταν το άτομο καταλάβει ότι αμείβεται λιγότερο ή αδικείται σε σχέση με κάποιο άλλο άτομο, που προσφέρει λιγότερα, θα δυσαρεστηθεί με αποτέλεσμα να ελαττώσει την απόδοση του και την προσπάθεια του. Έτσι, το άτομο δεν παρακινείται. Όταν όμως διαπιστώσει ότι πληρώνεται ανάλογα με αυτά που συνεισφέρει στην επιχείρηση, τότε θα είναι ικανοποιημένο και θα προσπαθήσει να αυξήσει την ποιότητα και ποσότητα της εργασίας του (Ζαβλανός, 2002:132).

Η αντίληψη που έχουν τα άτομα σχετικά με τις αμοιβές τις οποίες λαμβάνουν συγκριτικά με τους άλλους που εργάζονται στην επιχείρηση θα προσδιορίσει το βαθμό ικανοποίησης και απόδοσης στην εργασία τους (Ζαβλανός, 2002:132).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Σύμφωνα με την κ. Χατζηπαντελή, όπως αναφέρει στο βιβλίο της περί της Διοίκησης Ανθρώπινου δυναμικού(1999), οι θεωρίες περί παρακίνησης εξακολουθούν να μην μπορούν να ερμηνεύσουν πλήρως τους μηχανισμούς σκέψης και λειτουργίες των ανθρώπων στον εργασιακό χώρο (Χατζηπαντελή, 1999:73).

Αυτό οφείλετε σε εγγενή προβλήματα των θεωριών. Αρχικά στο ότι οι θεωρίες που πραγματεύονται το τελικό στάδιο της διαδικασίας της παρακίνησης (στοχοθεσία) είναι υπερβολικά ειδικευμένες και δεν απαντούν στο ερώτημα "γιατί;" . Στην συνέχεια, παρατηρείται ότι οι θεωρίες που προσπαθούν να καλύψουν όλα τα ενδεχόμενα είναι υπερβολικά γενικές και θέτουν τόσες πολλές προϋποθέσεις για την αποδοχή μιας πρότασης που στην πράξη δεν προσφέρουν ουσιαστικά βοήθεια (Χατζηπαντελή, 1999:73).

Ως συμπέρασμα αναφέρει ότι ίσως ένα πρόβλημα των θεωριών είναι ότι αυτές είναι ορθολογικές, ενώ οι άνθρωποι δεν είναι πάντα. Με άλλα λόγια, οι θεωρίες αυτές υποθέτουν ότι τα άτομα κάνουν σκέψεις, υπολογισμούς και λαμβάνουν συνειδητά αποφάσεις, ενώ στην πραγματικότητα πολλές φορές η συνήθεια είναι αυτή που διαμορφώνει την καθημερινή συμπεριφορά (Χατζηπαντελή, 1999:73).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5. ΤΑ ΚΙΝΗΤΡΑ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΚΑΙ Η ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ

5.1 Τα κίνητρα της εργασίας

Με τον όρο κίνητρα της εργασίας (work motivation) εννοούμε “τις συνθήκες που επηρεάζουν την διέγερση, την κατεύθυνση και την διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με τα εργασιακά περιβάλλοντα” (McCormick & Ilgen, 1985:).

Παρόλο που ο όρος μπορεί να περιλαμβάνει και αυτή την έννοια, συνήθως δεν τον χρησιμοποιούμε για να αναφερθούμε στο γιατί οι άνθρωποι γενικά εργάζονται. Στην οργανωτική/βιομηχανική ψυχολογία η διερεύνηση των κινήτρων της εργασίας αναφέρεται κυρίως στους λόγους για τους οποίους συγκεκριμένα άτομα καταβάλλουν (ή δεν καταβάλλουν) προσπάθεια για να αποδώσουν σε κάποιο συγκεκριμένο έργο (Κάντας, 1998:48).

Αν θεωρήσουμε τα κίνητρα εργασίας στην στενή τους έννοια, την καταβολή, δηλαδή, προσπάθειας σε ένα συγκεκριμένο έργο, μπορούμε να διακρίνουμε τις εξής φάσεις : Το άτομο :

- Επιλέγει να ξεκινήσει την προσπάθεια σε κάποιο συγκεκριμένο έργο
- Επιλέγει να καταβάλει κάποια ποσότητα προσπάθειας
- Επιλέγει να επιμείνει στην καταβολή προσπάθειας για κάποια μακρά χρονική περίοδο (Campbell & Pritchard, 1976) (Κάντας, 1998:48).

Τα συνθετικά στοιχεία, επομένως, των κινήτρων εργασίας είναι η η κατεύθυνση της προσπάθειας, η ένταση της και η εμμονή σε αυτή. Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία που μας ενδιαφέρουν είναι :

- a. τι είναι αυτό που ενεργοποιεί την συμπεριφοράς
- b. τι είναι αυτό που κατευθύνει την συμπεριφορά
- c. και με ποιο τρόπο η συμπεριφορά διατηρείται.

