



**ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ ΙΔΡΥΜΑ ΚΡΗΤΗΣ**  
**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**«Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΚΙΝΗΤΡΩΝ ΣΤΗΝ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ  
ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΣΕ ΜΙΑ ΕΠΟΧΗ ΜΕ ΣΥΝΘΕΤΕΣ  
ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ»**

**ΦΟΙΤΗΤΡΙΕΣ:**

ΓΙΑΝΝΑΔΑΚΗ ΑΝΤΩΝΙΑ	A.M: 9758
ΠΕΤΡΟΥΛΑΚΗ ΕΥΑΓΓΕΛΙΑ-ΜΑΡΙΑ	A.M: 10433
ΣΚΕΠΕΤΖΑΚΗ ΔΑΝΑΗ-ΕΙΡΗΝΗ	A.M: 10225

**ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΤΖΩΡΤΖΑΚΗ ΑΛΕΞΙΑ-ΜΑΙΡΗ**  
ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΗΡΑΚΛΕΙΟ  
ΜΑΪΟΣ 2018

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ**

Θα θέλαμε να ευχαριστήσουμε θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μας, Καθηγήτρια Αλεξία-Μαίρη Τζωρτζάκη, με τη βοήθεια και την καθοδήγηση της οποίας ολοκληρώσαμε την παρούσα πτυχιακή εργασία μας.

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	5
ABSTRACT .....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	7
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ.....	9
2.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ.....	9
2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW .....	11
2.2.1. Γενικά για την θεώρηση του Maslow .....	11
2.2.2. Η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών σύμφωνα με την θεώρηση του Maslow.....	13
2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER.....	16
2.3.1. Γενικά για την θεώρηση του Alderfer .....	16
2.3.2. Διαφορές μεταξύ της θεώρησης ERG και του μοντέλου του Maslow .....	17
2.3.3. Η έννοια της θεώρησης ERG του Alderfer.....	18
2.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ D. McCLELLAND .....	19
2.5. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ .....	23
2.5.1. Απαιτήσεις εργοδότη .....	24
2.5.2. Υποχρεώσεις εργοδότη .....	25
2.6. ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ .....	26
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ .....	31
3.1 Τεχνικές κινήτρων.....	31
3.1.1 Σχεδιασμός εργασίας .....	31
3.1.2 Ανταμοιβές .....	33
3.1.3 Συμμετοχή των εργαζομένων.....	35
3.1.4 Εργασιακά προγράμματα ποιότητας ζωής .....	37
3.2. Θεωρίες κινητοποίησης .....	38
3.2.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow.....	38
3.2.2 Η θεωρία των δύο συντελεστών του Herzberg.....	39
3.2.3 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom .....	40
3.2.4 Η θεωρία στόχων του Locke.....	41
3.3 Ανάλυση των κινήτρων των εργαζομένων .....	41
3.4. Χρήση κινήτρων στο παρελθόν και σήμερα .....	48
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ) .....	53
4.1. Παγκοσμιοποίηση .....	53

4.2. Τεχνολογία.....	57
4.3. Κλιματικές αλλαγές και νέες πηγές ενέργειας.....	63
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ .....	68
5.1. Έννοια .....	68
5.2. Διαδικασία (Εσωτερική – Εξωτερική Παρακίνηση).....	68
5.3. Κίνητρα .....	72
5.4. Θεωρίες .....	76
5.4.1. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow.....	76
5.4.2. Η θεωρία των δύο συντελεστών του Herzberg.....	78
5.4.3. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom .....	79
5.4.4. Η θεωρία των στόχων του Locke.....	80
5.4.5. Οι πέντε βασικές αρχές του Locke και του Latham.....	81
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	82
6.1. Γενικά στοιχεία για την έρευνα.....	82
6.2. Δειγματοληψία και Περιορισμοί Έρευνας.....	83
6.3. Τεχνικές έρευνας .....	83
6.4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου .....	84
6.5. Μέθοδος Ανάλυσης Αποτελεσμάτων.....	86
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	86
7.1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργαζομένων .....	86
7.2. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργοδοτών.....	93
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....	99
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	103
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ .....	105

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία επικεντρώνεται στην εξέταση της σπουδαιότητας των κινήτρων των εργαζομένων σε μια εποχή σύνθετων προκλήσεων που αναπόφευκτα επηρεάζουν τον τομέα της εργασίας παγκοσμίως.

Συγκεκριμένα, η εργασία απαρτίζεται από το θεωρητικό μέρος που επικεντρώνεται στην ανάλυση θεωρητικών εννοιών σχετικά με την ικανοποίηση των αναγκών των ανθρώπων και ειδικότερα στην εξέτασή τους ως προς τον εργασιακό χώρο. Εξετάζονται με λεπτομέρεια τα κίνητρα προς τους εργαζομένους και οι θεωρίες κινητοποίησής τους. Έπειτα, αναλύουμε πώς η παγκοσμιοποίηση επηρεάζει και διαμορφώνει την εργασία, καθώς και τον σημαντικό ρόλο που κατέχει η παρακίνηση των εργαζομένων. Η έννοια της παρακίνησης και οι σχετικές θεωρίες συζητούνται στη συνέχεια.

Τα τελευταία κεφάλαια της παρούσας εργασίας ασχολούνται με το ερευνητικό κομμάτι, δηλαδή την έρευνα που πραγματοποιήσαμε μέσω της διανομής ερωτηματολογίων, καθώς και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήξαμε αναφορικά με την παρακίνηση στην εργασία, λαμβάνοντας υπόψη την σχετική βιβλιογραφία που συζητήσαμε στο θεωρητικό κομμάτι της εργασίας αυτής.

## **ABSTRACT**

The present dissertation focuses on the examination of the importance of employee motivation in a world environment with complex challenges, which inevitably affect the job market globally.

More specifically, our dissertation consists of the theoretical part, which focuses on the analysis of the theoretical terminology related to the satisfaction of the people's needs and particularly their study with reference to the work environment. Provision of incentives to the employees is thoroughly dealt along with the theories of employee incentives, too. Then, we offer analysis on how globalisation affects and shapes the job market as well as the significant role that provision of incentives to the employees plays. The notion of "employee motivation" and the relevant theories are discussed next.

The last chapters of the present dissertation are dedicated to the research part, that is, the survey we have carried out through the distribution of relevant questionnaires as well as the conclusions we reached in this survey regarding employee motivation, taking into account the relevant bibliography we have discussed in the theoretical part of our dissertation.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ικανοποίηση που προέρχεται από την καλή δουλειά, μπορεί μερικές φορές να είναι αρκετή ώστε να ωθήσει τους υπαλλήλους μίας επιχείρησης να εργαστούν σκληρά. Αλλά έχει αποδειχθεί πως το μεγάλο δέλεαρ βρίσκεται στην σκέψη της επόμενης καλής θέσης εργασίας, που μπορεί να σχετίζεται με μία προαγωγή, καθώς και με ότι αυτή συνεπάγεται, όπως είναι για παράδειγμα η αύξηση στον μισθό και το μεγαλύτερο, σε μέγεθος, γραφείο. Μία αναβάθμιση της εργασιακής θέσης λοιπόν, λειτουργεί ως ένα καλό εργαλείο, ώστε οι υπάλληλοι να δουλέψουν με πιο εντατικούς ρυθμούς (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Η ευκαιρία για πρόοδο, όπως γνωρίζει οποιοσδήποτε υπάλληλος, προϊστάμενος ή διευθυντής, είναι ένας πολύ καλός τρόπος για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι. Οι επιχειρήσεις όμως, δεν μπορούν να προχωρούν απλά σε προωθητικές ενέργειες για όσους εργάζονται καλά, αφού υπάρχουν περιορισμοί που συνδέονται με την οργανωτική δομή, την σύνθεση των υφισταμένων υπαλλήλων και με τις πολιτικές της εταιρείας, με αποτέλεσμα να περιορίζεται ο αριθμός ή το χρονοδιάγραμμα των προαγωγών.

Ο οργανωτικός πίνακας μίας επιχείρησης και φυσικά το οικονομικό της μέγεθος, επηρεάζουν την σταδιοδρομία των υπαλλήλων, με αποτέλεσμα να είναι αναγκαίο να βρεθούν νέοι τρόποι, ώστε να παρακινηθούν οι υπάλληλοι και να εργαστούν στον μέγιστο βαθμό. Φυσικά, η πιθανότητα προώθησης αποτελεί το βασικότερο κίνητρο για τους εργαζόμενους ώστε να παραμείνουν πιστοί σε έναν εργοδότη, αλλά όταν παρατηρείται έλλειψη ευκαιριών, τότε οι ταλαντούχοι εργαζόμενοι οδηγούνται σε άλλες εταιρείες (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

Έτσι, δημιουργήθηκε ένα πρόβλημα, σχετικά με το πώς μπορούν οι επιχειρήσεις να προσφέρουν κίνητρα, ώστε οι υπάλληλοι να μην επιθυμούν να αφήσουν τόσο εύκολα την τωρινή τους εργασιακή θέση, ενώ παράλληλα θα προσφέρουν στον μέγιστο βαθμό τις δεξιότητές τους. Το πρόβλημα έπρεπε να λυθεί, αντιμετωπίζοντας παράλληλα τους οργανωτικούς και χρηματικούς περιορισμούς της κάθε εταιρείας. Η προαγωγή παραμένει ο πιο αποτελεσματικός τρόπος για να παρακινηθούν οι εργαζόμενοι, κάτι που έχει αποδειχθεί από πλήθος εμπειρικών ερευνών και μελετών,

σε παγκόσμιο επίπεδο. Όταν όμως δεν υπάρχει η δυνατότητα για κάποιου είδους προώθηση, τότε ο καλύτερος τρόπος ώστε οι υπάλληλοι να κινητοποιηθούν και να αυξήσουν τις εργασιακές τους επιδόσεις είναι με την καταβολή υψηλότερου μισθού. Σύμφωνα όμως με τα αποτελέσματα των ερευνών, οι εργαζόμενοι φαίνεται να παρακινούνται περισσότερο με την εξέλιξη της σταδιοδρομίας τους, παρά με την αύξηση των μισθών τους. Αυτό αποτελεί έκπληξη, ειδικά στην σύγχρονη εποχή, αφού ο βασικός λόγος για την επιλογή εργασίας θεωρείται το ύψος του μισθού. Όμως, όταν οι υπάλληλοι βρεθούν πλέον εντός της επιχείρησης, φαίνεται πως ενδιαφέρονται περισσότερο για την προσωπική τους σταδιοδρομία, παρά για την αύξηση της αμοιβής τους. Παρόλα αυτά, ο μεγαλύτερος μισθός που καταγράφουν οι υψηλότερες ιεραρχικά θέσεις εργασίας, εξυπηρετεί δύο σκοπούς: Αρχικά, παρακινεί τους υπαλλήλους των ανώτερων βαθμίδων να εργαστούν σκληρά ώστε να διατηρήσουν την δουλειά τους, ενώ παράλληλα παρακινούνται οι εργαζόμενοι των χαμηλότερων βαθμίδων, ώστε να εργαστούν πιο εντατικά για να μπορέσουν και αυτοί με την σειρά τους να ανέβουν στην ιεραρχία (Ιορδάνογλου, 2008).

Άλλοι τρόποι για την παρακίνηση των εργαζομένων είναι τα μπόνους επίτευξης στόχων, η ασφάλιση, τα υψηλού επιπέδου ιατροφαρμακευτικά και συνταξιοδοτικά προγράμματα, το ίδιο το status της εταιρείας, οι εξαιρετικές και απολύτως ασφαλείς συνθήκες εργασίας, τα ευέλικτα ωράρια, ο υψηλής τεχνολογίας εξοπλισμός, τα εταιρικά οχήματα, τα εταιρικά σπίτια, τα ταξίδια και άλλα (Martín Cruz, et al, 2009).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΘΕΩΡΗΤΙΚΕΣ ΕΝΝΟΙΕΣ

### 2.1. ΙΚΑΝΟΠΟΙΗΣΗ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥ

Το ποσοστό των εργαζομένων που δηλώνουν δυστυχημένοι στην εργασία τους, αυξάνεται με ανησυχητικό τρόπο, σε παγκόσμιο επίπεδο, ανεξαρτήτως της ηλικίας τους ή του επιπέδου του μισθού τους, δημιουργώντας μία μακροπρόθεσμη τάση που θα πρέπει να αντιμετωπιστεί με κάποιον τρόπο από τους εργοδότες.

Σύμφωνα με έρευνα που πραγματοποιήθηκε στα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης και που συμμετείχαν 5.000 εργαζόμενοι από διαφορετικές εργασιακές και μισθοδοτικές βαθμίδες, μόλις το 45% των ερωτηθέντων δήλωσαν πως είναι ικανοποιημένοι με τις δουλειές τους. Αξίζει να αναφερθεί πως σε παρόμοια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1987, οι ερωτηθέντες απαντούσαν πως είναι ικανοποιημένοι από την εργασία τους σε ποσοστό 61,1% (Αντωνίου, 2011).

Το χαμηλότερο ποσοστό εντοπίζεται στην ηλικιακή ομάδα των 25 ετών και κάτω, αφού μόνο το 35,7% είναι ικανοποιημένο από την εργασία του, ενώ οι εργαζόμενοι που ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα των 25 έως 34, δηλώνουν ικανοποιημένοι σε ποσοστό 47,2%. Στην ομάδα των 35 έως 44 ετών, η ικανοποίηση φτάνει σε ποσοστό το 43,4%. Οι εργαζόμενοι στην ηλικιακή ομάδα των 45 έως 54 ετών δήλωσαν ικανοποιημένοι σε ποσοστό 46,8%, οι υπάλληλοι από 55 έως 64 άγγιξαν το 45,6%, ενώ οι υπάλληλοι ηλικίας 65 και άνω, δηλώνουν ικανοποιημένοι σε ποσοστό 43,4% (Nohria, et al, 2008).

Η ικανοποίηση των εργαζομένων στην εργασία έχει μειωθεί σημαντικά τα τελευταία είκοσι χρόνια, όπως δείχνουν τα στοιχεία των παγκόσμιων οργανισμών, κάτι που μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως ο βαθμός ικανοποίησης θα μειωθεί ακόμη περισσότερο τα επόμενα χρόνια. Γενικά, παρατηρείται ένας συνδυασμός γεγονότων που δημιουργεί τις κατάλληλες προϋποθέσεις ώστε να επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό το αίσθημα των εργαζομένων σχετικά με την δουλειά τους. Αυτό που παρατηρείται είναι ότι στην αγορά εργασίας έχει εισέλθει ένας μεγάλος αριθμός εργαζομένων που δεν αισθάνονται καμία ικανοποίηση σχετικά με την δουλειά τους, ενώ υπάρχουν και πολλές γενιές εργαζομένων που δεν εκπλήρωσαν ποτέ τα εργασιακά τους όνειρα και

αποχωρούν απογοητευμένοι. Αυτή η πτωτική τάση στην ικανοποίηση από την εργασία, δημιουργεί ανησυχίες σχετικά με την συνολική δέσμευση των εργαζομένων, αφού φαίνεται πως οδηγούμαστε σε φαινόμενα μειωμένης α) παραγωγικότητας, β) διατήρησης του εργατικού δυναμικού, γ) δημιουργικότητας, δ) ανάληψης κινδύνων και ε) καθοδήγησης, που επηρεάζουν μακροπρόθεσμα το συνολικό κίνητρο των εργαζομένων και το ενδιαφέρον τους για την εργασία (Roos & Van Eeden, 2008).

Τα ποσοστά που προαναφέρθηκαν φυσικά, δεν αποτελούν απόλυτη απόδειξη του τι συμβαίνει στον εργασιακό τομέα, στην οικονομία ολόκληρου του πλανήτη, αλλά μας δείχνουν σε μεγάλο βαθμό την γενικότερη τάση που δημιουργείται και που δείχνει ότι από το 1987 και μετά, έχουν πληθύνει οι εργαζόμενοι που δεν είναι ικανοποιημένοι από την εργασιακή τους κατάσταση. Αυτό έχει οδηγήσει σε ανησυχία την διεθνή κοινότητα, αφού εξαιτίας της αυξανόμενης έλλειψης της ικανοποίησης των υπαλλήλων, θα υπάρξει αρνητικός αντίκτυπος στην μεταφορά των γνώσεων και την καθοδήγηση των επόμενων γενεών εργαζομένων (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα των ερευνών που ανακοινώθηκαν, υπήρξε σημαντική πτώση της ικανοποίησης από την εργασία μεταξύ του 1987 και του 2017, σε διάφορους τομείς που αφορούν την εργασία, όπως το ενδιαφέρον των υπαλλήλων για αυτήν, τις μισθοδοτικές ανταμοιβές, τις εξωτερικές ανταμοιβές, την ασφάλιση, το εργασιακό περιβάλλον και άλλα.

Στο εργασιακό περιβάλλον και όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων, είναι ζωτικής σημασίας να εντοπίζονται οι παράγοντες που επηρεάζουν περισσότερο την το αίσθημα της ικανοποίησής τους. Καλό θα είναι λοιπόν, οι εργοδότες να αφιερώνουν χρόνο, χρήμα και ενέργεια σε προγράμματα και διαδικασίες που θα έχουν θετικό αντίκτυπο στην ικανοποίηση των υπαλλήλων τους. Μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2015, από την Εταιρεία Διαχείρισης Ανθρώπινου Δυναμικού (SHRM), εξέτασε 24 παράγοντες που θεωρείται ότι σχετίζονται άμεσα με τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της μελέτης, διαπιστώθηκε ότι οι υπάλληλοι προσδιορίζουν τους παρακάτω πέντε παράγοντες ως τους πλέον σημαντικούς για το αίσθημα ικανοποίησής τους. Πιο συγκεκριμένα (Μπόγα-Καρτέρη, 2003):

- Την εργασιακή ασφάλεια

- Τα μακροπρόθεσμα οφέλη, όπως η υγειονομική περίθαλψη και οι συνταξιοδοτικές παροχές, που έχουν την τάση να βελτιώνονται με την ηλικία του εργαζομένου
- Τις υψηλές αποζημιώσεις και αμοιβές
- Τις ευκαιρίες της χρήσης των προσωπικών δεξιοτήτων και ικανοτήτων, και
- Τις ευκαιρίες καριέρας.

Οι πέντε παράγοντες που ακολουθούν, θεωρούνται οι αμέσως επόμενοι πιο σημαντικοί, όσον αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων (Bartiste, 2008):

- Η σχέση του υπαλλήλου με τον άμεσο επιβλέποντα ή προϊστάμενο
- Η αναγνώριση της προσωπικής απόδοσης
- Η ορθή επικοινωνία μεταξύ εργαζομένων και ανώτερων στελεχών
- Η ίδια η φύση της εργασίας, και
- Ο βαθμός αυτονομίας και ανεξαρτησίας στην εργασία.

Παράγοντες που δεν συνδέονταν στενά με την ικανοποίηση των εργαζομένων ήταν (Βάλβης, 2005):

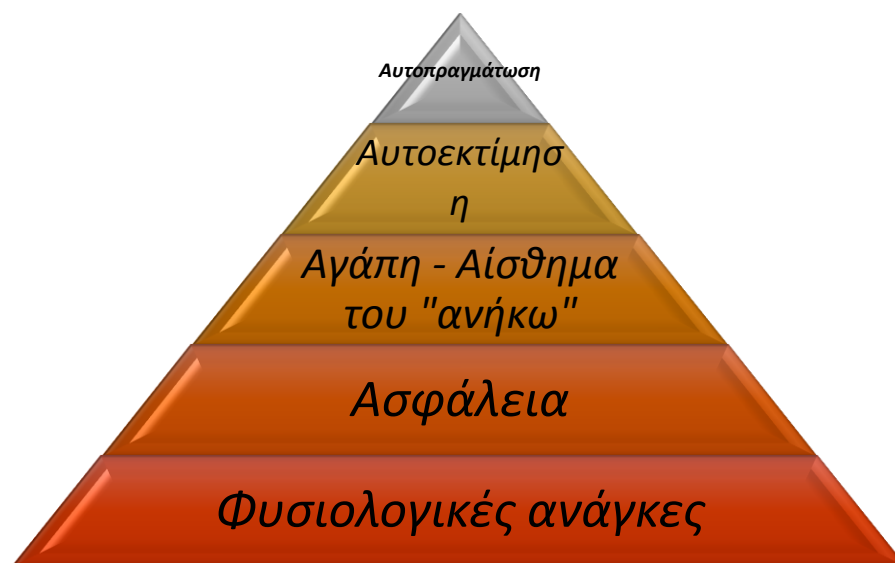
- Η δέσμευση του οργανισμού για την δημιουργία ενός πράσινου εργασιακού περιβάλλοντος
- Οι ευκαιρίες δικτύωσης
- Τα προγράμματα κατάρτισης, και
- Η δέσμευση του οργανισμού για περαιτέρω επαγγελματική ανάπτυξη.