Η πορεία της διαδικασίας κινήτρων έχει την εξής θεωρητική μορφή (Steers & Porter, 1987):

1. Στο άτομο εμφανίζεται κάποια ανάγκη, επιθυμία ή προσδοκία που του δημιουργεί κατάσταση έλλειψης ισορροπίας, την οποία θα επιχειρήσει να εξαλείψει.
2. Η κατάσταση αυτή συνοδεύεται από κάποιες προσδοκίες εκ μέρους του ατόμου ότι ορισμένες ενέργειες του θα βοηθήσουν στη μείωση της ανισορροπίας αυτής (Κάντας, 1998:48).

Πριν το άτομο, επομένως, προχωρήσει σε κάποια μορφή παρωθημένης συμπεριφοράς, περνάει μια φάση ενεργοποίησης που καταλήγει στην επιλογή κάποιου στόχου, ο οποίος θα επιτευχθεί μέσω της συμπεριφοράς. Η διαδικασία αυτή, όμως, δεν είναι απλή ούτε εύκολο να μελετηθεί, γιατί λαμβάνει χώρα σε ένα πολυδιάστατο πλαίσιο στο οποίο υπεισέρχονται, από τη μια μεριά, τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εργασίας και του εργασιακού χώρου, καθώς και η αλληλεπίδραση των παραγόντων αυτών. Με άλλα λόγια, η προσπάθεια μας είναι να βρούμε συγκεκριμένα θεωρητικά πλαίσια που να ενοποιούν τα στοιχεία αυτά, χωρίς όμως να περιμένουμε ότι θα βρούμε καθολικές απαντήσεις, εφόσον υπεισέρχονται οι ιδιοτυπίες των ατόμων και των συγκεκριμένων καταστάσεων (Κάντας, 1998:48).

Αφού επί σειρά ετών οι ερευνητές προσπαθούσαν να βρουν τη λύδια λίθο της μιας και μοναδικής καθολικής θεωρίας που θα ερμήνευε τη συμπεριφορά στον χώρο της εργασίας, από άποψη κινήτρων, σήμερα όλο και περισσότερο αρχίζει να γίνεται συνείδηση το γεγονός ότι κάτι τέτοιο είναι ανέφικτο. Οι Landy και Becker (1987) προσπαθούν να κάνουν μια γενική ανασκόπηση της θεωρίας και της έρευνας στο χώρο των κινήτρων της εργασίας. Διαπιστώνουν, καταρχήν, ότι υπάρχει αρκετή εννοιολογική ασάφεια, καθώς υπάρχουν πολλοί και διαφορετικοί ορισμοί των κινήτρων της εργασίας. Οι περισσότεροι συμφωνούν ότι η παρωθημένη συμπεριφορά (behavior) συνίσταται από ένα ή περισσότερα από τα ακόλουθα συμπεριφορικά στοιχεία: έναρξη, κατεύθυνση, εμμονή, ένταση, λήξη της συμπεριφοράς κινήτρων. Οι διάφορες θεωρίες απομονώνουν μερικές μόνον όψεις της συμπεριφοράς κινήτρων. Οι διάφορες υφιστάμενες θεωρίες μπορούν να θεωρηθούν “θεωρίες μέσω βεληγεκούς” (range theories), που ερμηνεύουν μέρος μόνο αυτού που συμβαίνει. Οι συνδυασμοί θεωριών είναι πιθανό να μας οδηγήσουν σε καλύτερη κατανόηση των κινήτρων (Κάντας, 1998 : 49).

5.2 Η Επαγγελματική ικανοποίηση και τα κίνητρα της εργασίας

Η επαγγελματική ικανοποίηση έχει άμεση σχέση τόσο με την ψυχική υγεία του εργατικού δυναμικού, όσο και με το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων να έχουν υψηλή αποδοτικότητα και, σε πολλές περιπτώσεις, σταθερό, μόνιμο και ικανοποιημένο προσωπικό (Κάντας, 1998:107).

Από θεωρητική άποψη, η επαγγελματική ικανοποίηση έχει συνδεθεί με τα κίνητρα της εργασίας, με τις στάσεις και με τις αξίες. (Κάντας, 1998:108) Ο Vroom πίστευε ότι η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση των υποκειμενικών αντιλήψεων του ατόμου σχετικά με την συντελεστικότητα (instrumentality) της συγκεκριμένης εργασίας στο να εξασφαλίσει στο άτομο ορισμένα επιθυμητά αποτελέσματα. Κάπως διαφορετικά, η επαγγελματική ικανοποίηση είναι συνάρτηση του σθένους (ελκυστικότητας) της εργασίας για το άτομο. Έτσι, σύμφωνα με τον Vroom, “αν κάποιο αποτέλεσμα έχει αρνητικό σθένος για κάποιο άτομο, η αύξηση της διαφαινόμενης συντελεστικότητας της εργασίας του, όσον αφορά το συγκεκριμένο αποτέλεσμα, θα συνεπάγεται τη μείωση του σθένους της εργασίας. Αν αυτό το αποτέλεσμα είναι αδιάφορο για το άτομο, η αύξηση της συντελεστικότητας δεν θα έχει καμία επίπτωση στο σθένος που έχει η εργασία του, ενώ αν το αποτέλεσμα έχει θετικό σθένος, μια παρόμοια αύξηση θα συνεπάγεται για την αύξηση του σθένους της εργασίας” (Vroom, 1964:280)(Κάντας, 1998:109).