Το πιο σημαντικό λοιπόν στοιχείο της έρευνας είναι ο καθορισμός των παραγόντων που προκαλούν στους εργαζομένους αισθήματα ικανοποίησης. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται ξεκάθαρο το τι ενέργειες πρέπει να ακολουθηθούν, ώστε να προσφέρεται ένας χώρος εργασίας που να διατηρεί σε υψηλό επίπεδο την ικανοποίηση των υπαλλήλων και που θα λειτουργήσει μακροπρόθεσμα ως εργαλείο πρόσληψης και διατήρησης του προσωπικού (Admasachew, et al, 2010).

## **2.2. Η ΘΕΩΡΙΑ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ MASLOW**

### **2.2.1. Γενικά για την θεώρηση του Maslow**

Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow είναι ουσιαστικά μία κινητήρια θεωρία του κλάδου της ψυχολογίας που περιλαμβάνει ένα μοντέλο πέντε επιπέδων ανθρώπινων αναγκών, που συχνά απεικονίζεται με την μορφή ιεραρχικών επιπέδων εντός μίας πυραμίδας. Ο Maslow (1943, 1954) κατέγραψε ότι οι άνθρωποι έχουν κίνητρο να επιτύχουν ορισμένες ανάγκες και ότι κάποιες από αυτές έχουν προτεραιότητα έναντι των άλλων. Η πιο βασική μας ανάγκη είναι η φυσική επιβίωση και θεωρείται ως ο πρώτος παράγοντας που παρακινεί την ανθρώπινη συμπεριφορά. Μόλις ολοκληρωθεί αυτό το επίπεδο, ο άνθρωπος δέχεται κίνητρα από το επόμενο και ούτω καθεξής (Roos & Van Eeden, 2008).



Γράφημα 1. Η κλασσική πυραμίδα της θεωρίας των ανθρώπινων αναγκών του Maslow

Το συγκεκριμένο μοντέλο των πέντε σταδίων μπορεί να χωριστεί σε ανάγκη αυτοπραγμάτωσης και σε αναπτυξιακές ανάγκες. Τα πρώτα τέσσερα επίπεδα συχνά αναφέρονται ως αναπτυξιακές ανάγκες ή ανάγκες D, ενώ το ανώτερο επίπεδο είναι γνωστό ως ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ή αλλιώς ανάγκη B. Γενικά έχει παρατηρηθεί πως όταν εντοπίζονται ελλείψεις εξαιτίας κάποιας στέρησης, τότε ο άνθρωπος παρακινείται ώστε να πάψει να μην είναι ικανοποιημένος. Επιπροσθέτως, τα κίνητρα για την εκπλήρωση αυτών των αναγκών γίνονται όλο και πιο ισχυρά, όσο μεγαλύτερη είναι η διάρκεια της έλλειψης του ατόμου. Ένα παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι αυτό της τροφής, αφού όσο πιο πολύ μένει πεινασμένος ένας οργανισμός, τόσο πιο πολύ πεινάει (Φαναριώτη, 2001).

Ο Maslow (1943) δήλωσε αρχικά ότι τα άτομα πρέπει να ικανοποιούν τις ανάγκες που αφορούν ελλείμματα χαμηλότερου επιπέδου, προτού προχωρήσουν για να ανταποκριθούν στις ανάγκες του υψηλότερου επιπέδου ανάπτυξης. Ωστόσο, αργότερα διευκρίνισε ότι η ικανοποίηση των αναγκών δεν είναι ένα φαινόμενο που πρέπει να ικανοποιηθεί στον μέγιστο βαθμό, αναγνωρίζοντας ότι οι προηγούμενες σκέψεις του μπορεί να έχουν δώσει την λανθασμένη εντύπωση ότι η ανάγκη πρέπει να ικανοποιηθεί απολύτως, πριν εμφανιστεί η επόμενη στην ιεραρχία.

Όταν μία έλλειψη ανάγκης παρουσιάζεται ως ένα βαθμό ικανοποιημένη, απομακρύνεται από την ανθρώπινη καθημερινότητα, με αποτέλεσμα οι δραστηριότητες να κατευθύνονται συνήθως προς την ικανοποίηση της επόμενης σειράς αναγκών που δεν έχουν ακόμη ικανοποιηθεί. Αυτές με την σειρά τους μετατρέπονται στις αμέσως επόμενες σημαντικές ανάγκες. Ωστόσο, οι αναπτυξιακές ανάγκες εξακολουθούν να κάνουν αισθητή την παρουσία τους και μπορεί μελλοντικά να παρουσιαστούν ως ακόμη πιο σημαντικές για την καθημερινότητα του ατόμου (Martín Cruz et al 2009).

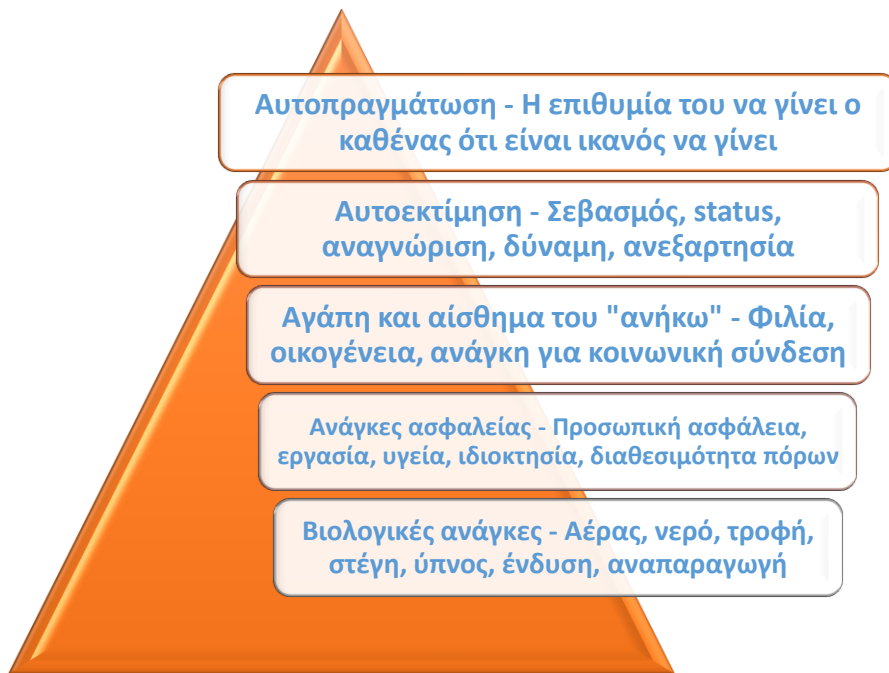
Οι αναπτυξιακές ανάγκες δεν πηγάζουν από την έλλειψη για κάτι, αλλά από την επιθυμία να αναπτυχθεί ο άνθρωπος ως άτομο. Μόλις αυτές οι αναπτυξιακές ανάγκες ικανοποιηθούν σε μεγάλο βαθμό, ο άνθρωπος μπορεί να φτάσει στο υψηλότερο επίπεδο της πυραμίδας, που αφορά την αυτοπραγμάτωση.

Κάθε άτομο είναι ικανό και έχει την επιθυμία να ανέβει στην ιεραρχία, ώστε να φτάσει σε ένα επίπεδο αυτοπραγμάτωσης. Δυστυχώς όμως, η πρόοδος συχνά διαταράσσεται από την αδυναμία της κάλυψης των αναγκών χαμηλότερου επιπέδου. Οι αρνητικές εμπειρίες από τη ζωή, όπως είναι για παράδειγμα ένα διαζύγιο ή η απώλεια μίας θέσης εργασίας, μπορεί να προκαλέσουν διακυμάνσεις μεταξύ των επιπέδων της ιεραρχίας. Επομένως, δεν είναι δυνατόν να μετακινηθούν όλοι στην ιεραρχία με έναν και μόνο τρόπο, αλλά μπορούν να μετακινούνται μεταξύ των διαφόρων επιπέδων αναγκών (Αναστασόπουλος, 2006).

### **2.2.2. Η ιεράρχηση των ανθρωπίνων αναγκών σύμφωνα με την θεώρηση του Maslow**

Η ιεραρχία των ανθρωπίνων αναγκών των πέντε σταδίων συμπεριλαμβάνει τα εξής (Danish & Usman, 2010):

- Βιολογικές και φυσιολογικές ανάγκες, όπως είναι για παράδειγμα ο αέρας, το φαγητό, το νερό, η στέγη, η ζεστασιά, η ένδυση, η αναπαραγωγή και ο ύπνος.
- Ανάγκες ασφαλείας, όπως είναι για παράδειγμα η ασφάλεια από τα στοιχεία της φύσης, η ασφάλεια απέναντι στην εγκληματικότητα, η τάξη εντός του περιβάλλοντος, η νομοθεσία, η σταθερότητα και η απαλλαγή από το περιβάλλον του φόβου.
- Η αγάπη και οι ανάγκες του αισθήματος του «ανήκω», όπως είναι για παράδειγμα η φιλία, η οικειότητα, η εμπιστοσύνη, η αποδοχή και η αγάπη. Σε αυτό το σημείο αξίζει να αναφερθεί και η συμμετοχή σε κοινωνικές ομάδες όπως αυτή της οικογένειας, των φίλων και της εργασίας.
- Ανάγκες αυτοεκτίμησης, τις οποίες ο Maslow ταξινομεί σε δύο κατηγορίες: α) Τις ανάγκες εκτίμησης του ανθρώπου για τον εαυτό του, μέσω της αξιοπρέπειας, των προσωπικών επιτευγμάτων και της ανεξαρτησίας και β) Τις ανάγκες του ανθρώπου να κερδίσει τον σεβασμό των άλλων. Για παράδειγμα ο Maslow ανέφερε ότι η ανάγκη για σεβασμό ή η υστεροφημία αποτελεί πιο σημαντική ανάγκη για τα παιδιά και τους εφήβους και προηγείται της πραγματικής και προσωπικής αυτοεκτίμησης.
- Ανάγκες αυτοπραγμάτωσης, όπως είναι η πραγματοποίηση των προσωπικών στόχων, η αυτοπεποίθηση και η αναζήτηση της προσωπικής ανάπτυξης. Σε αυτήν την κατηγορία ανήκει σύμφωνα με τον Maslow, η επιθυμία «του να γίνει ο καθένας ότι είναι ικανός να γίνει».



Γράφημα 2. Αναλυτική παρουσίαση των πέντε επιπέδων των ανθρώπινων αναγκών της θεώρησης του Maslow

Ο Maslow συνέχισε να βελτιώνει την θεωρία του σχετικά με την ιεραρχία των αναγκών για αρκετές δεκαετίες (Maslow, 1943, 1962, 1987). Όσον αφορά την δομή της ιεραρχίας του, ο Maslow (1987) δήλωσε ότι τα επίπεδα δεν είναι άκαμπτα, όπως πιθανώς υπονοούταν στις προηγούμενες περιγραφές του. Ο Maslow επεσήμανε ότι η σειρά των αναγκών μπορεί να παρουσιάσει ευελιξία, βάση των εξωτερικών συνθηκών ή των ατομικών διαφορών που επικρατούν. Για παράδειγμα καταγράφεται ότι για ορισμένα άτομα, η ανάγκη για αυτοεκτίμηση είναι πιο σημαντική από την ανάγκη για αγάπη, ενώ για άλλους, η ανάγκη για μία δημιουργική εκπλήρωση μπορεί να αντικαταστήσει ακόμα και τις πιο βασικές ανάγκες (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Ο Maslow (1987) επεσήμανε επίσης ότι η ανθρώπινη συμπεριφορά έχει πολλαπλά κίνητρα και παρατήρησε ότι κάθε συμπεριφορά τείνει να καθορίζεται από πολλές ή από όλες τις βασικές ανάγκες ταυτόχρονα και όχι μόνο από μία από αυτές. Πιο συγκεκριμένα κατέληξε στα παρακάτω συμπεράσματα (Bakker & Leiter, 2010):

- Τα ανθρώπινα όντα υποκινούνται από την ιεραρχία των αναγκών τους.
- Οι ανάγκες είναι οργανωμένες σε μία ιεράρχηση στην οποία πρέπει να πληρούνται περισσότερο ή λιγότερο οι βασικές ανάγκες, πριν φτάσουμε στην κάλυψη των υψηλότερων αναγκών.

- Η σειρά των αναγκών δεν είναι άκαμπτη, αλλά μπορεί να είναι ευέλικτη με βάση τις εξωτερικές συνθήκες ή τις ατομικές διαφορές.
- Η ανθρώπινη συμπεριφορά διαθέτει πολλαπλά κίνητρα, αφού καθορίζεται ταυτόχρονα από περισσότερες από μία βασικές ανάγκες.

## **2.3. Η ΘΕΩΡΙΑ ERG ΤΟΥ ALDERFER**

### **2.3.1. Γενικά για την θεώρηση του Alderfer**

Η θεωρία ERG που αναπτύχθηκε από τον Clayton P. Alderfer το 1969, συμπυκνώνει ουσιαστικά τις πέντε ανθρώπινες ανάγκες του Maslow σε τρεις πιο συγκεκριμένες κατηγορίες, δηλαδή στις ανάγκες ύπαρξης, σχετικότητας και ανάπτυξης. Η θεώρηση ERG, ονομάστηκε έτσι από τα αρχικά των λέξεων «Existence», «Relatedness» και «Growth» που αποτελούν τους Αγγλικούς όρους των παραπάνω κατηγοριών. Πιο συγκεκριμένα (Martín Cruz, et al, 2009):

#### **Ανάγκες ύπαρξης**

Στην συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνονται όλες οι υλικές και φυσιολογικές επιθυμίες του ανθρώπου, όπως είναι για παράδειγμα τα τρόφιμα, το νερό, ο αέρας, τα ρούχα, η ασφάλεια, η φυσική αγάπη και η στοργή. Ουσιαστικά σε αυτήν την κατηγορία έχουμε τα πρώτα δύο επίπεδα της θεώρησης του Maslow.

#### **Ανάγκες σχετικότητας**

Στην δεύτερη κατηγορία συμπεριλαμβάνεται η κοινωνική και εξωτερική εκτίμηση που λαμβάνει ένα άτομο από το περιβάλλον του. Σε αυτό το σημείο έχουμε τις διαπροσωπικές σχέσεις με άλλες ομάδες ανθρώπων όπως η οικογένεια, οι φίλοι, οι συνάδελφοι και οι εργοδότες. Εδώ φυσικά περιλαμβάνεται και το αίσθημα της ασφάλειας που αποκομίζει το άτομο βρισκόμενο στην κάθε μία από τις ομάδες που προαναφέρθηκαν. Ουσιαστικά μιλάμε για το τρίτο και το τέταρτο επίπεδο της θεώρησης του Maslow.

#### **Ανάγκες ανάπτυξης**



Εδώ περιλαμβάνεται η εσωτερική εκτίμηση και η αυτοπραγμάτωση. Αυτά τα χαρακτηριστικά ωθούν ένα άτομο να πραγματοποιεί δημιουργικές ή παραγωγικές επιδράσεις τόσο στον εαυτό του, όσο και στο περιβάλλον. Το άτομο που βαδίζει σε αυτήν την κατηγορία, προσπαθεί να καταλήξει στον ιδανικό εαυτό του. Ουσιαστικά, στην κατηγορία αυτή, έχουμε ορισμένα χαρακτηριστικά από το τέταρτο, καθώς και όλο το πέμπτο επίπεδο της θεώρησης του Maslow. Συμπεριλαμβάνεται η επιθυμία του ανθρώπου να είναι δημιουργικός και παραγωγικός και να μπορεί να φέρει εις πέρας σημαντικά καθήκοντα.

Παρόλο που η προτεραιότητα αυτών των αναγκών διαφέρει από άτομο σε άτομο, με την θεωρία ERG του Alderfer, δίνεται προτεραιότητα όσον αφορά τις παραπάνω κατηγορίες. Οι ανάγκες ύπαρξης για παράδειγμα, είναι πιο συγκεκριμένες στο περιεχόμενό τους και πιο εύκολο να πραγματοποιηθούν. Οι ανάγκες σχετικότητας είναι λιγότερο συγκεκριμένες συγκριτικά με τις ανάγκες ύπαρξης, αφού εξαρτώνται από την σχέση μεταξύ δύο ή περισσότερων ανθρώπων. Τέλος, οι αναπτυξιακές ανάγκες είναι οι λιγότερο συγκεκριμένες, αφού οι συγκεκριμένοι στόχοι τους εξαρτώνται από την μοναδικότητα του κάθε ατόμου (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

### **2.3.2. Διαφορές μεταξύ της θεώρησης ERG και του μοντέλου του Maslow**

Η θεωρία των κινήτρων ERG του Alderfer διαφέρει από την θεώρηση του Maslow κυρίως σε τρία σημεία (Admasachew, et al, 2010):

- Δεν είναι απαραίτητο να ικανοποιηθούν οι ανάγκες του χαμηλότερου επιπέδου. Ένα άτομο δηλαδή, μπορεί να ικανοποιήσει μία ανάγκη που ανήκει σε υψηλότερα επίπεδα, χωρίς να έχει προηγηθεί η ικανοποίηση κάποιας προηγούμενης ανάγκης.
- Αν μία σχετικά πιο σημαντική ή ανώτερη ανάγκη δεν ικανοποιηθεί, τότε θα αυξηθεί η επιθυμία για την ικανοποίηση μίας μικρότερης ανάγκης. Αυτό σημαίνει ότι μπορεί να υπάρξει απογοήτευση από την ικανοποίηση των

αναγκών υψηλότερου επιπέδου, με αποτέλεσμα το άτομο να οδηγηθεί σε μία πιο βατή και συγκεκριμένη κατηγορία ανάγκης.

- Η θεωρία ERG του Alderfer επιτρέπει την διαφοροποίηση της σειράς των αναγκών, για ανθρώπους που θεωρούνται διαφορετικοί, όπως είναι για παράδειγμα ένας καλλιτέχνης που πολλές φορές βάζει τις ανάγκες ανάπτυξης πάνω από όλες τις υπόλοιπες.

### **2.3.3. Η έννοια της θεώρησης ERG του Alderfer**

Υπάρχουν τρεις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων κατηγοριών της θεωρίας ERG του Alderfer (Μπόγα-Καρτέρη, 2003):

#### **Ικανοποίηση - εξέλιξη**

Αυτό συμβαίνει με το να προχωρεί το άτομο σε ανάγκες υψηλότερου επιπέδου, βάσει των ικανοποιημένων του αναγκών. Στην θεωρία του Maslow, η ικανοποίηση - εξέλιξη παίζει σημαντικό ρόλο, αφού τα άτομα ανεβαίνουν στην ιεραρχία ως αποτέλεσμα της ικανοποίησης των χαμηλότερων αναγκών. Στην θεωρία ERG του Alderfer, κάτι τέτοιο δεν κρίνεται ως απαραίτητο. Η αυξανόμενη πρόοδος προς τα πάνω και προς την ικανοποίηση των αναγκών της ανάπτυξης, δεν προϋποθέτει την ικανοποίηση των αναγκών της ύπαρξης και της σχετικότητας ενός ατόμου.

#### **Απογοήτευση - παλινδρόμηση**

Εάν μία ανάγκη υψηλότερου επιπέδου παραμένει ανεκπλήρωτη, ένα άτομο μπορεί να υποχωρήσει σε χαμηλότερου επιπέδου ανάγκες, που μπορεί να πραγματοποιηθούν πιο εύκολα.

Η απογοήτευση - παλινδρόμηση υποδηλώνει ότι μία ήδη ικανοποιημένη ανάγκη μπορεί να γίνει πιο επιτακτική, όταν μια υψηλότερη ανάγκη δεν είναι δυνατόν να ικανοποιηθεί. Έτσι, εάν ένα άτομο είναι συνεχώς απογοητευμένο στις προσπάθειές του να ικανοποιήσει τις αναπτυξιακές του ανάγκες, τότε θα στραφεί στις ανάγκες της σχετικότητας, που θα κάνουν την εμφάνισή τους ως τα βασικά κίνητρα στην ζωή του.

#### **Ικανοποίηση - ενίσχυση**

Είναι ουσιαστικά η «επαναστατική» ενίσχυση ενός τρέχοντος επιπέδου ικανοποιημένων αναγκών. Η ικανοποίηση που προέρχεται από την επίτευξη μίας

ανάγκης, μπορεί να ενισχύσει την παρουσία των αναγκών χαμηλότερου επιπέδου, ειδικά όταν σε επαναλαμβανόμενη βάση δεν ικανοποιούνται οι ανάγκες υψηλού επιπέδου.

Σε επίπεδο εργασίας, οι προϊστάμενοι και τα στελέχη θα πρέπει να αναγνωρίζουν τις πολλαπλές και ταυτόχρονες ανάγκες των εργαζομένων τους. Σύμφωνα με το μοντέλο ERG του Alderfer, δεν πρόκειται να παρακινήσει τους εργαζομένους η αποκλειστική εστίαση κάθε φορά, σε μία και μόνο ανάγκη. Η αρχή της απογοήτευσης - παλινδρόμησης αναμένεται να κάνει την εμφάνισή της, με αποτέλεσμα να επηρεαστεί το κίνητρο των υπαλλήλων στο χώρο εργασίας. Για παράδειγμα, εάν δεν παρέχονται ευκαιρίες ανάπτυξης στους εργαζομένους, τότε ενδέχεται να υποχωρήσουν σε ανάγκες σχετικότητας και να κοινωνικοποιηθούν περισσότερο με τους συναδέλφους τους, κάτι που μπορεί να επιφέρει τόσο θετικά, όσο και αρνητικά αποτελέσματα. Εάν η διοίκηση μπορέσει να αναγνωρίσει νωρίς τις αρνητικές συνθήκες που δημιουργούνται, τότε θα είναι σε θέση να ικανοποιήσει τις απογοητευμένες ανάγκες, ώστε ο εργαζόμενος να επιδιώξει εκ νέου την ανάπτυξη, τόσο την δική του, όσο και της εταιρείας.

Τα οικονομικά κίνητρα μπορεί να ικανοποιήσουν σε μεγάλο βαθμό την ανάγκη ανάπτυξης και αναγνώρισης από τους άλλους. Όπως μπορεί να διαπιστωθεί όμως από την συγκεκριμένη θεωρία, τα οικονομικά κίνητρα είναι προσωρινά και μπορούν να ικανοποιήσουν μόνο κάποιες από τις ανθρώπινες ανάγκες, κυρίως μέσω της αντιληπτικής αξίας και επιρροής που έχουν τα χρήματα στους άλλους ανθρώπους. Έτσι, παρόλο που μπορούν να αποδοθούν οικονομικά κίνητρα από τις διοικήσεις, εάν δεν ικανοποιούνται οι υπόλοιπες ανάγκες των εργαζομένων, οι υπάλληλοι δεν αναμένεται να παρακινηθούν (Χατζηπαντελή, 1999).

#### **2.4. Η ΘΕΩΡΙΑ ΤΩΝ ΕΠΙΚΤΗΤΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ ΤΟΥ D. McCLELLAND**

Στο βιβλίο «The Achieving Society», που γράφτηκε το 1961, ο David McClelland εξήγησε την θεωρία του σχετικά με τις επίκτητες ανάγκες. Στα γραπτά του πρότεινε ότι οι συγκεκριμένες ανάγκες ενός ατόμου αποκτώνται με την πάροδο του χρόνου και

διαμορφώνονται από τις εμπειρίες της ζωής. Περιέγραψε τρεις συγκεκριμένους τύπους κινητήριων αναγκών, με αποτέλεσμα το κίνητρο και η αποτελεσματικότητα ενός ατόμου σε ορισμένες λειτουργίες της εργασίας να επηρεάζονται από αυτές τις τρεις ανάγκες (Φαναριώτη, 2001).

### **Κίνητρο επίτευξης (n-ach)**

Το άτομο που ανήκει σε αυτήν την κατηγορία επιδιώκει την επίτευξη ρεαλιστικών, αλλά ταυτόχρονα προκλητικών στόχων, καθώς και την πρόοδο στην εργασία του. Χαρακτηρίζεται από την έντονη ανάγκη του για ανατροφοδότηση, όσον αφορά την επίτευξη και την πρόοδο, ενώ παράλληλα κυνηγάει την αίσθηση της ολοκλήρωσης. Τα άτομα που παρουσιάζουν κίνητρο επίτευξης, επιδιώκουν να υπερέχουν έναντι των άλλων και επομένως τείνουν να αποφεύγουν τόσο τις περιπτώσεις χαμηλού κινδύνου, όσο και αυτές που παρουσιάζουν υψηλό κίνδυνο. Οι υπάλληλοι αυτοί αποφεύγουν τις καταστάσεις χαμηλού κινδύνου, διότι η επιτυχία που έρχεται εύκολα εις πέρας, δεν αποτελεί ουσιαστικά πραγματικό επίτευγμα. Στις περιπτώσεις υψηλού κινδύνου, οι εργαζόμενοι θεωρούν το αποτέλεσμα εντελώς τυχαίο, που μπορεί να μην βασίζεται εξολοκλήρου στην δική τους ικανότητα.

Τα άτομα της κατηγορίας αυτής, προτιμούν μία εργασία που θα έχει μέτρια πιθανότητα επιτυχίας, που θα φτάνει ιδανικά περίπου στο 50%. Τέλος, προτιμούν είτε να εργάζονται μόνοι τους, είτε με άλλους υψηλόβαθμους υπαλλήλους (Nohria, et al, 2008).

### **Κίνητρο της αρχηγίας ή της δύναμης (n-pow)**

Το πρόσωπο αυτής της κατηγορίας κινητοποιείται από την αρχηγία και την δύναμη. Αυτός ο τύπος ατόμου οδηγείται από την ανάγκη να έχει επιρροή και αντίκτυπο πάνω στους άλλους. Διαθέτει μία ισχυρή ανάγκη να ηγηθεί και να επικρατήσουν οι ιδέες του, ενώ ταυτόχρονα παρουσιάζει κίνητρο και ανάγκη για αύξηση της προσωπικής του κατάστασης και του γοήτρου του.

Η ανάγκη για εξουσία ενός ατόμου μπορεί να διακριθεί σε έναν από τους δύο τύπους, δηλαδή είτε προσωπική, είτε θεσμική. Τα άτομα που χρειάζονται προσωπική εξουσία, θέλουν να κατευθύνουν τους άλλους και αυτή η ανάγκη συχνά θεωρείται ανεπιθύμητη. Τα άτομα από την άλλη που χρειάζονται θεσμική εξουσία ή αλλιώς

κοινωνική εξουσία, επιθυμούν να οργανώνουν τις προσπάθειες των άλλων για την προώθηση των στόχων του οργανισμού. Οι διαχειριστές με μεγάλη ανάγκη για θεσμική εξουσία, τείνουν να είναι πιο αποτελεσματικοί από αυτούς με μεγάλη ανάγκη για προσωπική εξουσία (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001).

### **Κίνητρο συνεργασίας (n-affil)**

Το άτομο της τελευταίας κατηγορίας είναι μεν κινητοποιημένο, αλλά παρουσιάζει ταυτόχρονα την ανάγκη να έχει φιλικές σχέσεις κατά την αλληλεπίδρασή του με τους άλλους ανθρώπους. Επιθυμεί αρμονικές σχέσεις με τα άτομα του περιβάλλοντός του και θέλει να αισθάνεται αποδεκτός από το σύνολο. Η ευαισθητοποίηση μπορεί να παράξει κίνητρα και γι' αυτό προτιμάται ως οντότητα εντός των οργανισμών και των επιχειρήσεων.

Οι άνθρωποι αυτής της κατηγορίας χαρακτηρίζονται ως «παίκτες της ομάδας», αφού τείνουν να συμμορφώνονται απόλυτα με τους κανόνες της ομάδας εργασίας τους. Τα άτομα με υψηλό κίνητρο συνεργασίας, προτιμούν την εργασία που παρέχει σημαντική προσωπική αλληλεπίδραση. Γενικά, λαμβάνουν καλές επιδόσεις στην εξυπηρέτηση των πελατών τους, αλλά και στην αλληλεπίδρασή τους με το περιβάλλον τους (Αναστασόπουλος, 2006).

Η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland αποδεικνύει ότι οι περισσότεροι άνθρωποι διαθέτουν και παρουσιάζουν έναν συνδυασμό των παραπάνω χαρακτηριστικών. Ορισμένα άτομα εκδηλώνουν ισχυρή προκατάληψη απέναντι σε μία συγκεκριμένη κινητήρια ανάγκη, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η συμπεριφορά τους, καθώς και το στυλ εργασίας τους και διαχείρισής τους.

Μέσω της συγκεκριμένης θεώρησης, ο McClelland καταγράφει ότι η παρουσία μίας ισχυρής κινητοποίησης μέσω του κινήτρου συνεργασίας, μπορεί να υπονομεύσει την αντικειμενικότητα ενός διαχειριστή, λόγω της ανάγκης του να είναι αρεστός στους υπολοίπους, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται η δυνατότητα της λήψης αποφάσεων της ίδιας της διοίκησης. Από την άλλη, μία ισχυρή εξουσία κινήτρου δύναμης, μπορεί να προσφέρει μία αποφασιστική εργασιακή εικόνα, που θα παρουσιάζει προσήλωση στον οργανισμό. Επειδή όμως οι άνθρωποι αυτής της κατηγορίας προσελκύονται από τον ηγετικό τους ρόλο, μπορεί να μην διαθέτουν την απαιτούμενη ευελιξία και τις

δεξιότητες, ώστε να αντιμετωπίσουν ανθρωποκεντρικά την κάθε κατάσταση που δημιουργείται (Martín Cruz et al 2009).

Η θεωρία των κινήτρων του McClelland υποστηρίζει ότι οι άνθρωποι με ισχυρά κίνητρα επίτευξης, μετατρέπονται στους καλύτερους ηγέτες, αν και μπορεί να υπάρχει τάση να απαιτούνται πάρα πολλά από το προσωπικό τους, αφού οι εργαζόμενοι σε αυτήν την περίπτωση αντιμετωπίζονται ως σύνολο, παρόλο που οι άνθρωποι μεταξύ τους είναι τελείως διαφορετικοί και παρουσιάζουν διασπορά στις ανάγκες τους.

Οι επίκτητες ανάγκες του McClelland βρίσκονται είτε σε μεγάλο, είτε σε μικρό βαθμό, σε όλους τους εργαζόμενους και τους προϊσταμένους, με αποτέλεσμα αυτός ο συνδυασμός των κινητήριων αναγκών να χαρακτηρίζει το στυλ και την συμπεριφορά αυτών των ατόμων, τόσο από την άποψη της κινητικότητας, όσο και από την μορφή της διαχείρισης και της παρακίνησης των άλλων (Skudiene & Auguskeviciene, 2012).

Τα άτομα με διαφορετικές ανάγκες είναι λογικό να έχουν και διαφορετικά κίνητρα. Πιο συγκεκριμένα (Bartiste, 2007):

- **Υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα (n-ach):** Στα άτομα αυτής της κατηγορίας θα πρέπει να προσφέρονται έργα που θα χαρακτηρίζονται από την πρόκλησή τους, αλλά και που θα έχουν ξεκάθαρους στόχους. Θα πρέπει να τους παρέχεται συχνή ανατροφοδότηση, ενώ τα χρήματα δεν αποτελούν για αυτούς σημαντικό κίνητρο από μόνα τους. Ίσως μιλάμε για την πιο αποτελεσματική μορφή εταιρικής λειτουργίας.
- **Υψηλή ανάγκη για συνεργασία (n-affil):** Οι εργαζόμενοι με υψηλή ανάγκη συνεργασίας, παρουσιάζουν καλύτερες επιδόσεις σε ένα συνεργατικό περιβάλλον.
- **Υψηλή ανάγκη για δύναμη (n-pow):** Η διοίκηση θα πρέπει να παρέχει στα άτομα αυτής της κατηγορίας την ευκαιρία να διαχειριστούν άλλους εργαζομένους.

Θα πρέπει να καταγραφεί ότι η θεωρία των επίκτητων αναγκών του McClelland, επιτρέπει την διαμόρφωση των αναγκών ενός ατόμου. Με αυτόν τον τρόπο διάφορα προγράμματα κατάρτισης μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να τροποποιήσουν το προφίλ ενός ατόμου, σύμφωνα με τις ανάγκες της εκάστοτε επιχείρησης.

Η αντίληψη του McClelland για τα κίνητρα επίτευξης, σχετίζεται ως ένα βαθμό με την θεωρία του κινήτρου υγιεινής του Herzberg. Γενικά πάντως, τα άτομα με υψηλά κίνητρα επιτυχίας τείνουν να ενδιαφέρονται πολύ περισσότερο και για την ίδια την εταιρεία στην οποία εργάζονται (Αναστασόπουλος, 2006).

Οι άνθρωποι που επιθυμούν να επιτύχουν και ανήκουν στην κατηγορία n-ach χρειάζονται ανατροφοδότηση, αφού θέλουν να μαθαίνουν το πόσο καλά κάνουν την δουλειά τους. Από την άλλη πλευρά, τα άτομα με χαμηλό κίνητρο επίτευξης ανησυχούν περισσότερο για το κοινωνικό περιβάλλον της επιχείρησης. Θέλουν να μαθαίνουν το πώς αισθάνονται οι άνθρωποι γι' αυτούς και όχι το πόσο καλά κάνουν την δουλειά τους.

## **2.5. ΑΠΑΙΤΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΤΟΥ ΕΡΓΟΔΟΤΗ**

Όπως είναι λογικό, ο κάθε εργοδότης έχει κάποιες απαιτήσεις και κάποιες υποχρεώσεις από και προς τους εργαζομένους του, ώστε να επιτυγχάνεται η εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης ή του οργανισμού. Φυσικά, αναφερόμαστε στις γενικές απαιτήσεις και υποχρεώσεις που έχουν τα διοικητικά στελέχη, απέναντι στους υπαλλήλους τους, κάτι που θα δημιουργήσει τις καλύτερες προοπτικές στην μεταξύ τους συνεργασία και θα ωφελήσει στον μέγιστο βαθμό την εικόνα της εκάστοτε εταιρείας.

Όταν για παράδειγμα ένας εργαζόμενος τραυματίζεται ενώ εργάζεται, υπάρχουν ορισμένες διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν, τόσο από τον εργοδότη όσο και από τον υπάλληλο, ώστε η κατάσταση να κυλήσει ομαλά. Αν και υπάρχουν ιδιαιτερότητες μεταξύ των νόμων από κράτος σε κράτος, υπάρχουν και κάποιες γενικές οδηγίες που ισχύουν σε διεθνές επίπεδο (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

Παρακάτω, καταγράφονται αναλυτικά οι απαιτήσεις και οι υποχρεώσεις που διέπουν τους εργοδότες, σύμφωνα με το εργασιακό δίκαιο.

### 2.5.1. Απαιτήσεις εργοδότη

Ο εργοδότης απαιτεί κυρίως υπευθυνότητα από τους υπαλλήλους του στον χώρο εργασίας. Υπάρχει όμως μία σειρά από ουσιώδεις υποχρεώσεις του εργαζομένου που αναλαμβάνει να τις ακολουθήσει έπειτα από την υπογραφή της σύμβασης εργασίας του. Αυτές οι υποχρεώσεις μπορούν να χαρακτηριστούν και ως απαιτήσεις του εργοδότη απέναντι στους υπαλλήλους του, εντός του χώρου εργασίας. Πιο συγκεκριμένα (Danish & Usman, 2010):

- Να τηρούν το εργασιακό ωράριο.
- Να παρουσιάζουν συνέπεια απέναντι στο σύνολο των όρων της σύμβασης εργασίας τους.
- Να χρησιμοποιούν ορθά τον ατομικό προστατευτικό εξοπλισμό τους.
- Να παρουσιάζουν ευσυνειδησία κατά την εργασία τους.
- Να αναφέρουν αμέσως στους προϊσταμένους τους τις επικίνδυνες καταστάσεις που δημιουργούνται και που μπορεί να προκαλέσουν σοβαρό και άμεσο κίνδυνο για την υγεία και την ασφάλειά τους.
- Να μην μετατοπίζουν ή αλλάζουν αυθαίρετα την θέση των εργαλείων, των μηχανημάτων, των μηχανισμών ασφαλείας και των συσκευών και ταυτόχρονα μην θέτουν τα παραπάνω εκτός λειτουργίας, χωρίς να υπάρχει συγκεκριμένος λόγος ή οδηγία.
- Να αναφέρουν στους προϊσταμένους τους τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν στο εργασιακό περιβάλλον, ώστε να μπορούν να εγγυηθούν για τις συνθήκες εργασίας, την ασφάλεια και την υγεία των εργαζομένων, εντός του πεδίου δραστηριότητάς τους.
- Να αναφέρουν στους προϊσταμένους τους τις απαιτήσεις που τυχόν δημιουργούνται εντός του εργασιακού περιβάλλοντος, ώστε να εκπληρώνονται όλα τα καθήκοντα και οι απαιτήσεις απέναντι στις δημοσιονομικές αρχές και τους επιθεωρητές εργασίας, κάτι που οδηγεί στην προστασία της υγείας και της ασφάλειας των εργαζομένων.



### 2.5.2. Υποχρεώσεις εργοδότη

Φυσικά, όπως ο εργοδότης έχει κάποιες απαιτήσεις από τους εργαζομένους του, με τον ίδιο τρόπο θα πρέπει να καλύπτει και τις υποχρεώσεις του απέναντί τους. Αυτές οι υποχρεώσεις καταγράφονται αναλυτικά παρακάτω (Φαναριώτη, 2001):

- Υποχρεωτική καταβολή μισθού. Στην χώρα μας, ο ετήσιος μισθός καταβάλλεται με την μορφή 12 μηνιαίων δόσεων, εκτός εάν έχει αποφασιστεί διαφορετικά από την σύμβαση εργασίας, ενώ στον ιδιωτικό τομέα, κάποιες επιχειρήσεις τηρούν ακόμη τους 2 επιπλέον μισθούς, που αφορούν το δώρο των Χριστουγέννων, το δώρο του Πάσχα και το επίδομα της καλοκαιρινής αδειάς. Εάν ο εργοδότης καθυστερήσει ή παραλείψει να καταβάλλει τον μισθό προς τους υπαλλήλους του, τότε σύμφωνα με την νομοθεσία, διαπράττει αδίκημα. Αυτή η πράξη δίνει το δικαίωμα στον υπάλληλο να καταγγείλει τον εργοδότη στην επιθεώρηση εργασίας, η οποία αναλαμβάνει να επιβάλει πρόστιμο και να παραπέμψει την υπόθεση στον αρμόδιο εισαγγελέα. Ο εργαζόμενος με αυτόν τον τρόπο διασφαλίζεται ότι μπορεί να διεκδικήσει άμεσα τα οφειλόμενα χρήματα, χωρίς να είναι απαραίτητη καμία άλλη όχληση προς τον εργοδότη του.
- Ασφάλιση εργαζομένου. Ο εργοδότης οφείλει να ασφαλίζει το σύνολο των υπαλλήλων του στον αρμόδιο ασφαλιστικό φορέα, ώστε όλες οι πλευρές να είναι καλυμμένες σε περίπτωση ασθένειας ή ατυχήματος. Επίσης, μέσω της ασφάλισης, ο εργαζόμενος είναι καλυμμένος σχετικά με το μελλοντικό του συνταξιοδοτικό πρόγραμμα.
- Να επιβλέπει προσωπικά την σωστή εφαρμογή των μέτρων ασφαλείας και υγιεινής του χώρου εργασίας.
- Να λαμβάνει τα αναγκαία μέτρα που θα εξασφαλίζουν την σωματική ακεραιότητα, τόσο των υπαλλήλων, όσο και των τρίτων, που βρίσκονται εντός του χώρου εργασίας.
- Να διευκολύνει το έργο των υγειονομικών και τεχνικών επιθεωρητών εργασίας και να λαμβάνει υπόψη του τις υποδείξεις τους.
- Να λαμβάνει συλλογικά μέτρα προστασίας, ώστε να υπάρχει πρόληψη σχετικά με τους επαγγελματικούς κινδύνους.