Αυτά, με απλά λόγια, σημαίνουν ότι η ελκυστικότητα της εργασίας και, κατά συνέπεια, η ικανοποίηση που παίρνει το άτομο πιστεύει ότι αποκομίζει από την εργασία του και του βαθμού που τα αποτελέσματα αυτά είναι όντως επιθυμητά (ή ανεπιθύμητα) για το άτομο. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η θεωρία του Vroom για την επαγγελματική ικανοποίηση (αντίθετα από ό, τι συνέβη με τις απόψεις του σχετικά με άλλες όψεις των κινήτρων εργασίας) δεν στηρίχτηκε ικανοποιητικά, όταν διευρύνθηκε εμπειρικά (Κάντας, 1998:109).

Στη θεωρία των κινήτρων της εργασίας εντάσσεται και η θεωρία του Herzberg, που διακρίνει δυο διαφορετικά σύνολα παραγόντων, τα κίνητρα και τους παράγοντες υγιεινής, που σχετίζονται με την επαγγελματική ικανοποίηση. Σύμφωνα με το Herzberg, οι θετικές στάσεις προς την εργασία, που οδηγούν στην επαγγελματική ικανοποίηση, συνδέονται με στοιχεία που έχουν σχέση με το

περιεχόμενο της εργασίας (επίτευξη, αναγνώριση, υπευθυνότητα, δυνατότητες παραγωγής, φύση της εργασίας), ενώ οι αρνητικές στάσεις, που οδηγούν στην δυσαρέσκεια, συνδέονται με το περιέχον πλαίσιο (διοίκηση, εποπτεία, εργασιακές συνθήκες) (Κάντας, 1998:109).

Η επαγγελματική ικανοποίηση εξετάζεται ως στάση που συντελεί στην διαμόρφωση ορισμένων άλλων συμπεριφορών ή στάσεων. Στην περίπτωση αυτή θεωρούμε την επαγγελματική ικανοποίηση ανεξάρτητη μεταβλητή, δηλαδή προσδιοριστικό ή καθοριστικό παράγοντα ή αίτιο. Παράλληλα, η επαγγελματική ικανοποίηση μπορεί να εξεταστεί ως εξαρτημένη μεταβλητή, ως το αποτέλεσμα δηλαδή εξωτερικών (αλλά και εσωτερικών) προς το άτομο παραγόντων. Στην πρώτη περίπτωση εξετάζουμε ποιες είναι οι συνέπειες της ύπαρξης ή έλλειψης της επαγγελματικής ικανοποίησης, ενώ στην δεύτερη εξετάζουμε τους παράγοντες που την καθορίζουν. Και στις δυο περιπτώσεις είναι απαραίτητο να υπάρχει κάποιου είδους μέτρηση της επαγγελματικής ικανοποίησης και εδώ αρχίζουν τα προβλήματα, γιατί αυτή δεν εξετάζεται πάντοτε με τον ίδιο τρόπο. Άλλοτε θεωρείται συνολική στάση που μπορεί να μετρηθεί ακόμα και με μια απλή ερώτηση του τύπου “Πόσο ικανοποιημένος είστε από την εργασία σας;” ή ως συνισταμένη επιμέρους μετρήσεων, και άλλοτε εξετάζονται μόνο μεμονωμένες (ή επιλεγμένες) όψεις της, με αποτέλεσμα μια γενικότερη ασάφεια, που ίσως έχει επίπτωση και στα αποτελέσματα των διαφόρων ερευνών (Κάντας, 1998: 110).

5.3 Η Επαγγελματική ικανοποίηση ως ανεξάρτητη μεταβλητή – Οι επιπτώσεις

1. Απόδοση στην εργασία και παραγωγικότητα. Αντίθετα από ό, τι υπαγορεύει η κοινή αντίληψη και λογική, η ικανοποίηση από την εργασία δεν έχει βρεθεί να συνδέεται με την παραγωγικότητα. Σύμφωνα με τις ερευνητικές ενδείξεις, ο ικανοποιημένος εργάτης δεν είναι απαραίτητα και παραγωγικός. Οι ερμηνείες που δίνονται για το φαινόμενο αυτό είναι ποικίλες. Η παραγωγικότητα πολλές φορές έχει να κάνει με εξωτερικούς προς το άτομο παράγοντες που επηρεάζουν την απόδοση του. Η απόδοση, για παράδειγμα, ενός πωλητή έχει σε μεγάλο βαθμό σχέση με την κίνηση της αγοράς και το κόστος της ζωής και όχι με τις δικές τους ικανότητες πειθούς ή τον ενθουσιασμό που έχει για την δουλειά του. Σε πολλές περιπτώσεις η αποδοτικότητα στην εργασία και ο ρυθμός εργασίας του μεμονωμένου ατόμου έχουν άμεση σχέση με την αποδοτικότητα και τον ρυθμό εργασίας άλλων εργαζομένων

στον ίδιο χώρο, έτσι το άτομο δεν μπορεί να θέσει τα δικά του πρότυπα, ιδίως αν έχουν καθιερωθεί κάποιοι άτυποι κοινωνικοί κανόνες, όπως έδειξαν οι μελέτες Χώθορν (Κάντας, 1998:111).

Μια άλλη σημαντική παρατήρηση (Locke, 1976) αποτελεί το ότι η σχέση ανάμεσα στην ικανοποίηση και την παραγωγικότητα είναι αντίστροφη από αυτή που οι περισσότεροι υποθέτουν ότι υπάρχει. Είναι πολύ πιθανό, δηλαδή, να μην είναι η ικανοποίηση που οδηγεί στην παραγωγικότητα αλλά η παραγωγικότητα – η επιτυχής, δηλαδή, απόδοση στην δουλειά – να οδηγεί στην ικανοποίηση, κάτι που είναι περισσότερο σύμφωνο με την αντίληψη που έχουμε για την ανθρώπινη φύση. Στη συνέχεια, η ικανοποίηση επιδρά στην παραγωγικότητα με τρόπο έμμεσο, κυρίως, δημιουργώντας στο άτομο αίσθημα αφοσίωσης στον οργανισμό και τους στόχους του. Πέρα από αυτή τη σχέση “παραγωγικότητα- ικανοποίηση- παραγωγικότητα”, είναι δυνατό να έχουμε και δευτερογενή αύξηση της ικανοποίησης, εφόσον η παραγωγικότητα έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση άλλων αμοιβών από την εργασία (προαγωγή, αύξηση αμοιβών κ.τ.λ.) που συντελούν στην αύξηση της ικανοποίησης (Κάντας, 1998:111, 112).

2. Απουσίες. Ο δείκτης συνάφειας ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και τον αριθμό απουσιών (που ερμηνεύεται ως τάση αποφυγής της εργασίας) είναι αρνητικός, που σημαίνει ότι μεγαλύτερη ικανοποίηση οδηγεί σε λιγότερες απουσίες και αντίστροφα, μόνο που κινείται σε χαμηλά επίπεδα, πράγμα που δείχνει σχετικά χαμηλή σχέση. Το πρόβλημα με την μελέτη των απουσιών είναι να οριστεί τι ακριβώς αποτελεί αυθαίρετη απουσία, αφού ένα μεγάλο μέρος των απουσιών του προσωπικού παρουσιάζονται ως δικαιολογημένες (ασθένειες κ.τ.λ.), ενώ στην ουσία δεν είναι (Κάντας, 1998:112).

3. Κινητικότητα προσωπικού (turnover) . Η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση προσωπικού έχει επίσης αποδειχτεί ότι είναι ασθενής, ίσως γιατί στη σχέση αυτή υπεισέρχεται, σε μεγάλο βαθμό, η κατάσταση που επικρατεί στην αγορά εργασίας. Είναι φανερό ότι, όταν υπάρχει προσφορά εργασίας, πολλοί εργαζόμενοι θα αναζητήσουν καλύτερη αμοιβή ή διαφορετικές συνθήκες εργασίας ή ακόμα και διαφορετικό περιεχόμενο εργασίας. Αντίστροφα, σε περιόδους μεγάλης ύφεσης, ακόμα και όταν υπάρχει δυσαρέσκεια, ο εργαζόμενος είναι πολύ πιθανό να παραμείνει σε μια εργασία που δεν τον ικανοποιεί, γιατί

αδυνατεί να βρει εναλλακτική λύση. Αντίθετα, η σχέση η σχέση ανάμεσα στην επαγγελματική ικανοποίηση και την αποχώρηση προσωπικού γίνεται ισχυρότερη σε περιόδους οικονομικής ανάκαμψης και χαμηλής ανεργίας. Είναι επίσης δύσκολο να εντοπιστούν οι περιπτώσεις που ο εργαζόμενος αποχωρεί από τη δουλειά του από δυσαρέσκεια και όχι επειδή αναγκάζεται από άλλους λόγους, π.χ., οικογενειακούς (Κάντας, 1998:112).

5.4 Η Επαγγελματική ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή – Παράγοντες δημιουργίας αισθήματος ικανοποίησης

Η προσπάθεια να διερευνηθεί η επαγγελματική ικανοποίηση ως εξαρτημένη μεταβλητή, ως το αποτέλεσμα δηλαδή των διεργασιών και συνθηκών που επικρατούν στο χώρο εργασίας, δυσχεραίνεται από το γεγονός ότι δεν υπάρχει γενικά αποδεκτός ορισμός ή τρόπος μέτρησης της (Κάντας, 1998:113).