- Αναλόγως των επαγγελματικών κινδύνων στους οποίους εκτίθενται οι εργαζόμενοι, οφείλει να μεριμνά για την προληπτική και περιοδική επίβλεψη της υγείας τους.
- Να πραγματοποιεί προγράμματα, που θα αφορούν την προληπτική δράση και την βελτίωση των συνθηκών εντός του εργασιακού χώρου.
- Να έχει πλήρως ενημερωμένο το προσωπικό σχετικά με τους επαγγελματικούς κινδύνους της εργασίας του, καθώς και για την νομοθεσία που ισχύει σχετικά με την ασφάλεια και την υγιεινή εντός του εργασιακού χώρου, αλλά και του τρόπου εφαρμογής εντός της επιχείρησης.
- Να τηρεί το ειδικό βιβλίο ατυχημάτων προσωπικού, ώστε να καταγράφονται τα εργατικά ατυχήματα και τα αίτια που οδήγησαν σε αυτά.
- Να χρησιμοποιεί τις υπηρεσίες του τεχνικού ασφαλείας, κάτι που είναι υποχρεωτικό, ανεξαρτήτου του μεγέθους της επιχείρησης ή του αριθμού των εργαζομένων.
- Να παρέχει τα απαραίτητα μέσα, ώστε να εφαρμόζονται όλα τα παραπάνω.

## **2.6. ΤΟ ΕΡΓΑΣΙΑΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ**

Εκτός από την ίδια την φύση της εργασίας, ένας παράγοντας που φαίνεται να επηρεάζει σημαντικά τον τρόπο που νιώθουν οι εργαζόμενοι, είναι το περιβάλλον στο οποίο καλούνται να εργαστούν. Όταν λέμε «περιβάλλον εργασίας», εννοούμε φυσικά το σύνολο των στοιχείων που εντάσσονται στην εμπλοκή των εργαζομένων με το ίδιο το έργο, όπως είναι για παράδειγμα η σχέση με τους συναδέλφους και τους επιβλέποντες, η οργανωτική κουλτούρα, ο εργασιακός χώρος και άλλα. Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον κάνει τους εργαζόμενους να αισθάνονται καλά σχετικά με την καθημερινότητά τους, με αποτέλεσμα να τους παρέχεται κίνητρο για να διατηρήσουν την συγκεκριμένη εργασία. Αυτό τους οδηγεί στο να εργαστούν σκληρά, για να μπορέσουν να παραμείνουν στην θέση τους (Bartiste, 2008).

Είναι απαραίτητο, όταν ένας μελλοντικός εργαζόμενος κάνει αίτηση για μία θέση εργασίας, να αξιολογεί το εργασιακό περιβάλλον στο οποίο θα κληθεί να εργαστεί, αφού θεωρείται πολύ κρίσιμο βήμα, που δεν θα πρέπει να παραλείπεται. Αυτός είναι

ο χώρος στον οποίο θα εργάζεται από εδώ και πέρα και εάν δεν τον καλύπτει, τότε δεν θα έρχεται ευτυχισμένος για να δουλέψει.

Λόγω της ποικιλίας των θέσεων εργασίας που διατίθεται στην αγορά, τα παρακάτω χαρακτηριστικά είναι πιθανό να μην ισχύουν για όλους τους τύπους εργασίας. Ωστόσο, όπως μπορούμε να δούμε, τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά εκτιμώνται πολύ από τους εργαζομένους στις περισσότερες εκ των διαθέσιμων θέσεων εργασίας. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε πως τα χαρακτηριστικά αυτά παρουσιάζουν μία σχετική καθολικότητα, αφού δεν περιλαμβάνουν μόνο μερικές σπάνιες περιπτώσεις (Μπόγα-Καρτέρη, 2003).

### **Διαφανής και ανοιχτή επικοινωνία**

Στην ουσία, μία διαφανής και ανοιχτή μορφή επικοινωνίας καλύπτει την ανάγκη του εργαζομένου πως αυτό που έχει να πει έχει αξία. Είναι το στοιχείο που κάνει τους εργαζομένους να αισθάνονται ότι αποτελούν κομμάτι της επιχείρησης. Η εργασία αποκτάει νόημα επειδή οι υπάλληλοι γνωρίζουν ότι αυτό που συνεισφέρουν επηρεάζει τον οργανισμό με τον οποίο είναι συνδεδεμένοι.

Είναι επομένως απαραίτητο, το προσωπικό να συζητά με τους προϊσταμένους σχετικά με την φιλοσοφία, την αποστολή και τις αξίες του οργανισμού κατά την διάρκεια των εταιρικών συναντήσεων, ώστε να εξασφαλίζεται ότι όλοι γνωρίζουν το τι προσφέρουν μέσω της εργασίας τους. Μέσω της ανοιχτής συζήτησης, δίνεται η ευκαιρία στους ανθρώπους που συμμετέχουν να μοιραστούν τις απόψεις και τις σκέψεις τους σχετικά με το πώς θα επιτύχουν τους στόχους της εταιρείας. Μετά από αυτό, η πλευρά της διοίκησης θα δώσει τις δικές της προοπτικές για το πώς πρέπει να εκπληρωθεί η αποστολή του οργανισμού (Χατζηπαντελή, 1999).

Η ύπαρξη μίας τέτοιας αμφίδρομης ανοιχτής επικοινωνίας, θα καταργήσει τελικά τα εμπόδια που παρουσιάζονται εξαιτίας των ιεραρχικών εργασιακών μοντέλων. Αυτό οδηγεί στο να προωθηθεί η εμπιστοσύνη στις καθημερινές αλληλεπιδράσεις μεταξύ των συναδέλφων, καθώς και μεταξύ των υφισταμένων και των εποπτών. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι ενώνονται κάτω από έναν κοινό σκοπό, που δεν είναι άλλος από την επιτυχία της αποστολής του οργανισμού. Επιπροσθέτως, υπάρχει αμοιβαίος σεβασμός μεταξύ όλων των εργαζομένων, ανεξαρτήτως της επίσημης ιδιότητάς τους. Αυτό συμβαίνει όταν οι εργαζόμενοι δεν φοβούνται να προτείνουν ιδέες για την

βελτίωση των διαδικασιών εργασίας, αποκομίζοντας με αυτόν τον τρόπο ως αντάλλαγμα, σημαντικά οφέλη για το σύνολο της επιχείρησης (Martín Cruz, et al, 2009).

### **Ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής**

Πρέπει να υπάρχει κάποια ισορροπία μεταξύ της εργασίας και της προσωπικής ζωής. Σε γενικές γραμμές, η αίσθηση ισορροπίας βελτιώνει τον βαθμό ικανοποίησης των εργαζομένων, επειδή αισθάνονται ότι δεν παραβλέπουν τους άλλους τομείς της ζωής τους που μπορεί να είναι πιο σημαντικοί γι' αυτούς από το να εργάζονται.

Όταν οι εργαζόμενοι εκπληρώνουν τις διάφορες ανάγκες και τους στόχους τους στην καθημερινότητά τους, όπως είναι για παράδειγμα ο χρόνος με την οικογένεια και τους φίλους ή ο προσωπικός χρόνος για κάποιο χόμπι, τότε μπορούν να αισθάνονται πιο σίγουροι για τον εαυτό τους και να επιτελούν με τον μέγιστο δυνατό τρόπο τον ρόλο στην δουλειά τους. Πέραν τούτου, οι εργαζόμενοι που εκτίθενται σε περισσότερες εμπειρίες της ζωής, έξω από την εργασία τους, μπορούν να χρησιμοποιήσουν αυτά που έχουν κερδίσει και να τα εφαρμόσουν στο επαγγελματικό έργο τους. Με άλλα λόγια, η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικού και έξω-εργασιακού βίου, μπορεί να προωθήσει την δημιουργικότητα και την σκέψη των εργαζομένων (Admasachew, et al, 2010).

Οι «καλοί» εργαζόμενοι συχνά ορίζονται έτσι λανθασμένα από τους εργοδότες, ως αυτοί που θυσιάζουν τον προσωπικό τους χρόνο για να αποδώσουν καλά στην εργασία τους. Μερικοί υπάλληλοι είναι απλώς εργασιομανείς και προτιμούν να παραμελούν άλλες πτυχές της ζωής τους, για την καριέρα τους. Οι διευθυντές έχουν την ευθύνη να αποδείξουν ότι αυτό δεν είναι σωστό, επιβραβεύοντας τους εργαζόμενους που διατηρούν καλές συνθήκες ισορροπίας μεταξύ της εργασιακής και οικογενειακής τους ζωής, αλλά ταυτόχρονα εξακολουθούν να αποδίδουν σε πολύ καλό επίπεδο. Σε αυτή την περίπτωση, ο οργανισμός μπορεί να υιοθετήσει μία σταθερή στάση όσον αφορά την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, εκπαιδεύοντας τους εργαζόμενους σχετικά με τα οφέλη της ισορροπίας στην ζωή τους ή ακόμα και στην εργασιακή αποστολή τους (Danish & Usman, 2010).

### **Επικεντρωμένη εκπαίδευση και ανάπτυξη**

Είναι απαραίτητο οι οργανισμοί να παρακολουθούν τις εξελίξεις που πραγματοποιούνται στον κλάδο τους και να εκπαιδεύουν τους υπαλλήλους τους ανάλογα, αφού κάτι τέτοιο επιτάσσει η σύγχρονη κοινωνία. Για παράδειγμα, η τεχνολογία εξελίσσεται τόσο γρήγορα, ώστε τα μέσα που χρησιμοποιούνταν πριν από δέκα χρόνια, χαρακτηρίζονται ως παρωχημένα στην εποχή μας.

Η προσαρμογή στην αλλαγή ποτέ πριν δεν ήταν πιο κρίσιμη, αφού όσοι δεν το κάνουν τείνουν να αντικαθίστανται. Αυτό ισχύει τόσο για το άτομο όσο και για τον ίδιο τον οργανισμό (Admasachew et al 2010).

Μία επιχείρηση με επίκεντρο την κατάρτιση και την ανάπτυξη, έχει έναν σαφή χάρτη πορείας σχετικά με την εκπαίδευση των υπαλλήλων της, που θα οδηγήσει στην διατήρηση και την ενίσχυση της παραγωγικότητάς της στο σύνολό της. Ουσιαστικά, υπάρχουν δύο είδη δεξιοτήτων που μπορούν να αναπτυχθούν και πιο συγκεκριμένα οι σκληρές δεξιότητες (Hard Skills) και οι μαλακές δεξιότητες (Soft Skills).

- Σκληρές δεξιότητες: Έχουν επιπτώσεις απευθείας στην παραγωγικότητα της εργασίας. Ένα παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι η εκπαίδευση επάνω σε ένα νέο σύστημα διαχείρισης των βάσεων δεδομένων.
- Μαλακές δεξιότητες: Αφορούν τις διαπροσωπικές δεξιότητες που θα μπορούσαν μακροπρόθεσμα να επηρεάσουν την επιχειρησιακή εικόνα του οργανισμού (Βαξεβανίδου & Ρεκλείτης, 2008).

Ένα θετικό εργασιακό περιβάλλον τείνει να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων, ενώ ταυτόχρονα ενδυναμώνει την θετική στάση του συνόλου των υπαλλήλων.

### **Αναγνώριση για την σκληρή δουλειά**

Οι ανταμοιβές είναι απαραίτητες για την ενθάρρυνση ορισμένων συμπεριφορών των υπαλλήλων. Αυτές οι ενέργειες είναι γνωστές στον τομέα της ψυχολογίας ως «θετικές εργασιακές ενισχύσεις», ενώ χρησιμοποιούνται και στην διαχείριση της οργανωτικής συμπεριφοράς. Ανταμείβοντας λοιπόν τους εργαζόμενους που καταβάλλουν σημαντική προσπάθεια στην εργασία τους, μπαίνουν τα θεμέλια ώστε να προωθηθούν παρόμοιες συμπεριφορές στο μέλλον.

Η ανταμοιβή δεν είναι απαραίτητο να έχει νομισματικό χαρακτήρα. Μερικές φορές ακόμη και μία απλή λεκτική αναγνώριση από τον προϊστάμενο είναι αρκετή για να ωθήσει τα κίνητρα των εργαζομένων. Όταν η σκληρή δουλειά ανταμείβεται κατάλληλα και αναγνωρίζεται δεόντως από τη διοίκηση, οι εργαζόμενοι είναι λογικό να αισθάνονται εκτιμημένοι από τον οργανισμό για την προσπάθειά τους. Αυτού του είδους η νοοτροπία είναι υγιής για τον οργανισμό, επειδή οι εργαζόμενοι θα είναι διατεθειμένοι να φτάσουν σε νέα επίπεδα εργασίας, χωρίς να ανησυχούν ότι δεν θα αναγνωριστεί η προσπάθειά τους (Χατζηπαντελή 1999).

Εκτός από την ύπαρξη ενός συστήματος χρηματικών ανταμοιβών που θα απονέμονται σε εκείνους που εκτελούν ορθά την εργασία τους, οι καθημερινές αλληλεπιδράσεις μπορούν επίσης να αποτελέσουν ένα καλό μέσο αναγνώρισης των προσπαθειών, ενώ παράλληλα δεν κοστίζουν τίποτα στους εργοδότες. Οι διευθυντές θα πρέπει να εκφράζονται με ευγένεια για τα απλά μικρά πράγματα, τα οποία οι εργαζόμενοί τους τα κάνουν καθημερινά και με τον σωστό τρόπο. Ωστόσο, όλα τα παραπάνω, πρέπει να γίνονται συγκεκριμένα και προσωπικά για τον κάθε υπάλληλο, ώστε να αισθάνεται ότι γι' αυτό που κάνει τον εκτιμούν (Skudiene & Auruskeviciene, 2012).

### **Ισχυρό ομαδικό πνεύμα**

Οι άνθρωποι, ως κοινωνικά όντα που είναι, αναζητούν την υποστήριξη από τον περίγυρό τους και επιδιώκουν να ανήκουν σε ομάδες. Πολύ συχνά, έρχονται δύσκολες στιγμές, με αποτέλεσμα η ομάδα να πρέπει να λειτουργήσει σαν σύνολο και να τις αντιμετωπίσει. Η αίσθηση της ενότητας είναι σημαντική για ένα σύνολο, αφού οι εργαζόμενοι δεν θα αισθάνονται πλέον ότι εργάζονται απλά για τον εαυτό τους, αλλά για έναν ολόκληρο οργανισμό.

Η ενδυνάμωση του ομαδικού πνεύματος δεν είναι εύκολη επειδή περιλαμβάνει την αποδοχή και την ανοχή διαφορετικών χαρακτήρων εντός του εργασιακού χώρου. Είναι επομένως ανάγκη οι υπάλληλοι να δουν ότι εργάζονται προς την κατεύθυνση ενός κοινού στόχου και να μπορέσουν να συνεργαστούν παρά τις μεταξύ τους διαφορές (Ιορδάνογλου, 2008).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΚΙΝΗΤΡΑ ΠΡΟΣ ΤΟΥΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΥΣ**

Τα κίνητρα των εργαζομένων, δηλαδή οι μέθοδοι με τις οποίες ενθαρρύνονται οι υπάλληλοι, αποτελούν εγγενείς και εσωτερικές ωθήσεις για την προώθηση της απαραίτητης προσπάθειας και δράσης σε δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία. Έχουν οριστεί στην παγκόσμια βιβλιογραφία ως οι ψυχολογικές εκείνες δυνάμεις που καθορίζουν την κατεύθυνση της εργασιακής συμπεριφοράς ενός ατόμου, καθώς και του επιπέδου της προσπάθειάς του και της επιμονής του. Επίσης τα κίνητρα αυτά, μπορούν να θεωρηθούν ως η προθυμία να καταναλώνουμε ενέργεια για να επιτύχουμε έναν στόχο ή μια ανταμοιβή. Το κίνητρο στην εργασία έχει οριστεί επιπροσθέτως ως το άθροισμα των διαδικασιών που επηρεάζουν την διέγερση, την κατεύθυνση και τη διατήρηση των συμπεριφορών που σχετίζονται με την εργασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003: 34).

### **3.1 Τεχνικές κινήτρων**

#### **3.1.1 Σχεδιασμός εργασίας**

Ο σχεδιασμός της εργασίας ενός υπαλλήλου, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά το κίνητρό του για εργασία. Ο σχεδιασμός της εργασίας περιλαμβάνει την δημιουργία θέσεων που θα αποτελούν πρόκληση και παράλληλα θα είναι ενδιαφέρουσες για τον εργαζόμενο, ώστε να επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότητά του και η απόδοσή του στην επίτευξη των στόχων των επιχειρήσεων. Οι τέσσερις προσεγγίσεις που αφορούν τον σχεδιασμό της εργασίας είναι, σύμφωνα με την παγκόσμια βιβλιογραφία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003):

- Η απλοποίηση της εργασίας: Ο στόχος αυτής της προσέγγισης σχεδιασμού θέσεων εργασίας είναι η τυποποίηση και η εξειδίκευση των εργασιών. Δυστυχώς αυτή η προσέγγιση δεν οδηγεί πάντοτε σε αυξημένα κίνητρα, καθώς οι θέσεις εργασίας μπορούν να γίνουν τετριμμένες.

- Διεύρυνση εργασίας: Ο στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να συνδυάσει τα καθήκοντα και να δώσει εν τέλει στον εργαζόμενο μια ευρύτερη ποικιλία εργασιών.
- Εναλλαγή εργασίας: Ο στόχος αυτής της προσέγγισης είναι να μετακινούνται τακτικά οι εργαζόμενοι σε διαφορετικές εργασίες.
- Εμπλουτισμός Εργασίας: Η κατηγορία αυτή αποτελεί βασικό παράγοντα σχετικά με το κίνητρο των εργαζομένων στο σχεδιασμό θέσεων εργασίας, αφού στοχεύει στην ενίσχυση της πραγματικής εργασίας μέσω διαφόρων παρακινητικών μεθόδων.

Αρκετές μελέτες επικυρώνουν την αποτελεσματικότητα της χρήσης τεχνικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας ως δυναμικό κίνητρο για τους εργαζόμενους. Μια μελέτη που διεξήχθη από τους Campion και Thayer είχε ως εργαλείο ένα ερωτηματολόγιο σχεδίασης θέσεων εργασίας για να καθορίσει τον τρόπο με τον οποίο τα σχέδια εργασίας προωθούν τα κίνητρα που επηρεάζουν τους υπαλλήλους. Οι Campion και Thayer διαπίστωσαν ότι, οι θέσεις εργασίας με περισσότερα κίνητρα έχουν χαμηλότερες απαιτήσεις, καλύτερα επίπεδα ευημερίας και λιγότερες καταγγελίες σχετικά με την υγεία. Από την μελέτη διαπιστώθηκε επίσης ότι οι θέσεις εργασίας που σημειώνουν υψηλό βαθμό υποκίνησης, είχαν εργαζόμενους που ήταν πιο ικανοποιημένοι και κινητοποιημένοι, με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης εργασίας και λιγότερες απουσίες από τον χώρο (Χατζηπαντελή, 1999:68).

Ο Hackman, διεξήγαγε μια μελέτη σχετικά με τον επανασχεδιασμό της εργασίας και τον τρόπο με τον οποίο θα μπορούσε να βελτιωθεί η παραγωγικότητα και τα κίνητρα μέσω της διεύρυνσης ή του εμπλουτισμού της εργασίας. Από τα αποτελέσματα της μελέτης διαπιστώθηκε ότι ο επανασχεδιασμός μιας εργασίας μπορεί να βελτιώσει την ποιότητα του παρεχόμενου προϊόντος ή υπηρεσίας, να αυξήσει την ποσότητα εργασίας και να αυξήσει την ικανοποίηση και το κίνητρο της εργασίας (Martín Cruz, et al, 2009).

Η τελευταία μελέτη σχετικά με τη σχεδίαση θέσεων απασχόλησης, διεξήχθη από τον Dunham, ο οποίος ήθελε να προσδιορίσει εάν υπήρχε σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών σχεδιασμού θέσεων εργασίας και των απαιτήσεων, όσον αφορά την ικανότητα απασχόλησης και την αποζημίωση. Ο Dunham πίστευε ότι οι οργανώσεις αγνοούσαν τις απαιτήσεις της εργασιακής απασχόλησης και την αποζημίωση, σε



περιπτώσεις διεύρυνσης ή εμπλουτισμού των θέσεων εργασίας των υπαλλήλων. Με την μελέτη αυτή ο Dunham διαπίστωσε πιο συγκεκριμένα ότι, οι οργανώσεις δεν λάμβαναν υπόψη τους τις αυξημένες απαιτήσεις επαγγελματικής ικανότητας που συνεπάγονταν από τους εμπλουτισμούς των θέσεων εργασίας ή από τις διευρύνσεις, ενώ δεν αυξάνονταν και τα επίπεδα των αποζημιώσεων για τους υπαλλήλους στους οποίους είχαν δοθεί επιπλέον εργασιακά καθήκοντα (Φαναριώτη, 2001).