Στην άμεση ερώτηση αν είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους, οι περισσότεροι εργαζόμενοι φέρονται να δηλώνουν ικανοποίηση. Σε μια τόσο συναισθηματικά φορτισμένη ερώτηση είναι δυνατό να παίρνουμε στερεότυπες απαντήσεις που κρύβουν τυχόν υφιστάμενα προβλήματα. Είναι πολύ πιθανό, να γίνεται εκλογίκευση μιας παγιωμένης κατάστασης (δηλαδή, αφού μένω στη δουλειά πρέπει να είμαι ευχαριστημένος) ή η απάντηση να δίνεται χωρίς προηγούμενη νοητική επεξεργασία, όπως συνήθως δίνεται η απάντηση στο ερώτημα “τι κάνεις?” (Κάντας, 1998:114).

Παρόλο που δεν αναφέρεται αποκλειστικά και μόνο στην επαγγελματική ικανοποίηση αλλά προσπαθεί να καλύψει όλες τις σχετικές με την εργασία συμπεριφορές (κίνητρα, απουσίες, ικανοποίηση, αποχώρηση, επίδοση), το μοντέλο των χαρακτηριστικών της εργασίας (job characteristics model) των Hackman και Oldham(1975, 1976, 1980) αποτελεί μια από τις πιο σημαντικές προσφορές στη θεωρία σχετικά με την επαγγελματική ικανοποίηση αλλά και τη γενικότερη συμπεριφορά στην εργασία. Το μοντέλο αποτελείται από τρεις βασικές διαστάσεις:

(α) τα βασικά χαρακτηριστικά,

(β) τις ψυχολογικές καταστάσεις και

(γ) τα αποτελέσματα (Κάντας, 1998:114).

Τα βασικά χαρακτηριστικά αναφέρονται σε ιδιότητες του έργου που οδηγούν σε κάποια ψυχολογική απόκριση από την πλευρά του ατόμου, η οποία με τη σειρά της θα οδηγήσει σε κάποια συγκεκριμένη εργασιακή συμπεριφορά, σε ένα από τα αποτελέσματα (Κάντας, 1998:115).

Τρία από τα βασικά χαρακτηριστικά της εργασίας οδηγούν στην πρώτη από τις ψυχολογικές καταστάσεις, τη *βιωμένη σημασία της εργασίας* (experienced meaningfulness of work), που ορίζεται ως βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος βιώνει την εργασία του σαν κάτι που έχει νόημα και αξία. Το πρώτο από τα χαρακτηριστικά αυτά είναι η *ποικιλία δεξιοτήτων* (skill variety), που ορίζεται ως βαθμός στον οποίο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες για την επιτέλεση του έργου, γιατί αυτό εμπεριέχει ποικιλία δραστηριοτήτων. Το δεύτερο χαρακτηριστικό είναι η *ταυτότητα του έργου* (task identity), που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η δουλειά απαιτεί τη δημιουργία ενός ξεχωριστού και ολοκληρωμένου έργου. Το τρίτο χαρακτηριστικό είναι η *σπουδαιότητα του έργου* (task significance), που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει σημαντική επίπτωση στη ζωή και την εργασία άλλων ανθρώπων (Κάντας, 1998:115).

Το τέταρτο χαρακτηριστικό της εργασίας είναι η αυτονομία, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο η εργασία παρέχει ανεξαρτησία, ελευθερία και δυνατότητα να προγραμματίζει το ίδιο το άτομο την εργασία του και να καθορίζει τις μεθόδους που θα χρησιμοποιήσει. Η αυτονομία οδηγεί στην επόμενη ψυχολογική κατάσταση, τη *βιωμένη υπευθυνότητα για τα αποτελέσματα της εργασίας*, που ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο το άτομο αισθάνεται προσωπικά υπεύθυνο και υπόλογο για τα αποτελέσματα της εργασίας του (Κάντας, 1998:116).

Το πέμπτο βασικό χαρακτηριστικό της εργασίας είναι η επανατροφοδότηση ή ανάδραση (feedback), που αναφέρεται στο βαθμό που η επιτέλεση του έργου έχει ως αποτέλεσμα να έχει το άτομο άμεση και ξεκάθαρη γνώση και πληροφόρηση της αποτελεσματικότητας της επίδοσης του. Η ψυχολογική κατάσταση που συνδέεται με το χαρακτηριστικό αυτό ονομάζεται *γνώση αποτελεσμάτων* και ορίζεται ως ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος γνωρίζει ή καταλαβαίνει, σε σταθερή βάση, πόσο αποτελεσματικά κάνει την εργασία του (Κάντας, 1998:116).

Οι ψυχολογικές καταστάσεις με τη σειρά τους θεωρείται ότι οδηγούν στα προσωπικά και εργασιακά αποτελέσματα (outcomes) που είναι:

1. τα υψηλού επιπέδου εσωτερικά κίνητρα για εργασία,
2. η υψηλής ποιότητας επίδοση στο έργο,
3. η υψηλού επιπέδου ικανοποίηση με την εργασία και
4. ο χαμηλός βαθμός απουσιών και αποχώρησης (Κάντας, 1998:116).

Δεν υπάρχει όμως αντιστοιχία ενός προς ενός ανάμεσα στα χαρακτηριστικά του έργου ή στις ψυχολογικές καταστάσεις και τα αποτελέσματα. Στο σημείο αυτό το μοντέλο είναι κάπως πιο περίπλοκο από ό, τι επιφανειακά φαίνεται (Κάντας, 1998:116).

Η παρωθητική ισχύς (motivating potential) μιας εργασίας, ο βαθμός δηλαδή που μπορεί να προκαλέσει εσωγενή κίνητρα στον εργαζόμενο, εξαρτάται από το συνδυασμό των χαρακτηριστικών. Η παρωθητική ισχύς υπολογίζεται με βάση τον παρακάτω τύπο:

Παρωθητική ισχύς = (ποικιλία δεξιοτήτων + ταυτότητα έργου + σπουδαιότητα έργου/3) x αυτονομία x ανατροφοδότηση (Κάντας, 1998:116).

Όπως φαίνεται από τον τύπο η παρωθητική ισχύς, λόγω της πολλαπλασιαστικής σχέσης, θα έχει μηδενική τιμή αν δεν υπάρχει αυτονομία ή ανατροφοδότηση, που είναι οι δυο βασικοί της παράγοντες. Με άλλα λόγια, τα δυο αυτά χαρακτηριστικά της εργασίας θεωρούνται πιο σημαντικά από τα άλλα τρία (Κάντας, 1998:116).

Η γραμμική σχέση από τα χαρακτηριστικά του έργου προς τις ψυχολογικές καταστάσεις στα αποτελέσματα επηρεάζεται επίσης από μια υποθετική μεταβλητή, που οι συγγραφείς ονομάζουν ισχύ της ανάγκης για ανάπτυξη. Με τον όρο αυτό οι συγγραφείς αναφέρονται στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι “αποκρίνονται” στην παρωθητική ισχύ της εργασίας τους. Η παρωθητική ισχύς, το να δημιουργεί δηλαδή η εργασία εσωγενή κίνητρα, δεν αρκεί από μόνη της, πρέπει να έχει και ο

εργαζόμενος υψηλή ανάγκη ανάπτυξης. Τα άτομα με υψηλή ανάγκη ανάπτυξης είναι περισσότερο πιθανό ότι θα βιώσουν τις ψυχολογικές καταστάσεις ή ότι θα αποκριθούν θετικά σε εργασίες με υψηλή παρωθητική ισχύ (Κάντας, 1998: 116).

Το μοντέλο χαρακτηριστικών της εργασίας προτάθηκε κατά βάση ως μοντέλο για τη διάγνωση της ανάγκης για επανασχεδιασμό και εμπλουτισμό της εργασίας. Η διάγνωση αυτή γίνεται με βάση ειδική κλίμακα (Job Diagnostic Survey) που ανέπτυξαν οι Hackman και Oldham (1975). Για να έχει μια εργασία υψηλού βαθμού παρωθητική ισχύ θα πρέπει να γίνουν οι εξής αλλαγές :

1. Να διαμορφώνουν φυσικές εργασιακές μονάδες, ώστε να αυξηθεί η ταυτότητα και η σπουδαιότητα του έργου.
2. Να γίνεται συνδυασμός καθηκόντων, ώστε να αυξάνεται η ποικιλία δεξιοτήτων και η ταυτότητα του έργου.
3. Να δημιουργούνται σχέσεις με τον τελικό χρήστη του παραγόμενου προϊόντος, ώστε να αυξάνεται η ποικιλία δεξιοτήτων, η αυτονομία και η ανατροφοδότηση.
4. Να γίνεται κάθετη εκχώρηση υπευθυνοτήτων και ελέγχου, που παραδοσιακά ασκούνται από την διοίκηση, ώστε να αυξάνεται η αυτονομία.
5. Να δημιουργούνται κανάλια ανατροφοδότησης, ιδιαίτερα από αυτή καθεαυτή τη δουλειά, ώστε να αυξηθεί η ανατροφοδότηση (Κάντας, 1998:117).

5.5 Κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης

Κατά καιρούς έχουν δημιουργηθεί διάφορες κλίμακες μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης. Οι δυο πιο γνωστές κλίμακες είναι το **JDI (Job Descriptive Index)** και το **MSQ (Minnesota Satisfaction Questionnaire)**. Το JDI έχει πέντε επιμέρους διαστάσεις:

- α. η εργασία και η φύση της,
- β. εποπτεία/ προϊστάμενοι,
- γ. συνεργάτες,

δ. αμοιβή και

ε. προαγωγές.