### **3.1.2 Ανταμοιβές**

Η χρήση ανταμοιβών στον εργασιακό χώρο αποτελεί συνηθισμένο κίνητρο και διαιρείται σε δύο κατηγορίες, δηλαδή στο ενδογενές και εξωγενές κίνητρο. Οι ενδογενείς ανταμοιβές είναι ουσιαστικά εσωτερικές και ψυχολογικές ανταμοιβές, όπως είναι για παράδειγμα το αίσθημα ολοκλήρωσης ή κάτι που κάνει κάποιον να αισθάνεται καλά. Οι εξωγενείς από την άλλη, είναι ανταμοιβές που δίνονται από τρίτους, όπως είναι για παράδειγμα τα χρήματα, οι φιλοφρονήσεις και τα μπόνους (Nohria, et al, 2008: 19).

Έχουν διεξαχθεί πολλές μελέτες, σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο τα κίνητρα επηρεάζονται από τις ανταμοιβές και που μπορεί να οδηγήσουν σε αντικρουόμενα και ασυνεπή αποτελέσματα. Οι Pierce, Cameron, Banko και So διεξήγαγαν μια μελέτη για να εξετάσουν το πώς οι εξωτερικές ανταμοιβές επηρεάζουν τα ενδογενή κίνητρα των ανθρώπων, όταν τα οφέλη βασίζονται σε όλο και υψηλότερα κριτήρια απόδοσης. Ο Pierce διαπίστωσε ότι η ανταμοιβή των ανθρώπων για την επίτευξη ανώτερων εργασιακών επιδόσεων, προσέφερε αύξηση των ενδογενών τους κινήτρων. Οι συμμετέχοντες που δεν ανταμείφθηκαν καθόλου ή ανταμείφθηκαν μόνο τόσο ώστε να διατηρήσουν ένα σταθερό επίπεδο απόδοσης, παρουσίασαν μείωση στο ενδογενές κίνητρο, με αποτέλεσμα να μειωθούν οι εργασιακές τους επιδόσεις (Μπόγα-Καρτέρη, 2003).

Μια άλλη μελέτη που εξέτασε τις επιπτώσεις των εξωτερικών ανταμοιβών στα εγγενή κίνητρα, διεξήχθη από την Wiersma. Η Wiersma πραγματοποίησε μια ολοκληρωμένη ανάλυση, για να συνοψίσει τα ασυνεπή αποτελέσματα των προηγούμενων μελετών. Η ολοκληρωμένη ανάλυση της Wiersma κατέληξε στο συμπέρασμα ότι όταν οι

εξωτερικές ανταμοιβές δίνονται τυχαία, μειώνουν τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων. Σε αυτό το αποτέλεσμα οδηγούμαστε όταν η απόδοση της εργασίας μετράται κατά τη διάρκεια μίας ελεύθερης χρονικά περιόδου. Ωστόσο, το αποτέλεσμα αυτό δεν μπορεί να υποστηριχθεί, όταν η απόδοση της εργασίας μετράται μόνο όταν υπάρχει καθεστώς εξωτερικής ανταμοιβής. Η Wiersma διαπίστωσε επίσης ότι αυτά τα αποτελέσματα δεν μπορούν να γενικευτούν σε όλες τις εργασιακές καταστάσεις (Danish & Usman 2010).

Μια μελέτη που διεξήχθη από τον Earn, είχε επίσης ως αντικείμενο τις επιπτώσεις των εξωγενών ανταμοιβών στο εγγενές κίνητρο. Ο Earn ήθελε να μάθει εάν οι εξωγενείς ανταμοιβές επηρέαζαν το ενδογενές κίνητρο ενός ατόμου με βάση το σημείο ελέγχου του υποκειμένου. Ο Earn διαπίστωσε ότι οι αυξήσεις των αμοιβών μειώναν το ενδογενές κίνητρο στα άτομα με εξωτερικό σημείο ελέγχου, ενώ οι αυξήσεις των αμοιβών προκαλούσαν αύξηση του ενδογενούς κινήτρου στα άτομα με εσωτερικό σημείο ελέγχου (Skudiene & Auruskeviciene, 2012: 12).

Το «Μοντέλο Χαρακτηριστικών Εργασίας» ή αλλιώς όπως είναι διεθνώς γνωστό «Job Characteristics Model», όπως σχεδιάστηκε από τους Hackman και Oldham, επιχειρεί να χρησιμοποιήσει το σχεδιασμό της εργασίας για να βελτιώσει το εσωτερικό κίνητρο των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα δείχνει ότι κάθε εργασία μπορεί να περιγραφεί με πέντε βασικά χαρακτηριστικά (Φαναριώτη, 2001):

- Ποικιλία δεξιοτήτων. Είναι ο βαθμός απαίτησης της χρήσης διαφορετικών δεξιοτήτων και ταλέντων, αναλόγως της εργασίας.
- Ταυτότητα εργασίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία έχει συμβάλει σε ένα ευδιάκριτο ευρύτερο έργο.
- Σημασία εργασίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο η εργασία επηρεάζει τη ζωή ή την εργασία άλλων ανθρώπων.
- Αυτονομία. Είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος έχει ανεξαρτησία, ελευθερία και διακριτικότητα κατά την εκτέλεση της εργασίας.
- Ανατροφοδότηση της εργασίας. Είναι ο βαθμός στον οποίο ο εργαζόμενος διαθέτει σαφείς, συγκεκριμένες, λεπτομερείς, εκτελέσιμες πληροφορίες σχετικά με την αποτελεσματικότητα της απόδοσης της εργασίας του.

Το μοντέλο χαρακτηριστικών εργασίας, συνδέει τις βασικές διαστάσεις των θέσεων εργασίας που αναφέρονται παραπάνω, με τις κρίσιμες ψυχολογικές καταστάσεις, με

αποτέλεσμα την αύξηση του εσωτερικού κινήτρου των υπαλλήλων. Οι βασικές διαστάσεις που αναφέρονται παραπάνω, μπορούν να συνδυαστούν σε έναν ενιαίο δείκτη πρόβλεψης, ο οποίος ονομάζεται «Δείκτης δυναμικού κινητοποίησης» (Martín Cruz, et al, 2009).

### **3.1.3 Συμμετοχή των εργαζομένων**

Η αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων μπορεί να πραγματοποιηθεί αρχικά με την εφαρμογή των «κύκλων ελέγχου ποιότητας». Οι κύκλοι ελέγχου ποιότητας περιλαμβάνουν μια ομάδα πέντε έως δέκα εργαζομένων που επιλύουν προβλήματα που συγκεντρώνονται και που σχετίζονται με την εργασία, όπως είναι για παράδειγμα η μείωση του κόστους, η επίλυση προβλημάτων ποιότητας και η βελτίωση των μεθόδων παραγωγής. Άλλα οφέλη από τους κύκλους ελέγχου ποιότητας περιλαμβάνουν την βελτιωμένη διαπροσωπική σχέση μεταξύ των εργαζομένων, την αυξημένη ατομική δέσμευση, περισσότερες ευκαιρίες έκφρασης των υπαλλήλων και υψηλότερα επίπεδα προσωπική ανάπτυξής τους (Roos & Van Eeden 2008).

Μια μελέτη από τον Marks και τους συνεργάτες του, επικεντρώθηκε στην εκτίμηση της επίδρασης των κύκλων ποιότητας στους συμμετέχοντες εργαζόμενους και διαπιστώθηκε ότι οι στάσεις των εργαζομένων που συμμετείχαν σε κύκλους ποιότητας επηρεάστηκαν στους τομείς που αφορούσαν την συμμετοχή, την λήψη αποφάσεων και την ομαδική επικοινωνία. Τα αποτελέσματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι οι ποιοτικοί κύκλοι μπορούν να παρέχουν στους υπαλλήλους ενημερωτική και κοινωνική υποστήριξη που μπορεί να βοηθήσει στην αύξηση του εργασιακού κινήτρου τους (Roos & Van Eeden 2008).

Η αύξηση της συμμετοχής μπορεί επίσης να επιτευχθεί με την ανανέωση των κινήτρων, χρησιμοποιώντας την μέθοδο της διαχείρισης ανοιχτών βιβλίων. Διαχείριση ανοικτών βιβλίων έχουμε όταν μια εταιρεία μοιράζεται σημαντικά οικονομικά στοιχεία με τους εργαζομένους. Η ανταλλαγή προσωπικών πληροφοριών της επιχείρησης της παρέχει την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων της. Οι εργαζόμενοι με αυτόν τον τρόπο γίνονται προσωπικά και ουσιαστικά εμπλεκόμενοι στην οργάνωση,

πέρα από την απλή εκτέλεση των καθηκόντων τους, γεγονός που αυξάνει το κίνητρο και την παραγωγή τους (Χατζηπαντελή 1999).

Η διαχείριση ανοιχτών βιβλίων είναι μια διαδικασία τεσσάρων βημάτων. Το πρώτο βήμα αφορά τους εργοδότες που θα πρέπει να μοιράζονται τα οικονομικά δεδομένα της επιχείρησής τους με τους υπαλλήλους τους. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να γνωρίζουν το πως τα πηγαίνει η εταιρεία στο σύνολό της οικονομικά και εμπορικά. Εν συνεχεία, οι εργοδότες θα πρέπει να διδάξουν τους υπαλλήλους τους το πώς να διαβάζουν και να ερμηνεύουν τα οικονομικά στοιχεία. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να δουν και να κατανοήσουν όλα τα δεδομένα που τους δίνει μία εταιρεία. Ωστόσο, για να μπορέσουν να καταλάβουν τα δεδομένα, θα πρέπει να γνωρίζουν το πως να ερμηνεύουν τους αριθμούς. Τρίτον, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να έχουν την εξουσία να κάνουν τις απαραίτητες αλλαγές και να πάρουν εκείνες τις αποφάσεις, για την επιτυχία του οργανισμού. Οι εργοδότες θα πρέπει σε αυτήν την περίπτωση να αντιμετωπίζουν τους υπαλλήλους τους ως εταίρους. Το τελευταίο βήμα συνεπάγεται ότι οι εργοδότες πληρώνουν στους εργαζομένους τους ένα δίκαιο μερίδιο κερδών μέσω επιδομάτων και κινήτρων (Skudiene & Auruskeviciene 2012).

Τα μόνους πρέπει να επισυνάπτονται σε αριθμούς που οι υπάλληλοι να μπορούν να βλέπουν τακτικά για να καταλαβαίνουν πρακτικά ότι επηρεάζουν τα οικονομικά δεδομένα μέσω της εργασίας τους. Με αυτά τα βήματα, οι τριβές μεταξύ εργαζομένων, καθώς και μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης μπορούν να μειωθούν δραστικά (Φαναριώτη 2001).

Πρέπει να υπάρχουν τέσσερις παράγοντες για την επιτυχία ενός προγράμματος συμμετοχής εργαζομένων (Danish & Usman 2010):

- Απόκτηση ενός σχεδίου απόδοσης ή απόκτησης κερδών, όπου θα επωφελούνται ταυτόχρονα τόσο ο εργοδότης, όσο και ο εργαζόμενος.
- Εφαρμογή μακροπρόθεσμης σχέσης εργασίας για την ενδυνάμωση της ασφάλειας της εργασίας.
- Συντονισμένη προσπάθεια για την οικοδόμηση και τη διατήρηση της συνοχής της ομάδας.
- Παροχή προστασίας στα δικαιώματα του κάθε εργαζομένου.

### 3.1.4 Εργασιακά προγράμματα ποιότητας ζωής

Η ισορροπία μεταξύ επαγγελματικού και οικογενειακού βίου είναι μια αντίληψη του εργαζόμενου για το πώς πρέπει να διατηρείται η σωστή ισορροπία μεταξύ του προσωπικού χρόνου, της οικογενειακής φροντίδας και της εργασίας, ώστε να επιτυγχάνονται ελάχιστες συγκρούσεις. Οι εργοδότες μπορούν να χρησιμοποιήσουν την ισορροπία εργασίας - προσωπικής ζωής ως κινητήρια τεχνική, εφαρμόζοντας προγράμματα ποιότητας ζωής. Παραδείγματα τέτοιων προγραμμάτων είναι η ευελιξία του ωραρίου, η ευεξία στο χώρο εργασίας και η στήριξη της οικογένειας. Τα ευέλικτα χρονοδιαγράμματα εργασίας μπορούν να επιτρέψουν σε έναν υπάλληλο να εργάζεται κάθε φορά που μπορεί, εφόσον όμως εργάζεται ορισμένες ώρες κάθε εβδομάδα, ενώ ορισμένοι εργοδότες επιτρέπουν στους υπαλλήλους τους να εργάζονται από το σπίτι (Μπόγα-Καρτέρη 2003).

Μερικές φορές οι εργοδότες χρησιμοποιούν χρονοδιαγράμματα ευέλικτων ωρών που επιτρέπουν στους εργαζόμενους να ολοκληρώσουν την εργασία τους, όταν το επιλέξουν εκείνοι, αρκεί να παραμείνουν μέσα σε συγκεκριμένα όρια. Ένα πρόγραμμα ευεξίας μπορεί να περιλαμβάνει τη δυνατότητα άσκησης, την παροχή συμβουλών ή ακόμα και τη δημιουργία προγραμμάτων που θα βοηθήσουν τους εργαζομένους να χάσουν βάρος ή να σταματήσουν να καπνίζουν. Τα προγράμματα υποστήριξης της οικογένειας περιλαμβάνουν βοήθεια για γονείς – εργαζομένους και παιδική φροντίδα, ενώ ορισμένα προγράμματα επιτρέπουν στους εργαζόμενους να λείψουν για οικογενειακούς σκοπούς (Martín Cruz et al 2009).

Μία μελέτη διαπίστωσε ότι οι άνδρες συχνά ταυτίζονται με την καριέρα τους και τους ρόλους εργασίας, ενώ οι γυναίκες ταυτίζονται συχνότερα με τους ρόλους της μητέρας και της συζύγου.

Το ίδρυμα Sloan διαπίστωσε ότι, παρόλο που οι γυναίκες απολαμβάνουν να εργάζονται όσο και οι άνδρες, προτιμούν να εργάζονται νύχτες και Σαββατοκύριακα, αν χρειαστεί να καλύψουν κάποιες εργασιακές διορίες, αντί να μειώσουν τις ώρες της προσωπικής τους ζωής. Μια μελέτη που διεξήχθη από την Alliance for Work-Life Progress, επέτρεψε στους υπαλλήλους να αποκαλύψουν το είδος της ευελιξίας που θα επιθυμούσαν να έχουν στο χώρο εργασίας τους (Bakker & Leiter 2010).

Από τα αποτελέσματα της παραπάνω έρευνας διαπιστώθηκε ότι το 71% των υπαλλήλων επιθυμεί περιστασιακά να έχει την ευκαιρία να προσαρμόζει το πρόγραμμά του, το 57% επιθυμεί να εργαστεί σε κάποια άλλη θέση, το 73% θέλει να επισημοποιήσει την συμφωνία σχετικά με την ευελιξία εργασίας - ζωής και το 12% επιθυμεί να εργάζεται λιγότερες ώρες (Bakker & Leiter 2010).

## **3.2. Θεωρίες κινητοποίησης**

### **3.2.1 Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow**

Ο Abraham Maslow, θεωρούσε πως το κίνητρο βασίζεται σε μια ιεραρχία αναγκών, από την οποία ένα άτομο δεν μπορεί να μετακινηθεί στο επόμενο επίπεδο (των αναγκών) χωρίς να έχει ικανοποιήσει το προηγούμενο επίπεδο. Η ιεραρχία του Maslow αρχίζει στο χαμηλότερο επίπεδο, δηλαδή των βασικών φυσιολογικών αναγκών. Οι βασικές φυσιολογικές ανάγκες περιλαμβάνουν τον αέρα, το νερό και τα τρόφιμα. Οι εργοδότες που πληρώνουν τουλάχιστον ένα ελάχιστο εισόδημα διαβίωσης, θα ικανοποιήσουν αυτές τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων (Skudiene & Auruskeviciene 2012).

Το επόμενο επίπεδο αναγκών αναφέρεται ως «ανάγκες ασφάλειας». Αυτό το επίπεδο περιλαμβάνει ανάγκες όπως η κατοχή ενός σπιτιού και η γνώση ότι κάποιος είναι ασφαλής στην καθημερινότητά του. Οι εργοδότες μπορούν να ικανοποιήσουν αυτές τις ανάγκες εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι ασφαλείς από φυσικούς, λεκτικούς ή συναισθηματικούς κινδύνους και ότι έχουν μία σχετική αίσθηση ασφάλειας της θέσης εργασίας τους (Danish & Usman 2010).

Το τρίτο επίπεδο των αναγκών είναι η κοινωνική υπαγωγή και η ανάγκη «του ανήκειν». Πιο συγκεκριμένα, είναι η ανάγκη του να είναι κάποιος κοινωνικός, να έχει φίλους και να αισθάνεται ότι ανήκει κάπου. Η εφαρμογή προγραμμάτων συμμετοχής των εργαζομένων μπορεί να συμβάλει στην εκπλήρωση της ανάγκης του να ανήκουν κάπου. Ανταμοιβές όπως η αναγνώριση των εισφορών ενός εργαζομένου μπορούν επίσης να ικανοποιήσουν αυτές τις κοινωνικές ανάγκες (Danish & Usman 2010).

Το τέταρτο επίπεδο της ιεραρχίας είναι η ανάγκη για αυτο - εκτίμηση. Αυτό το επίπεδο περιγράφεται ως το αίσθημα της καλής αυτο – εικόνας, όπου ο εργαζόμενος θα γνωρίζει ότι η ζωή του είναι σημαντική, πολύτιμη και έχει έναν σκοπό. Οι εργοδότες πρέπει να χρησιμοποιήσουν την τεχνική σχεδιασμού θέσεων εργασίας για να δημιουργήσουν θέσεις εργασίας που θα είναι σημαντικές και αγαπητές από τον εργαζόμενο. Αυτές τις πρώτες τέσσερις ανάγκες, ο Maslow τις ονομάζει «D-Needs» (ανάγκες ανεπάρκειας) (Χατζηπαντελή, 1999).

Ακολουθεί ένα τελευταίο επίπεδο που περιγράφει ο Maslow, που το ονομάζει «επίπεδο προσωπικού εκσυγχρονισμού». Αυτό το επίπεδο αναφέρεται στους ανθρώπους που φθάνουν στις δυνητικές τους καταστάσεις ευημερίας. Ένας εργοδότης που εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος είναι στη σωστή δουλειά και έχει όλες τις άλλες ανάγκες που θα συναντήσει, θα βοηθήσει τον εργαζόμενο να συνειδητοποιήσει αυτή την ύψιστη ανάγκη. Ο Maslow επέκτεινε περαιτέρω τον προσωπικό εκσυγχρονισμό σε τέσσερις ανάγκες, δηλαδή την γνωστική, την αισθητική, την ανάγκη αυτοκατανάλωσης και την ανάγκη της αυτοπεποίθησης (Roos & Van Eeden 2008).

### **3.2.2 Η θεωρία των δύο συντελεστών του Herzberg**

Ο Frederick Herzberg ανέπτυξε τη θεωρία των δύο συντελεστών του κινήτρου με βάση τους ικανοποιημένους και τους δυσαρεστημένους υπαλλήλους. Τα κίνητρα είναι ικανοποιητικά όταν συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ τα δυσάρεστα κίνητρα συνδέονται συνήθως με την υγιεινή ή τη συντήρηση του χώρου εργασίας. Η ικανοποίηση περιλαμβάνει επίσης την επίτευξη των στόχων, την ευθύνη, την πρόοδο και την αναγνώριση (Martín Cruz et al 2009).

Τα ικανοποιητικά είναι όλα τα εγγενή κίνητρα που σχετίζονται άμεσα με τις ανταμοιβές και που μπορούν να επιτύχουν την υψηλή απόδοση της εργασίας ή και την αλλαγή προς το καλύτερο της ίδιας της φύσης της εργασίας. Από την άλλη μεριά, οι δυσαρεστημένοι βρίσκουν προβλήματα σε όλους σχεδόν τους εργασιακούς τομείς,

αφού τα βάζουν με την πολιτική και την διοίκηση της επιχείρησης, τους συναδέλφους τους, τις συνθήκες εργασίας και τους μισθούς.

Ο Herzberg πίστευε πως εάν είχαν επιτευχθεί στον εργασιακό χώρο οι ανάγκες υγιεινής και συντήρησης, θα μπορούσε να αποτραπεί σε μεγάλο βαθμό η δυσαρέσκεια των υπαλλήλων. Ο Herzberg πίστευε επίσης ότι οι ικανοποιημένοι υπάλληλοι κατέχουν τις μεγαλύτερες δυνατότητες για αυξημένη απόδοση στην εργασία (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

### **3.2.3 Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom**

Η θεωρία της προσδοκίας των κινήτρων καθορίστηκε από τον Victor Vroom, με την πεποίθηση ότι τα κίνητρα βασίζονται στην προσδοκία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η θεωρία βασίζεται σε τρεις άξονες: Το σθένος, την προσδοκία και την δύναμη.

Το σθένος αφορά την ελκυστικότητα των πιθανών ανταμοιβών, των αποτελεσμάτων ή των κινήτρων. Η προσδοκία είναι η πεποίθηση ενός ατόμου ότι θα μπορέσει ή δεν θα μπορέσει να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Η δύναμη είναι το κίνητρο ενός ατόμου να εκτελέσει. Σε γενικές γραμμές, οι άνθρωποι είναι πιθανότερο να εργαστούν ακόμη πιο σκληρά, εάν θεωρήσουν πως αυτό θα τους οδηγήσει σε ανώτερες οργανωτικές ανταμοιβές (Roos & Van Eeden 2008).

Ο Vroom σκέφτηκε ότι οι άνθρωποι παρακινούνται να εργαστούν προς την κατεύθυνση ενός στόχου, εάν πιστεύουν ότι ο στόχος αξίζει τον κόπο και αν αντιληφθούν ότι οι προσπάθειές τους θα συμβάλλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Τέλος, ο Vroom προσέφερε και έναν τύπο για να ολοκληρώσει την θεώρησή του. Πιο συγκεκριμένα:

Δύναμη = Σθένος x Προσδοκία x Εργατικότητα (Danish & Usman 2010).



### **3.2.4 Η θεωρία στόχων του Locke**

Η θεωρία στόχων του Edwin Locke, περιγράφει τον καθορισμό πιο ειδικών στόχων για να επιτευχθούν υψηλότερες επιδόσεις και να τεθούν ακόμη πιο δύσκολοι στόχοι που θα οδηγήσουν στην αύξηση της προσπάθειας. Ο Locke πιστεύει επίσης ότι, μέσω της συμμετοχής των εργαζομένων στον καθορισμό των στόχων, θα είναι πιο πιθανό αυτοί οι στόχοι να γίνουν αποδεκτοί και με την σειρά τους οι υπάλληλοι να εμφανίσουν μεγαλύτερη εργασιακή ικανοποίηση (Nohria et al 2008).

Η υποκείμενη υπόθεση της θεωρίας των στόχων είναι ότι οι εργαζόμενοι που συμμετέχουν στον καθορισμό στόχων θα θέσουν πιο δύσκολους στόχους για τους ίδιους και θα εργαστούν σε υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Η θεωρία είναι λογική, επειδή οι εργαζόμενοι πρόκειται να θέσουν πιο δύσκολους στόχους, αλλά οι στόχοι θα επιτευχθούν με αυξημένες προσπάθειες από μέρους τους. Μερικές φορές, οι διοικήσεις θέτουν στόχους που οι υπάλληλοί τους δεν μπορούν ποτέ να επιτύχουν, ή σπανίως τους πετυχαίνουν. Εάν οι στόχοι όμως είναι πάντα ανέφικτοι, δεν θα υπάρχει κίνητρο για τους εργαζομένους να προσπαθούν να τους ολοκληρώσουν (Ξηροτύρη-Κουφίδου 2001).

### **3.3 Ανάλυση των κινήτρων των εργαζομένων**

Για να μπορέσει ένας εργοδότης να ενθαρρύνει και να εμπνέει τα κατάλληλα κίνητρα, θα πρέπει να έχει ανακαλύψει πρώτα ποιο είναι το αληθινό κίνητρο των εργαζομένων σχετικά με την εργασία τους στην επιχείρηση.

Το βασικό κίνητρο είναι ο εγγενής ενθουσιασμός του υπαλλήλου και η προσπάθειά του να πραγματοποιήσει δραστηριότητες που σχετίζονται με την εργασία. Άλλωστε, η εσωτερική κίνηση είναι που προκαλεί το άτομο να αποφασίσει και να αναλάβει δράση. Το κίνητρο ενός ατόμου επηρεάζεται από βιολογικούς, πνευματικούς, κοινωνικούς και συναισθηματικούς παράγοντες. Ως εκ τούτου, τα κίνητρα είναι μια πολύπλοκη και όχι εύκολα προσδιοριζόμενη, εγγενής κινητήρια δύναμη που μπορεί επίσης να επηρεαστεί από εξωτερικούς παράγοντες (Martín Cruz et al 2009).

Κάθε άτομο έχει κίνητρα, ενώ κάθε εργαζόμενος έχει να παρουσιάσει δραστηριότητες, γεγονότα, ανθρώπους και στόχους στη ζωή του που τον παρακινούν να βρίσκει τα δικά του προσωπικά κίνητρα. Έτσι, τα κίνητρα για κάποια πτυχή της ζωής υπάρχουν ουσιαστικά στην συνείδηση και τις ενέργειες κάθε ατόμου.

Το κόλπο για τους εργοδότες είναι να καταλάβουν πώς θα εμπνεύσουν το κίνητρο των εργαζομένων στην εργασία. Για να δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον στο οποίο ο υπάλληλος θα έχει κίνητρα για εργασία, εμπλέκει τόσο εγγενώς ικανοποιητικούς όσο και εξωγενώς ενθαρρυντικούς παράγοντες. Το κίνητρο των εργαζομένων είναι ουσιαστικά ο συνδυασμός της ικανοποίησης των αναγκών του εργαζομένου, των προσδοκιών από την εργασία και των παραγόντων του χώρου εργασίας που επιτρέπουν την παρακίνηση ή όχι των υπαλλήλων. Αυτές οι μεταβλητές καθιστούν την κινητοποίηση των εργαζομένων ως μία πρόκληση για τους εργοδότες (Φαναριώτη 2001).

Οι εργοδότες κατανοούν ότι πρέπει να παρέχουν ένα περιβάλλον εργασίας που θα δημιουργεί κίνητρα στους ανθρώπους. Όμως, πολλοί εργοδότες δεν καταλαβαίνουν απόλυτα την σημασία των κινήτρων για την εκπλήρωση της αποστολής και του οράματός τους. Πολλές φορές, ακόμη και όταν κατανοούν τη σημασία των κινήτρων, στερούνται της ικανότητας και της γνώσης για να παράσχουν ένα εργασιακό περιβάλλον που θα ευνοεί το κίνητρο των εργαζομένων (Bakker & Leiter 2010).

Πολύ συχνά, οι διοικήσεις αποτυγχάνουν να δώσουν προσοχή στις σχέσεις των εργαζομένων, στην επικοινωνία, στην αναγνώριση και στα θέματα συμμετοχής που είναι πιο σημαντικά για τους ανθρώπους και κατ' επέκταση για τους υπαλλήλους.

Παρακάτω καταγράφονται κάποιες σκέψεις σχετικά με την ενθάρρυνση των κινήτρων των εργαζομένων στον εργασιακό χώρο:

- Θα πρέπει να υπάρχουν δράσεις διαχείρισης και ηγεσίας που θα έχουν σαν στόχο να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους.
- Είναι απαραίτητη η διαφανής και τακτική επικοινωνία σχετικά με παράγοντες που θεωρούνται σημαντικοί για τους εργαζομένους.
- Η αντιμετώπιση των εργαζομένων να γίνεται με σεβασμό.
- Να υπάρχει συμμετοχή των εργαζομένων στις αποφάσεις σχετικά με την εργασία και τη δουλειά τους.

- Ελαχιστοποίηση του αριθμού των κανόνων και των εργασιακών πολιτικών σε ένα περιβάλλον που θα δείχνει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους και θα τους αντιμετωπίζει σαν ενήλικες.
- Αναγνώριση της εργασίας και της προσπάθειας των εργαζομένων.
- Ορθή ανατροφοδότηση και καθοδήγηση από διευθυντές και στελέχη.
- Μισθοί και αποζημιώσεις που θα ξεπερνούν το μέσο όρο των υπολοίπων επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου.
- Θετική διαχείριση των εργαζομένων σε ένα πλαίσιο επιτυχίας στόχων, μετρήσεων και σαφών προσδοκιών (Skudiene & Auguskeviciene 2012).

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία ενός κινήτρου περιβάλλοντος εργασίας είναι να σταματήσει η λήψη μέτρων που προκαλούν την αποθάρρυνση των εργαζομένων. Θα πρέπει να προσδιορίζονται και να γίνονται εκείνες οι ενέργειες που θα παρακινήσουν τους εργαζομένους (Martín Cruz et al 2009).

Οι εργοδότες ισορροπούν σε μια λεπτή γραμμή ανάμεσα στην κάλυψη των αναγκών του οργανισμού και των πελατών και την κάλυψη των αναγκών του προσωπικού. Εάν και τα δύο μέρη είναι ευχαριστημένα, τότε η επιχείρηση θα ευδοκιμεί. Μία στατιστική έρευνα σχετικά με τους αποσπασμένους υπαλλήλους εκδόθηκε στην Wall Street Journal. Στα αποτελέσματα αποδείχτηκε ότι το 19% των 1.000 ερωτηθέντων είχαν σημαντικά προβλήματα στην εργασία τους, αφού παραπονέθηκαν πως δεν διέθεταν τα απαραίτητα εργαλεία που χρειάζονταν για να κάνουν τις δουλειές τους. Επιπροσθέτως ανέφεραν πως δεν ξέρουν ακριβώς τον ρόλο τους στην εταιρεία και πως οι προϊστάμενοί τους δεν τους ακούν (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς, 2003).

Με βάση αυτές τις συνεντεύξεις και τα στοιχεία της έρευνας, αποδεικνύεται πως οι ενεργοί αλλά δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι κοστίζουν στους εργοδότες τους τουλάχιστον 292 δισεκατομμύρια δολάρια διεθνώς, ενώ θα μπορούσαν να έχουν πιο ενεργή συμμετοχή εντός του οργανισμού. Επιπλέον, η έρευνα κατέληξε στο συμπέρασμα ότι οι δυσαρεστημένοι εργαζόμενοι χάνουν περισσότερες ημέρες εργασίας και είναι λιγότερο πιστοί στους εργοδότες τους (Martín Cruz et al 2009).

Οι εργοδότες και οι προϊστάμενοι δεν είναι αστυνομικοί ή δεσμοφύλακες. Αυτό είναι όμως που αισθάνονται ορισμένοι από αυτούς, αφού μπορεί να θεωρούν αναξιόπιστους κάποιους από τους υπαλλήλους τους. Τα εγχειρίδια της εταιρείας που απαριθμούν σελίδες και σελίδες κανόνων, θα πρέπει να μειωθούν και οι εργαζόμενοι

να δουλεύουν με κάποια σχετική ελευθερία. Η ύπαρξη διακριτικής εποπτείας είναι μία λύση που θα μπορούσε να λειτουργήσει στις περισσότερες επιχειρήσεις, ώστε οι εργαζόμενοι να αντιμετωπίζονται δίκαια και με συνέπεια (Παπαλεξανδρή & Μπουραντάς 2003).

Παρακάτω, μπορούν να παρουσιαστούν ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για ένα φιλικότερο περιβάλλον εργασίας:

- Θα πρέπει να χρησιμοποιείται ένας ελάχιστος αριθμός κανόνων και πολιτικών που απαιτούνται για την νόμιμη προστασία της επιχείρησης και της δημιουργίας τάξης στον χώρο εργασίας.
- Δημοσίευση όλων των κανόνων και των πολιτικών και εκπαίδευση όλων των υπαλλήλων.
- Προσδιορισμός των οργανωτικών αξιών και ενός επαγγελματικού και φιλικού κώδικα δεοντολογίας, με τη συμμετοχή πολλών εργαζομένων.
- Ανάπτυξη κατευθυντήριων γραμμών για τους διαχειριστές και ενημέρωσή τους για τη δίκαιη και συνεπή εφαρμογή των ελάχιστων κανόνων και πολιτικών.
- Αντιμέτωπιση ατομικών δυσλειτουργικών συμπεριφορών με την χρήση συμβουλευτικής, προοδευτικής πειθαρχίας και σχεδίων βελτίωσης της απόδοσης (Danish & Usman 2010).

Παρακάτω, μπορούμε να καταγράψουμε χρήσιμες συμβουλές για τα κίνητρα των εργαζομένων:

- Είναι αναγκαίο να ζητούνται πληροφορίες από τους εργαζόμενους σχετικά με πιθανές πολιτικές της εταιρείας, τομείς στους οποίους απαιτούνται διαφοροποιήσεις και ούτω καθεξής.
- Αν αποφασιστεί από τους εργοδότες να κρατήσουν τους υπαλλήλους τους υπεύθυνους για μία υπάρχουσα πολιτική, θα πρέπει να μην γίνει με την μορφή της «παγίδευσης». Αν δεν έχει επιβληθεί η συγκεκριμένη πολιτική στο παρελθόν, θα πρέπει να πραγματοποιηθεί συνάντηση με τους υπαλλήλους και να τους εξηγηθεί η πολιτική και η πρόθεση της πολιτικής. Θα πρέπει επίσης να γίνει κατανοητό το γιατί η συγκεκριμένη πολιτική είναι απαραίτητη και γιατί δεν εφαρμόστηκε στο παρελθόν. Στη συνέχεια, θα πρέπει όλοι να

ενημερωθούν πως, στο σύνολό τους είναι υπεύθυνοι για την τήρηση της πολιτικής.

- Οι άνθρωποι μοιάζουν με ένα καλά οργανωμένο χώρο εργασίας στο οποίο οι προσδοκίες είναι σαφείς. Οι άνθρωποι ευδοκιμούν σε ένα χώρο εργασίας όπου όλοι οι εργαζόμενοι ζουν με τους ίδιους κανόνες (Ξηροτύρη-Κουφίδου, 2001).

Εάν δημιουργηθεί ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο θεωρείται δίκαιο και συνεκτικό, οι υπάλληλοι δεν θα χρειάζονται πιέσεις για να δώσουν τον καλύτερο εαυτό τους. Οι άνθρωποι θα εστιάζουν στις συνεισφορές και τις παραγωγικές δραστηριότητες και όχι σε κουτσομπολιά, αναταραχές και παράπονα.

Αξίζει να αναφερθούν σε αυτό το σημείο, ορισμένα χρήσιμα εργαλεία, σχετικά με τα εργασιακά κίνητρα:

- Εάν οι εργοδότες γνωρίζουν ήδη τι θα πράξουν σε μια συγκεκριμένη κατάσταση, δεν πρέπει να ζητούν ιδέες και σχόλια. Με αυτόν τον τρόπο θα προσβληθούν οι εργαζόμενοι, θα δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα δυσπιστίας και θα εξασφαλιστεί αναταραχή και χαμηλό εργασιακό κίνητρο εντός της εταιρείας.
- Οι υπάλληλοι γνωρίζουν πάντα, πότε ο εργοδότης τους είναι ανοιχτός σε ιδέες και ανατροφοδότηση. Δεν είναι τόσο αυτό που λένε, όσο αυτό που κάνουν για να κατανοηθεί από τους εργαζομένους η προσπάθεια επικοινωνίας προς αυτούς.
- Αν δεν είναι ανοιχτοί σε ανατροφοδότηση, οι εργοδότες θα πρέπει να αναρωτηθούν γιατί συμβαίνει αυτό. Έχει αποδειχθεί πως σχεδόν κάθε πρόβλημα μπορεί να λυθεί με ανατροφοδότηση και ανταλλαγή ιδεών. Ακόμη πιο σημαντικό είναι το ότι, οι άνθρωποι συμμετείχαν σε αυτήν την ανατροφοδότηση θα πρέπει να την εφαρμόσουν και να είναι κύριοι αυτή της απόφασης. Αυτή η ιδιοκτησία δημιουργεί κίνητρα και διοχετεύει ενέργεια στις κατευθύνσεις που θα βοηθήσουν τον οργανισμό να επιτύχει.
- Θα πρέπει να εξεταστούν οι πεποιθήσεις για τους ανθρώπους. Πόσοι άνθρωποι θέλουν να πάνε στο σπίτι τους στο τέλος μιας εργάσιμης ημέρας και να νιώθουν ότι αποτυγχάνουν;

- Όταν υπάρχει ένα πρόβλημα στην εργασία, ο εργοδότης θα πρέπει να διερωτηθεί το τι συμβαίνει με το σύστημα εργασίας που προκάλεσε τον υπάλληλο να αποτύχει. Αυτή η προσέγγιση βοηθάει τους υπαλλήλους να επιλύουν προβλήματα παρά να οδηγούμαστε στα άκρα και σε αρνητικά φαινόμενα όπως για παράδειγμα οι απολύσεις (Bakker & Leiter 2010).

Οι χώροι εργασίας που επιτυγχάνουν το να ενθαρρύνουν τα κίνητρα των εργαζομένων πετυχαίνουν ουσιαστικά την ισορροπία μεταξύ των απαιτούμενων πολιτικών και του υπερβολικού και ανούσιου ελέγχου.

Θα πρέπει να δημιουργούνται οι προσδοκίες για συμμετοχή των εργαζομένων σε θέματα που σχετίζονται με την δραστηριότητα της κάθε εταιρείας. Να δίνεται δηλαδή στους εργαζόμενους η δυνατότητα συμμετοχής στη λήψη των αποφάσεων που θα επηρεάζουν την εργασία τους. Ταυτόχρονα, οι υπάλληλοι που δέχονται ενθάρρυνση για τις προσπάθειές τους τείνουν να έχουν αυξημένη παραγωγικότητα και να κάνουν τη διαφορά στο χώρο εργασίας τους (Martín Cruz et al 2009).

Η αφαίρεση των εμποδίων που αποθαρρύνουν τα κίνητρα στο χώρο εργασίας, θα δημιουργήσει προϋποθέσεις που θα εκπλήξουν και θα ικανοποιήσουν τους εργοδότες.

Πολύ συχνά, η συμμετοχή των εργαζομένων αντιμετωπίζεται ως μία αρνητική έννοια. Οι εργοδότες σκέφτονται την εμπλοκή των εργαζομένων ως κάτι που γίνεται εκτός από την αρμόδια εργασία τους. Η ορθότερη συμμετοχή των εργαζομένων δεν απαιτεί ομάδες, ειδικές επιτροπές και κουτιά προτάσεων, αλλά μία απλή και ουσιαστική ανατροφοδότηση (Roos & Van Eeden 2008).

Γενικότερα υπάρχει η προσδοκία πως οι άνθρωποι είναι αρμόδιοι να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το έργο τους κάθε μέρα στη δουλειά. Από τις διοικήσεις οφείλεται να προωθείται η ευρεία συμμετοχή όλων των ατόμων που μπορεί να κατέχουν μια ιδιαίτερη σκέψη που θα μπορούσε να βελτιώσει την εργασιακή καθημερινότητα.

Οι παρακάτω συμβουλές θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν για να δημιουργηθεί ένα περιβάλλον εργασίας που θα δίνει έμφαση στο κίνητρο των εργαζομένων μέσω της συμμετοχής τους:

- Να εκφράζεται η προσδοκία ότι οι άνθρωποι παίρνουν αποφάσεις που θα βελτιώσουν μακροπρόθεσμα την δουλειά τους.