Για κάθε μια από τις διαστάσεις αυτές υπάρχουν μερικές σύντομες ερωτήσεις που μπορούν να απαντηθούν με ένα “ναι” ή “όχι”.

Το *MSQ* αποτελείται από 100 ερωτήσεις, 5 απαντήσεις για κάθε μια από τις 20 επιμέρους διαστάσεις που μετράει: Αξιοποίηση ικανοτήτων, Επίτευξη, Δραστηριότητα, Προαγωγές, Εξουσία, Πολιτική της εταιρίας, Αμοιβή, Συνεργάτες, Δημιουργικότητα, Ανεξαρτησία, Ηθικές Αξίες, Αναγνώριση, Υπευθυνότητα, Ασφάλεια, Κοινωνική υπηρεσία, Κοινωνικό γόητρο, Εποπτεία- Ανθρώπινες σχέσεις, Εποπτεία τεχνική, Ποικιλία και Συνθήκες εργασίας (Κάντας, 1998: 118) .

5.6 Παράγοντες που συντελούν στην επαγγελματική ικανοποίηση

Ο Locke (1976), χωρίς να προτείνει ένα συγκεκριμένο όργανο μέτρησης της επαγγελματικής ικανοποίησης, πιστεύει ότι οι παρακάτω παράγοντες είναι σημαντικοί στην διαμόρφωσή της:

- Η εργασία να αποτελεί “πρόκληση” για τον εργαζόμενο και να μην είναι κουραστική ή ανιαρή.
- Η καλή απόδοση να αμείβεται και να υπάρχει σαφής σχέση ανάμεσα σε απόδοση και αμοιβή. Ως αμοιβή πρέπει να θεωρείται κάθε είδους παροχή προς τον εργαζόμενο.
- Να δίνεται στον εργαζόμενο θετική ενίσχυση για το επιτυχές έργο – δηλαδή, λεκτική αναγνώριση, έπαινος και άλλες επιπρόσθετες μη χρηματικές αμοιβές.
- Να υπάρχουν καλές συνθήκες εργασίας ως προς το περιβάλλον και τη διαμόρφωση του χώρου.
- Να υπάρχει σωστή εποπτεία που να χαρακτηρίζεται από ενδιαφέρον και βοήθεια προς αυτούς κατά την εκτέλεση του έργου τους.
- Να υπάρχουν θετικές διαπροσωπικές σχέσεις στο χώρο εργασίας μεταξύ συναδέλφων και μεταξύ εποπτών και εργαζομένων.
- Να υπάρχει αποτελεσματική πολιτική από την πλευρά της επιχείρησης που να επιδιώκει την υποβοήθηση των εργαζομένων στο έργο τους.

- Να υπάρχει διασφάλιση της εργασίας και να καλλιεργείται στους εργαζόμενους το αίσθημα ότι δεν κινδυνεύουν να χάσουν την δουλειά τους.
- Να καλλιεργείται το αίσθημα ότι οι χρηματικές αμοιβές μοιράζονται δίκαια.
- Να υπάρχει δυνατότητα συμμετοχής των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων, ιδιαίτερα σε τομείς που οι ίδιοι γνωρίζουν καλά.
- Να δίνεται, κατά το δυνατό, μεγάλος βαθμός αυτονομίας και υπευθυνότητας στον εργαζόμενο.
- Να υπάρχει σαφήνεια ρόλων ως προς το τι ακριβώς αναμένεται από τον εργαζόμενο να κάνει (Κάντας, 1998: 118).

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Μία θετική και σωστή παρακινήτική φιλοσοφία και πρακτική εφαρμογή της, μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την παραγωγικότητα, την ποιότητα και τις υπηρεσίες που προσφέρονται. Αν κάθε επιχείρηση υιοθετούσε μια από τις θεωρίες παρακίνησης που υπάρχουν, σίγουρα θα σημειωνόταν βελτίωση τόσο στην απόδοση των εργαζομένων όσο και στην απόδοσης της ίδιας της επιχείρησης. Αυτό θα συνέβαινε επειδή η παρακίνηση βοηθάει τους ανθρώπους:

1. Να επιτυγχάνουν τους στόχους τους,
2. Να κερδίζουν μία θετική προοπτική,
3. Να αποκτούν τη δύναμη να αλλάζουν,
4. Να χτίζουν την αυτοεκτίμηση και τις δυνατότητες τους,
5. Να διοικούν και να ορίζουν τη δική του ανάπτυξη και να βοηθούν και τους υπόλοιπους να οργανώσουν τη δική τους.

Η αλήθεια είναι ότι δεν υπάρχουν αληθινά μειονεκτήματα στο να επιτυγχάνει κανείς την παρακίνηση των υπαλλήλων του, αλλά υπάρχουν πολλές δυσκολίες και εμπόδια που πρέπει να ξεπεραστούν προκειμένου να μπει σε πλήρη εφαρμογή μια πολιτική παρακίνησης από μία επιχείρηση.