- Να υπάρχουν ανταμοιβές και αναγνώριση των υπαλλήλων που λαμβάνουν ορθές αποφάσεις και βελτιώνουν γενικότερα την εργασία.
- Θα μπορούσαν ορισμένοι από τους υπαλλήλους να επιφορτιστούν στο να γνωρίζουν και να κατανοούν την αποστολή, το όραμα, τις αξίες, τους στόχους και τις κατευθυντήριες γραμμές της επιχείρησης/ του οργανισμού, ώστε να μπορούν να διοχετεύσουν τη συμμετοχή τους στις κατάλληλες κατευθύνσεις. Η εκπαίδευση, η επικοινωνία, και η ανατροφοδότηση διατηρούν τη συμμετοχή των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα.
- Ποτέ δεν θα πρέπει να τιμωρείται μία στοχαστική απόφαση. Αυτό που μπορεί να γίνει είναι να παρέχεται συμβουλευτική, εκπαίδευση και πληροφόρηση μετά την λανθασμένη απόφαση. Δεν θα πρέπει λοιπόν να υπονομεύεται η εμπιστοσύνη του εργαζόμενου και το πως υποστηρίζεται πραγματικά η συμμετοχή του.
- Εάν ένας εργοδότης παρατηρήσει πως οι άνθρωποι έρχονται συνεχώς σε εκείνους για να ζητήσουν άδεια και να λάβουν οδηγίες σχετικά με το έργο τους, θα πρέπει να διερωτηθούν γιατί συμβαίνει αυτό. Πιο συγκεκριμένα θα πρέπει να κατανοήσουν το τι κάνει αυτούς τους ανθρώπους να πιστεύουν ότι πρέπει να έρθουν σε εκείνον για κάθε απόφαση ή άδεια. Είναι πιθανό η επικοινωνία να είναι μεικτή και να μπερδεύει τους ανθρώπους σχετικά με τις αποφάσεις που μπορούν να πάρουν (Bakker & Leiter 2010).

Όταν ένας υπάλληλος έρχεται στον εργοδότη, ο τελευταίος θα μπορούσε να ρωτήσει τον εργαζόμενο για το τι πρέπει να γίνει σε μία κατάσταση σαν αυτή που αντιμετωπίζει. Εάν η απάντηση είναι λογική, τότε ο εργοδότης μπορεί να απαντήσει πως η προσέγγιση ακούγεται ωραία και ότι δεν χρειάζεται να τον συμβουλευτεί για αυτό το είδος απόφασης, ούτε τώρα αλλά ούτε μελλοντικά.

Εάν ο εργοδότης μπορεί να βοηθήσει τον υπάλληλο να βρει μια καλύτερη απάντηση, θα πρέπει να ενεργήσει ως σύμβουλος χωρίς να παίρνει το βάρος της απόφασης στους ώμους του. Θα πρέπει να ενισχύσει την πίστη του εργαζόμενου στις δικές του ικανότητες λήψης αποφάσεων. Επίσης μπορεί να ενισχύσει την πεποίθησή του ότι λέει την αλήθεια για την εμπιστοσύνη στην ικανότητά του (Martín Cruz et al 2009).

Εάν ένας υπάλληλος τείνει να ξεκινήσει μια πορεία δράσης που ο εργοδότης γνωρίζει ότι θα αποτύχει ή θα προκαλέσει κάποιο πρόβλημα στην επιχείρηση, τότε ο

εργοδότης οφείλει να παρέμβει ως σύμβουλος. Μέσω κατάλληλων ερωτήσεων και προτροπών, το άτομο θα μπορέσει να βρει μια καλύτερη προσέγγιση για την επίλυση του ζητήματος. Δεν θα πρέπει να επιτρέπεται σε ένα άτομο να αποτύχει ώστε να διδαχθεί, εάν κάτι τέτοιο μπορεί να αποφευχθεί (Nohria et al 2008).

### **3.4. Χρήση κινήτρων στο παρελθόν και σήμερα**

Το Τμήμα Ανθρώπινων Πόρων μιας επιχείρησης είναι υπεύθυνο για τη δημιουργία, την εφαρμογή ή/ και την επίβλεψη των πολιτικών που διέπουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων και τη συμπεριφορά της εταιρείας προς τους εργαζομένους της.

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι οι άνθρωποι που εργάζονται για μια επιχείρηση/ έναν οργανισμό. Η Διαχείριση των Ανθρώπινων Πόρων είναι στην πραγματικότητα η διαχείριση των εργαζομένων με έμφαση στους εργαζόμενους ως δυναμικά/περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Στο πλαίσιο αυτό, οι εργαζόμενοι μερικές φορές αναφέρονται ως ανθρώπινο κεφάλαιο. Όπως και με άλλα περιουσιακά στοιχεία των επιχειρήσεων, ο στόχος είναι η πραγματοποίηση αποτελεσματικής χρήσης των εργαζομένων, η μείωση των κινδύνων και η μεγιστοποίηση της απόδοσης της επένδυσης (Baptiste 2007).

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων είναι επίσης μια στρατηγική και ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση των ανθρώπων, του πολιτισμού και του περιβάλλοντος στο χώρο εργασίας. Η αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων επιτρέπει στους υπαλλήλους να συνεισφέρουν αποτελεσματικά και παραγωγικά στη γενική κατεύθυνση της εταιρείας και την επίτευξη των σκοπών και των στόχων του οργανισμού.

Στο παρελθόν, οι managers ανθρώπινου δυναμικού πίστευαν πως η εργασιακή σχέση αναδύεται μέσα από τις διαπροσωπικές σχέσεις που διαμορφώνονται στο χώρο εργασίας. Το πώς οι εργοδότες, οι προϊστάμενοι και οι διευθυντές συμπεριφέρονται σε καθημερινή βάση δεν καθορίζεται από τη νομική σύμβαση. Οι εργαζόμενοι διαπραγματεύονται με τον χρόνο, το τί πρέπει να κάνουν για να ικανοποιήσουν την



δική τους πλευρά της συμφωνίας, και τί μπορούν να περιμένουν σε αντάλλαγμα. Αυτή η διαπραγμάτευση είναι μερικές φορές σαφής, π.χ. στην εκτίμηση ή την επανεξέταση των επιδόσεων, αλλά πιο συχνά παίρνει τη μορφή της συμπεριφοράς δράσης και αντίδρασης, μέσω των οποίων τα μέρη εξερευνούν και σχεδιάζουν τα όρια της αμοιβαίας εμπιστοσύνης. Όταν οι προσδοκίες των μερών ταιριάζουν μεταξύ τους, οι επιδόσεις είναι πιθανό να είναι καλές και τα επίπεδα ικανοποίησης θα είναι υψηλά. Η τακτική που ακολουθείται από τα συμβαλλόμενα μέρη είναι η ανάπτυξη μιας εξατομικευμένης πορείας σταδιοδρομίας που έχει μόνο λογικές απαιτήσεις από τον εργαζόμενο, με την κατάλληλη στήριξη από τους διαχειριστές και τους συναδέλφους, για ένα επίπεδο αμοιβής που είναι αποδεδειγμένα δίκαιο για ένα άτομο αυτής της ηλικίας, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και την εμπειρία (Ιορδάνογλου 2008).

Εάν αντιμετωπιστεί αποτελεσματικά, η σχέση θα ενισχύσει την αμοιβαία εμπιστοσύνη μεταξύ των μερών, ταιριάζοντας τους στόχους και τις δεσμεύσεις της επιχείρησης με τα αντίστοιχα των εργαζομένων τους. Όμως ένα αρνητικό ψυχολογικό συμβόλαιο μπορεί να οδηγήσει τους εργαζόμενους να γίνουν απογοητευμένοι, χωρίς κίνητρα και αγανακτισμένοι από τον αυταρχισμό εντός της επιχείρησης. Αυτό θα οδηγήσει σε ένα όλο και πιο αναποτελεσματικό εργατικό δυναμικό των οποίων οι στόχοι δεν αντιστοιχούν πλέον στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται (Αντωνίου 2011).

Σήμερα, οι managers ανθρώπινου δυναμικού, στοχεύουν περισσότερο στην προσέλκυση ταλέντων και στην διατήρησή τους με διάφορα κίνητρα. Η προσέλκυση δυνητικών υπαλλήλων για την επιχείρηση είναι παρόμοια με την εμπορία του προϊόντος ή της υπηρεσίας της σε μια στοχευμένη δημογραφική περιοχή και κατόπιν αυτού η ανταλλαγή μηνυμάτων πρέπει να είναι συνεπής και σκόπιμη. Θα πρέπει λοιπόν να προσδιοριστούν τα προτιμώμενα υπόβαθρα, τα σύνολα ικανότητας και εμπειρίας του ιδανικού υπαλλήλου και να ανακαλυφθεί πώς όλα αυτά συνδέονται. Η ανάπτυξη μηνυμάτων που ομιλούν για την ευκαιρία απασχόλησης και προωθούν την πρόταση αξίας της απασχόλησης - την αξία, τα οφέλη και την εμπειρία από τη συνεργασία με την επιχείρηση στον συγκεκριμένο ρόλο. Γνωρίζοντας τον

δημογραφικό στόχο και με την κατανόηση του πώς και του πού πρέπει να απευθυνθεί αυτό το μήνυμα, θα μειώσει το χρόνο πρόσληψης, αυξάνοντας παράλληλα την δεξαμενή των υποψηφίων – ταλέντων για να επιλέξουν. Αν και η έναρξη της διαδικασίας, όταν ανακύπτει η ανάγκη, είναι ορισμένες φορές απαραίτητη, η προληπτική οικοδόμηση μιας «δεξαμενής» ειδικευμένων ατόμων θα επιτρέψει στην επιχείρηση να δημιουργήσει μια πηγή και να επανασυνδεθεί με τους υποψηφίους, όταν έρθει η κατάλληλη στιγμή. Αυτή η συνεχής προσπάθεια χτισίματος μιας δεξαμενής υποψηφίων θα βοηθήσει στην συμπλήρωση των θέσεων με το σωστό είδος υποψηφίων (Baptiste 2007).

Πολλές επιχειρήσεις αναπτύσσουν ερωτήσεις συνέντευξης που απλώς επαληθεύουν το βασικό επίπεδο δεξιοτήτων ή την εμπειρία ενός υποψηφίου. Ακόμη πιο σωστό θα ήταν η επιχείρηση να πάει ένα βήμα παραπέρα, παραπέμποντας στο προφίλ θέσης και δημιουργώντας μια λίστα με 10 βασικά κριτήρια που σχετίζονται άμεσα με την επιτυχία στη θέση. Τα κριτήρια αυτά μπορεί να είναι άυλα, όπως η ικανότητα για τον υποψήφιο να αναλάβει πρωτοβουλίες, να είναι δημιουργικός, κ.λπ. Θα πρέπει να περιγραφούν σε μια μήτρα πώς τοποθετούνται αυτά τα κριτήρια σε μια κλίμακα από το 1 έως 5, με το 5 να είναι το ιδανικό, και να αναπτύξει έναν κατάλογο ερωτήσεων συνέντευξης σχετικά με το κάθε κριτήριο. Κάθε πρόσωπο που συμμετέχει στη διαδικασία της συνέντευξης θα πρέπει να πάρει συνέντευξη από τον υποψήφιο κατά τρόπο συνεπή και να βαθμολογήσει τον κάθε υποψήφιο με βάση αυτής της μήτρας (Βάλβης 2005).

Υπάρχουν μεγάλες διαφορές στο πώς ο όρος «ταλέντο» ορίζεται σε διάφορους τομείς, και οι επιχειρήσεις μπορεί να προτιμούν να υιοθετήσουν τις δικές τους ερμηνείες, αντί να δεχτούν τους καθολικούς προκαθορισμένους ορισμούς. Τούτου λεχθέντος, είναι χρήσιμο να ξεκινήσουμε με ένα ευρύ ορισμό για το "ταλέντο" και "διαχείριση ταλέντων» (Αντωνίου 2011):

Το ταλέντο αποτελείται από εκείνα τα άτομα που μπορούν να κάνουν τη διαφορά για την οργανωτική απόδοση, είτε μέσω της άμεσης είτε μέσω της μακροπρόθεσμης συμβολής τους, επιδεικνύοντας τα υψηλότερα επίπεδα επιτυχίας και παραγωγικότητας. Η διαχείριση ταλέντων είναι η συστηματική προσέλκυση, η

αναγνώριση, η ανάπτυξη, η διατήρηση και η πρόοδος των ατόμων που έχουν ιδιαίτερη αξία σε έναν οργανισμό, είτε ενόψει του «υψηλού δυναμικού» τους για το μέλλον, είτε επειδή εκπληρώνουν κρίσιμους ρόλους των επιχειρήσεων. Αυτές οι ερμηνείες υπογραμμίζουν τη σημασία της αναγνώρισης ότι «Δεν είναι αρκεί να προσελκυσθούν άτομα με υψηλό δυναμικό. Η ανάπτυξη, η διαχείριση και η διατήρηση αυτών των ατόμων ως μέρος μιας προγραμματισμένης στρατηγικής για το ταλέντο είναι εξίσου σημαντική, καθώς και η υιοθέτηση συστημάτων για τη μέτρηση της απόδοσης της επένδυσης αυτής.

Οι επιχειρήσεις αποτελούνται από ανθρώπους, άτομα δηλαδή που δημιουργούν αξία μέσω αποδεδειγμένων επιχειρηματικών διαδικασιών, καινοτομίας, εξυπηρέτησης πελατών, πωλήσεων, και πολλών άλλων σημαντικών δραστηριοτήτων. Καθώς μια επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει τους επιχειρηματικούς στόχους της, θα πρέπει να βεβαιωθεί ότι έχει μια συνεχή και ολοκληρωμένη διαδικασία για την πρόσληψη, την κατάρτιση, τη διαχείριση, την υποστήριξη και την αποζημίωση αυτών των ανθρώπων. Το παρακάτω διάγραμμα δείχνει την πλήρη διαδικασία (Admasachew et al 2010):



1. Προγραμματισμός Εργατικού Δυναμικού: Ολοκληρούμενη με το επιχειρηματικό σχέδιο, η διαδικασία αυτή καθορίζει τα σχέδια του εργατικού δυναμικού, τα σχέδια προσλήψεων, τους προϋπολογισμούς αποζημίωσης, και τους στόχους πρόσληψης για το έτος.

2. Πρόσληψη: Μέσα από μια ολοκληρωμένη διαδικασία στρατολόγησης, αξιολόγησης, και πρόσληψης, οι επιχειρήσεις φέρνουν τα talέντα εντός τους.
3. Ενσωμάτωση: Ο οργανισμός πρέπει να εκπαιδεύσει και να επιτρέψει στους υπαλλήλους να γίνουν παραγωγικοί και να ενσωματωθούν στην εταιρεία πιο γρήγορα.
4. Διαχείριση Απόδοσης: χρησιμοποιώντας το επιχειρηματικό σχέδιο, η οργάνωση θεσπίζει τις διαδικασίες για τη μέτρηση και τη διαχείριση των εργαζομένων.
5. Υποστήριξη Εκπαίδευσης και Απόδοσης: Φυσικά είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία. Εδώ παρέχονται προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης.
6. Σχεδιασμός Διαδοχής: καθώς η επιχείρηση εξελίσσεται και αλλάζει, υπάρχει μια συνεχής ανάγκη να κινηθούν οι άνθρωποι σε νέες θέσεις. Ο προγραμματισμός της διαδοχής, μια πολύ σημαντική λειτουργία, επιτρέπει στους διαχειριστές και τους ιδιώτες να εντοπίσουν τους κατάλληλους υποψηφίους για μια θέση. Η λειτουργία αυτή θα πρέπει επίσης να ευθυγραμμιστεί με το επιχειρηματικό σχέδιο για να κατανοήσουν και να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις για τις βασικές θέσεις για τα επόμενα 3-5 χρόνια. Ενώ είναι συχνά μια διαδικασία που προορίζεται για τους διευθυντές και τα στελέχη, πιο συχνά εφαρμόζεται σε ολόκληρη την επιχείρηση.
7. Αμοιβές και Παροχές: σαφώς είναι ένα αναπόσπαστο μέρος της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού. Εδώ οι επιχειρήσεις προσπαθούν να συνδέσουν το σχέδιο αποζημίωσης άμεσα με τη διαχείριση των επιδόσεων, έτσι ώστε οι αποζημιώσεις, τα κίνητρα και τα οφέλη να ευθυγραμμίζονται με τους επιχειρηματικούς στόχους και την εκτέλεση των λειτουργιών.
8. Κριτική Ανάλυση Κενών των δεξιοτήτων: είναι μια διαδικασία που προσδιορίζεται ως σημαντική, συχνά παραβλεπόμενη λειτουργία σε πολλές βιομηχανίες και επιχειρήσεις. Ενώ συχνά γίνεται με βάση το έργο, μπορεί να είναι «κρίσιμη για την επιχείρηση» (Bartiste 2008).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στο άγραφο σύνολο των προσδοκιών της εργασιακής σχέσης ως διαφορετικό από την επίσημη, κωδικοποιημένη σύμβαση εργασίας. Στο σύνολό τους, το ψυχολογικό συμβόλαιο και η σύμβαση εργασίας καθορίζουν τη σχέση εργοδότη-εργαζόμενου. Αρχικά αναπτύχθηκε από τον οργανωσιακό λόγιο Denise Rousseau. Το ψυχολογικό συμβόλαιο περιλαμβάνει

άτυπες ρυθμίσεις, αμοιβαίες πεποιθήσεις, κοινό έδαφος και αντιλήψεις μεταξύ των δύο μερών (Αντωνίου 2011).

Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναπτύσσεται και εξελίσσεται συνεχώς με βάση την επικοινωνία, ή την έλλειψη αυτής, μεταξύ του μισθωτού και του εργοδότη. Οι υποσχέσεις σχετικά με την προαγωγή ή αυξήσεις μισθών, για παράδειγμα, μπορεί να αποτελούν μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου.

Η διαχείριση των προσδοκιών είναι μια βασική συμπεριφορά για τους εργοδότες, έτσι ώστε να μην δώσουν στους εργαζομένους την λάθος αντίληψη μιας πράξης η οποία στη συνέχεια δεν υλοποιείται. Οι εργαζόμενοι θα πρέπει επίσης να διαχειριστούν τις προσδοκίες, έτσι ώστε, για παράδειγμα, οι δύσκολες καταστάσεις ή οι αρνητικές προσωπικές περιστάσεις που επηρεάζουν την παραγωγικότητα να μην θεωρούνται από τη διοίκηση ως αποκλίνουσες (Bartiste 2007).

Οι αντιληπτές παραβιάσεις του ψυχολογικού συμβολαίου μπορούν να βλάψουν σοβαρά τη σχέση μεταξύ εργοδότη και εργαζομένου, γεγονός που οδηγεί σε αποχώρηση, μειωμένη παραγωγικότητα και σε ορισμένες περιπτώσεις αποκλίνουσα συμπεριφορά στο χώρο εργασίας. Η δικαιοσύνη είναι ένα σημαντικό μέρος του ψυχολογικού συμβολαίου, συνδέεται στη θεωρία της ισότητας, όπου οι εργαζόμενοι πρέπει να αντιλαμβάνονται ότι αντιμετωπίζονται δίκαια ώστε να διατηρήσουν ένα υγιές ψυχολογικό συμβόλαιο (Αναστασόπουλος 2006).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΣΥΝΘΕΤΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ (ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΑΝΑΠΤΥΞΗ)**

### **4.1. Παγκοσμιοποίηση**

Αυτό που ουσιαστικά μεταμορφώνει την εργασία είναι η εξαιρετική συνδεσιμότητα που παρατηρείται σε παγκόσμιο επίπεδο. Στο εγγύς μέλλον, τουλάχιστον πέντε δισεκατομμύρια άνθρωποι σε όλο τον κόσμο αναμένεται να χρησιμοποιήσουν

κάποιου είδους κινητή συσκευή για να συλλέξουν πληροφορίες, να αποκτήσουν πρόσβαση στην διαδικτυακή γνώση και για να μοιραστούν τα βιώματά τους ο ένας με τον άλλον. Κάποιοι θα έχουν την πνευματική ικανότητα και το κίνητρο να χρησιμοποιήσουν προς όφελός τους την συγκεκριμένη δυνατότητα, σε οποιοδήποτε σημείο του πλανήτη και αν γεννηθούν. Αυτοί οι άνθρωποι είναι λογικό να θέλουν να ενταχθούν στην καινούρια τάξη πραγμάτων που συνεχώς εξελίσσεται, ενώ πολλοί από αυτούς μπορεί και να μεταναστεύσουν σε πιο εξελιγμένες, οικονομικά και κοινωνικά, χώρες. Με αυτόν τον τρόπο, το τεράστιο πλήθος των ταλαντούχων ατόμων θα ανταγωνιστεί όλο και περισσότερο μεταξύ του, αυξάνοντας συνεχώς το επίπεδο που αφορά τα απαραίτητα εφόδια που πρέπει να διαθέτουν οι εργαζόμενοι στην διεθνή σκηνή (Jurkiewicz & Brown 1998).