Τα εμπόδια αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν για παράδειγμα την άγνοια ή την απουσία των managers να εφαρμόσουν πρακτικές παρακίνησης. Ακόμα όμως και τα ανεπαρκή κτίρια μιας επιχείρησης, ο παλιός εξοπλισμός ή και κάποιες παγιωμένες συμπεριφορές κι αντιδράσεις όπως οι παρακάτω:

- “Αφού δεν πληρώνομαι παραπάνω γιατί να δουλέψω περισσότερο;”
- “Πάντα λειτουργούσαμε κατ’ αυτόν τον τρόπο, γιατί να αλλάξουμε τώρα;”
- “Τα αφεντικά μας δεν έχουν καμία υποψία για ότι κάνουμε.”
- “Το job description δεν αναφέρει ότι είναι αρμοδιότητά μου να κάνω κάτι τέτοιο”

- “Θα κάνω ότι είναι εντελώς απαραίτητο ώστε να μην υπάρχει λόγος να με απολύσουν”

Τέτοιες απόψεις οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στην καταστροφή της επαγγελματικής σταδιοδρομίας και της επιτυχίας κάθε εργαζομένου καθώς βέβαια δημιουργούν και μια στασιμότητα στην παραγωγικότητα μιας επιχείρησης.

Για να πετύχει τους στόχους της μια επιχείρηση, όποιοι κι αν είναι αυτοί, πρέπει να διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα επικοινωνίας. Η επικοινωνία επιτυγχάνεται με τα κατάλληλα κανάλια και τις σωστές διαδικασίες επικοινωνίας. Οι συνηθισμένες μορφές επικοινωνίας είναι από πάνω προς τα κάτω, από κάτω προς τα πάνω και οριζόντια.

- **Η από πάνω προς τα κάτω επικοινωνία :** Αυτή η μορφή επικοινωνίας αρχίζει από ανώτερα και καταλήγει σε κατώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας και παρουσιάζεται σε επιχειρήσεις που η διοίκηση τους είναι αυταρχική. Τα μηνύματα έχουν την μορφή ανακοινώσεων, διαταγών και οδηγιών. Συνήθως τα μηνύματα χάνονται ή παραμορφώνονται μέχρι να φτάσουν στον παραλήπτη
- **Η από κάτω προς τα πάνω επικοινωνία :** Οι πληροφορίες ξεκινούν από τα κατώτερα και καταλήγουν στα ανώτερα κλιμάκια της ιεραρχίας, αλλά η ροή των πληροφοριών εμποδίζεται από τα στελέχη ενδιάμεσων επιπέδων. Συχνά οι πληροφορίες δεν φτάνουν ποτέ στον προορισμό τους αν το περιεχόμενο είναι αρνητικό για κάποιο από τα υψηλόβαθμα στελέχη. Όπως κάποια παράπονα για παράδειγμα.
- **Η οριζόντια επικοινωνία :** Είναι η επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων στο ίδιο επίπεδο της διοικητικής ιεραρχίας ή σε διαφορετικά τμήματα της επιχείρησης. (Τερζίδης & Τζωρτζάκης 2004 : 184)

Η παρακίνηση υπάρχει ως τρόπος βελτίωσης της απόδοσης των εργαζομένων. Χρειάζεται όμως γνώση και μελέτη για να επιτευχθεί από την εκάστοτε επιχείρηση. Ίσως να μην χρησιμοποιείται από όλες τις επιχειρήσεις αλλά αν γινόταν αυτό θα λυνόντουσαν πολλά από τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν σήμερα πολλές τουριστικές επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Μύρων Μ. Ζαβλανός Ph.D , (2002), Οργανωτική συμπεριφορά, Εκδόσεις Σταμούλης*
- Ζευγαρίδης, (1983), Διοίκηση και Αποδοτική Συμπεριφορά Στελεχών, Εκδοτικός οίκος Αφών Κυριακίδη – Θεσσαλονίκη*
- Αριστοτέλης Κάντας, (1998), Οργανωτική – Βιομηχανική Ψυχολογία, Μέρος Α: Κίνητρα, Επαγγελματική ικανοποίηση, Ηγεσία, Εκδόσεις: Ελληνικά Γράμματα.*
- Μπουραντάς & Χατζηπαντελή, (1998), Εισαγωγή στην Διοίκηση Επιχειρήσεων, Αθήνα: Ε. Μπένος*
- Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, (2002), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Αθήνα: Γ. Μπένος*
- Ευγενία Πετρίδου, (2001), Διοίκηση Μανατζμεντ, Εκδόσεις Ζυγός*
- Τερζίδης & Τζωρτζάκης, (2004), Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα: Rosili*
- Π. Φαναριώτης, (1997), Διοίκηση Προσωπικού, Αθήνα: Πειραιάς Α. Σταμούλης*
- Π. Χατζηπαντελή, (1999), Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Αθήνα: μεταίχμιο*