Τα παραπάνω, αναμένεται να επηρεάσουν την εργασιακή ισορροπία με τρεις τρόπους, δηλαδή με το να εξαφανιστούν θέσεις εργασίας εξαιτίας της τεχνολογίας, με την παγκοσμιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας και με την άνοδο της διακρατικής εργασίας.

### **Εξαφάνιση θέσεων εργασίας σε παγκόσμιο επίπεδο**

Ως αποτέλεσμα της διεθνούς διασύνδεσης και της παγκοσμιοποίησης, εκατομμύρια θέσεων εργασίας σε ολόκληρο τον κόσμο εξαφανίζονται. Αυτή η τάση που παρατηρείται, προκαλεί την εξαφάνιση κάποιων μεσαίων και εργατικών θέσεων, όπως είναι για παράδειγμα οι managers, οι γραμματείς ή οι εργαζόμενοι στην γραμμή συναρμολόγησης των εργοστασίων. Αυτές οι θέσεις κινδυνεύουν επειδή είτε μπορούν να ανατεθούν σε περιοχές με χαμηλότερους μισθούς και πιο φτηνά εργατικά χέρια, είτε να αντικατασταθούν εξαιτίας της εξέλιξης της τεχνολογίας. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα να επιβιώνουν μόνο οι εργασίες που βρίσκονται στα άκρα του φάσματος των δεξιοτήτων και των μισθών. Στο ένα άκρο λοιπόν υπάρχουν οι θέσεις εργασίας υψηλής ειδίκευσης και υψηλού μισθού, όπως είναι οι χρηματιστές, οι στρατιωτικοί, οι τραπεζίτες, οι γιατροί, οι δικηγόροι, οι μηχανικοί ή οι τεχνικοί ηλεκτρονικών υπολογιστών, οι οποίοι διαθέτουν περίπλοκες δεξιότητες και τεχνογνωσία, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αντικατασταθούν από την τεχνολογία. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως, τουλάχιστον στις εξελιγμένες

οικονομικά χώρες, οι συγκεκριμένες θέσεις εργασίας θα πληρώνονται στο μέλλον όλο και καλύτερα (Dartey-Baah & Amoako 2011).

Στο άλλο άκρο είναι οι θέσεις εργασίας χαμηλής ειδίκευσης και παράλληλα χαμηλού μισθού, όπως είναι οι κομμωτές, οι σερβιτόροι, οι καθαριστές, οι ταμίες των καταστημάτων και οι βοηθοί διάφορων ειδικοτήτων. Οι εργασίες αυτές είναι δύσκολο να αυτοματοποιηθούν, αφού απαιτούν ανθρώπινη παρουσία για να πραγματοποιηθούν. Ωστόσο, επειδή πολλές από αυτές τις θέσεις εργασίας απαιτούν περιορισμένη κατάρτιση, υπάρχει σχεδόν πάντοτε μεγάλη προσφορά εργαζομένων, με αποτέλεσμα οι μισθοί να μπορούν να χαρακτηριστούν ως ιδιαίτερος ανταγωνιστικός, τουλάχιστον στις χώρες όπου η οικονομία παρουσιάζει άνθηση (Webb 2007).

### **Παγκοσμιοποίηση της ψηφιακής τεχνολογίας**

Το θετικό πλεονέκτημα που παρουσιάζουν οι προηγμένες τεχνολογικά Δυτικές χώρες, όσον αφορά την εκπαίδευση του πληθυσμού, αναμένεται να διαβρωθεί γρήγορα ακόμη και στις θέσεις εργασίας υψηλότερης εξειδίκευσης, αφού φαίνεται να κερδίζουν ολοένα και περισσότερο έδαφος οι πλατφόρμες ηλεκτρονικής εκπαίδευσης, όπως το OpenCourseWare του MIT, το Open Yale, το iTunes U και το Khan Academy. Αυτές οι πλατφόρμες, συνδέουν τεράστιους αριθμούς φοιτητών, επιτρέποντάς τους να έχουν παρόμοιες μαθησιακές εμπειρίες, ενώ παράλληλα τους δίνει την δυνατότητα να αποκτούν παρόμοια προσόντα. Αυτό μεταφράζεται ως η δυνατότητα που έχει ένας νεαρός άνδρας που ζει σε ένα μικρό χωριό της Ινδίας, στο να έχει την ίδια εργασιακή εμπειρία με μία νεαρή κοπέλα που ζει στο κέντρο της Νέας Υόρκης (Chiang & Jang 2008).

Η μόρφωση είναι το ένα μόλις μέρος της εξίσωσης εργασίας, αφού παράλληλα υπάρχει και το ζήτημα των θέσεων εργασίας. Σε αυτό το σημείο λοιπόν, δημιουργείται το ερώτημα για το τι μπορεί να προσφέρει ένα πολύ μορφωμένο άτομο, σε ένα μικρό χωριό της Ινδίας. Είναι ξεκάθαρο πως την επόμενη δεκαετία ακόμη και άνθρωποι που ζουν στα πιο απομακρυσμένα μέρη του κόσμου, θα έχουν την δυνατότητα να αναλαμβάνουν διεθνή καθήκοντα και να φέρνουν εις πέρας έργα παγκοσμίου επιπέδου.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, εάν κάποιος ζει στο κράτος του Ουζμπεκιστάν, την Ουρουγουάη ή την Ουγκάντα, η κατάσταση της εθνικής οικονομίας δεν θα επηρεάσει αναγκαστικά και την ικανότητά του να εισέλθει στην αγορά εργασίας, αφού η ψηφιακή αγορά δεν ακολουθεί τις τάσεις των εθνικών οικονομιών (Maniopoulos 2007).

Αυτή τη στιγμή, πλατφόρμες όπως το oDesk, το eLance και το Guru είναι σε θέση να προσφέρουν πρόσβαση σε σχεδιαστές ιστοσελίδων, σε προγραμματιστές λογισμικού, σε πωλητές, σε μεταφραστές και σε διαχειριστές από όλο τον κόσμο, κάνοντας το έργο τους ακόμη πιο εύκολο. Αυτές οι πλατφόρμες επιτρέπουν τόσο στους αγοραστές, όσο και στους πωλητές να συνδυάζονται με ταχύτητα και ακρίβεια.

Όσο τα χρόνια περνούν, γίνεται ολοένα και πιο ξεκάθαρο ότι ο συνδυασμός της κλιμάκωσης της εκπαίδευσης και της κλιμάκωσης της εύρεσης θέσεων εργασίας, θα μετακινήσει την εργασία σε περιοχές όπου θα ζει καλύτερα αυτός που είναι πιο ταλαντούχος και που έχει μεγαλύτερο κίνητρο στην καθημερινότητά του (Lazaroiu 2015).

### **Άνοδος της διακρατικής εργασίας**

Η άμεση συνέπεια της παγκοσμιοποίησης της εκπαίδευσης και της παγκοσμιοποίησης της αγοράς εργασίας, ήταν η άνοδος της διακρατικής σύνδεσης των ατόμων. Στο παρελθόν, αυτή η έννοια αφορούσε κυρίως τις επιχειρήσεις, αλλά στην σύγχρονη εποχή είναι συνδεδεμένη με τους ανθρώπους. Πρόκειται ουσιαστικά για μία παγκόσμια ομάδα ανθρώπων που είναι σε θέση να μετεγκατασταθούν ανά πάσα στιγμή, λαμβάνοντας την απόφασή τους σύμφωνα με τις επικρατούσες παγκόσμιες ευκαιρίες απασχόλησης και επενδύσεων. Αυτή η διεθνής ελίτ, που αποτελείται από υβριδικές ενώσεις πολλών πολιτισμών και κοινωνιών, διαθέτει ικανότητες που μπορούν να γεφυρώσουν τις κοινωνίες, από την άποψη του τρόπου διαχείρισης, των πολιτιστικών ευαισθησιών και των κοινωνικών δικτύων (Brief & Aldag, 1975).

Οι άνθρωποι που μπορούν να εκπαιδευτούν και να εργαστούν διακρατικά και που έχουν την δυνατότητα να μιλούν περισσότερες από μία γλώσσες, ενώ συχνά έχουν



διπλή υπηκοότητα, μπορούν να προσαρμοστούν στο είδος της διαπολιτισμικής επικοινωνίας, που είναι τόσο σημαντική για τους διεθνείς οργανισμούς. Στο παρελθόν, τα άτομα με αυτές τις διακρατικές ικανότητες προέρχονταν κυρίως από τις ανεπτυγμένες χώρες της Δύσης. Τώρα, αναδύονται από πολλές χώρες σε όλο τον κόσμο, ενώ ως φαινόμενο αναμένεται να συνεχιστεί αμείωτα και τα επόμενα χρόνια. Θεωρητικά, στο άμεσο μέλλον, θα κάνει την εμφάνισή της μία ολόκληρη ομάδα από ηγετικές μορφές στον χώρο της τεχνολογίας και της εργασίας γενικότερα, που θα αναδυθεί από κράτη όπως η Ινδία και η Κίνα, καθώς η εικόνα των χωρών αυτών στην παγκόσμια σκηνή, δημιουργεί ολοένα και ισχυρότερους διαδρόμους μεταξύ των αγορών (Dobre 2013).

## **4.2. Τεχνολογία**

Οι νέες τεχνολογίες έχουν τη δυνατότητα να επεκτείνουν σε μεγάλο βαθμό την εργασιακή κατάσταση των ανθρώπων, καθώς και την ίδια την μορφή των εργασιών, σε διεθνές επίπεδο. Η διαταραχή που προκαλείται από την ανάπτυξη της τεχνολογίας, θα πρέπει να αντιμετωπιστεί τόσο ως ευκαιρία, όσο και ως πρόκληση, αφού με αυτόν τον τρόπο αναμένεται να εμφανιστούν νέες επιλογές στον κλάδο της ανεξάρτητης εργασίας.

Η τεχνολογική αλλαγή έχει λειτουργήσει αναμορφωτικά στον χώρο της εργασίας τους τελευταίους δύο αιώνες, δηλαδή από την Βιομηχανική Επανάσταση και έπειτα, αλλά η ταχύτητα με την οποία αναπτύσσονται σήμερα οι τεχνολογίες αυτοματισμού, καθώς και η κλίμακα με την οποία μπορούν να επηρεάσουν τον εργασιακό κλάδο, είναι σε μεγάλο βαθμό, άνευ προηγουμένου (Ramlall 2004).

Ο ερευνητής του McKinsey Global Institute, Michael Chui, εξηγεί στα γραπτά του το πώς οι αυτοματισμοί λειτουργούν ως μετατροπείς των σύγχρονων εργασιών. Η έρευνα του MGI, σχετικά με το δυναμικό αυτοματοποίησης της παγκόσμιας οικονομίας, με επίκεντρο 46 χώρες που αντιπροσωπεύουν περίπου το 80% του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού, έχει εξετάσει περισσότερες από 2.000 εργασιακές

δραστηριότητες και έχει ποσοτικοποιήσει την τεχνική δυνατότητα αυτοματοποίησης καθεμίας από αυτές. Το ποσοστό των επαγγελματιών που μπορούν να αυτοματοποιηθούν πλήρως, χρησιμοποιώντας την τεχνολογία που υπάρχει στην εποχή μας, είναι λίγο μικρότερο από 5%. Ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι, ακόμη και αν δεν αυτοματοποιηθούν ολοκληρωτικά κάποια επαγγέλματα, η μερική αυτοματοποίηση θα επηρεάσει σχεδόν όλα τα επαγγέλματα είτε σε μεγαλύτερο, είτε μικρότερο βαθμό.

Οι επιπτώσεις αναμένεται να γίνουν αισθητές, όχι μόνο στις εργασίες χαμηλής ειδίκευσης, αλλά και σε ένα πλήθος ακόμη εργασιών που αποφέρουν μεσαίου ύψους εισοδήματα (Rynes, et al, 2004).

Από τα αποτελέσματα των ερευνών διαπιστώνεται ότι περίπου για το 60% του συνόλου των επαγγελματιών, υπάρχει ένα 30% των δραστηριοτήτων τους, που είναι τεχνικά αυτοματοποιημένες, βάση των σύγχρονων τεχνολογιών της εποχής μας. Αυτό μεταφράζεται στο ότι τα περισσότερα επαγγέλματα θα αλλάξουν μορφή και ολόένα και περισσότεροι άνθρωποι θα πρέπει να αντιμετωπίσουν την τεχνολογία, αφού θεωρητικά θα επωφεληθούν σε μεγαλύτερο βαθμό οι εργαζόμενοι με υψηλού επιπέδου δεξιότητες, που εργάζονται ήδη με αυτού του είδους την τεχνολογία.

Από την άλλη μεριά, οι εργαζόμενοι με δεξιότητες χαμηλότερης ειδίκευσης θα μπορέσουν να επιτύχουν περισσότερα, όσον αφορά την παραγωγή και την παραγωγικότητα, αν και ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μεγαλύτερη μισθολογική πίεση, δεδομένης της μεγαλύτερης προσφοράς εργαζομένων με παρόμοια χαμηλή ειδίκευση, εκτός εάν η ζήτηση για το επάγγελμά τους αυξηθεί περισσότερο συγκριτικά με την διαθέσιμη προσφορά εργασίας (Rynes et al 2004).

Σε παγκόσμια κλίμακα, έχει υπολογιστεί ότι με την κατάλληλη προσαρμογή των τεχνολογιών αυτοματισμού της σύγχρονης εποχής, θα μπορούσε να επηρεαστεί το 50% της παγκόσμιας οικονομίας, ή εναλλακτικά 1,2 δισεκατομμύρια εργαζόμενοι και 14,6 τρισεκατομμύρια δολάρια μισθών. Μόνο τέσσερις χώρες και πιο συγκεκριμένα, η Κίνα, η Ινδία, η Ιαπωνία και οι Ηνωμένες Πολιτείες αντιπροσωπεύουν λίγο

περισσότερο από το ήμισυ των συγκεκριμένων συνολικών μεγεθών. Υπάρχουν όμως σημαντικές διαφορές στο δυναμικό του αυτοματισμού που καταγράφεται μεταξύ των χωρών, που έχουν ως βάση τους κυρίως την διάρθρωση των οικονομιών, το σχετικό επίπεδο των μισθών και το μέγεθος του εργατικού δυναμικού (Hume 1995).

Καθώς οι μηχανές αναβαθμίζονται και αποκτούν όλο και πιο εξελιγμένες δυνατότητες απόδοσης, που υπερβαίνουν τις ανθρώπινες δεξιότητες, η υιοθέτηση του αυτοματισμού αναμένεται να επιταχυνθεί. Ωστόσο, δεν θεωρείται απολύτως εφικτή η τεχνική αυτοματοποίηση στον χώρο της εργασίας, αφού το τεχνικό προσωπικό είναι μόλις το πρώτο από τα πολλά στοιχεία που πρέπει να λαμβάνονται υπόψη. Ένα δεύτερο στοιχείο αφορά το κόστος ανάπτυξης, τόσο του υλικού όσο και του λογισμικού που θα χρησιμοποιηθεί για την αυτοματοποίηση. Η δυναμική της προσφοράς και της ζήτησης της εργασίας είναι ένας τρίτος παράγοντας, αφού μπορεί να υπάρχουν εργαζόμενοι με επάρκεια στις δεξιότητές τους, για το δεδομένο επάγγελμα. Αυτοί οι εργαζόμενοι μπορεί να βρίσκονται σε άφθονη προσφορά και να παρουσιάζουν μικρότερη δαπάνη συγκριτικά με την αυτοματοποίηση, με αποτέλεσμα να μιλάμε για έναν παράγοντα που θα μπορούσε να επιβραδύνει το ρυθμό υιοθέτησης της τεχνολογίας. Ένα ακόμη στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη είναι τα οφέλη της αυτοματοποίησης, πέρα από την υποκατάσταση της εργασίας, συμπεριλαμβανομένων των υψηλότερων επιπέδων παραγωγής, της καλύτερης ποιότητας των προϊόντων, της ελαχιστοποίησης των σφαλμάτων και των συνολικών δυνατοτήτων που ξεπερνούν την ανθρώπινη ικανότητα. Επιπροσθέτως, πρέπει να σταθμιστούν τα ηθικά και κοινωνικά ζητήματα, όπως ο βαθμός στον οποίο είναι αποδεκτά τα μηχανήματα σε οποιοδήποτε εργασιακό περιβάλλον.

Για τους λόγους που προηγήθηκαν, οι εκτιμήσεις σχετικά με την αυτοματοποίηση του συνόλου της εργασίας, είναι χαμηλότερου επιπέδου συγκριτικά με ότι μπορεί να έχουμε στο μυαλό μας. Σύμφωνα με τις διεθνείς μελέτες, αποδεικνύεται ότι μπορεί να χρειαστούν τουλάχιστον δύο δεκαετίες προτού η αυτοματοποίηση αγγίξει το 50% του συνόλου των σημερινών εργασιών, λαμβάνοντας υπόψη και τις εργασίες των περιφερειακών περιοχών, που δεν παρουσιάζουν μεγάλο βαθμό υιοθέτησης της τεχνολογίας (Lindner 1998).

Οι πλατφόρμες ψηφιακής εκπαίδευσης και εργασίας έχουν τη δυνατότητα να βελτιώσουν τους τρόπους αντιστοίχισης των εργαζομένων και των εργασιακών θέσεων, δημιουργώντας διαφάνεια και αποτελεσματικότητα στις οικονομικές αγορές και αυξάνοντας παράλληλα το ΑΕγχΠ. Σε γενικές γραμμές, μπορούν να αυξήσουν την εργασιακή συμμετοχή και τις ώρες εργασίας, αφού από τα διαθέσιμα στοιχεία καταγράφεται ότι ορισμένοι άνθρωποι θα δούλευαν περισσότερες ώρες εάν είχαν αυτή την δυνατότητα. Μία έρευνα που εκπονήθηκε στις Η.Π.Α. για παράδειγμα, αναφέρει ότι τα τρία τέταρτα των γυναικών που ταυτόχρονα είναι γονείς, θα ήθελαν να εργαστούν, εάν είχαν μεγαλύτερη ευελιξία στις επιλογές τους. Ακόμη και αν ένα μικρό ποσοστό ανενεργών νέων και ενηλίκων χρησιμοποιούσαν αυτές τις πλατφόρμες για να εργαστούν λίγες ώρες την εβδομάδα, ο οικονομικός αντίκτυπος θα ήταν σημαντικός σε παγκόσμιο επίπεδο.

Με τις ισχυρές δυνατότητες αναζήτησης και τους εξελιγμένους αλγορίθμους ελέγχου, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες εργασίας, μπορούν επίσης να επιταχύνουν τις διαδικασίες πρόσληψης και να μειώσουν το χρόνο που περνούν οι άνθρωποι για να αναζητήσουν θέσεις εργασίας, μειώνοντας με αυτό τον τρόπο τα επίπεδα της ανεργίας. Υπάρχει όμως και η αρνητική πλευρά της υπόθεσης, αφού με την συγκέντρωση δεδομένων για υποψηφίους από ένα πλήθος περιφερειών ή και χωρών, ενδέχεται να δημιουργηθούν γεωγραφικές αναντιστοιχίες. Αυτό μεταφράζεται στο ότι κάποια κράτη μπορεί να «αδειάσουν» από επιστημονικό και εργατικό δυναμικό, ενώ άλλες χώρες θα έχουν τόσο μεγάλη πλειονότητα, που δεν θα μπορούν να την καλύψουν (Kovach 1995).

Τέλος, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες εργασίας βοηθούν τους κατάλληλους ανθρώπους να βρουν τις ορθές γι' αυτούς θέσεις εργασίας, αυξάνοντας με αυτόν τον τρόπο την παραγωγικότητά τους και την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Μπορούν λοιπόν να επωφεληθούν εργαζόμενοι που πριν δεν είχαν τέτοιες ευκαιρίες στην αναζήτηση εργασίας σε ένα ευρύ γεωγραφικό χώρο (π.χ. παγκοσμίως μέσω ίντερνετ) ή πρόσβαση σε εργασίες που τους ενδιαφέρουν περισσότερο και έχουν την εξειδίκευση και την εκπαίδευση να ανταποκριθούν (π.χ. απόφοιτοι ανώτερης και ανώτατης

εκπαίδευσης). Τα παραπάνω στοιχεία, θα μπορούσαν να αυξήσουν την παραγωγή ανά εργαζόμενο, οδηγώντας το παγκόσμιο ΑΕΠ σε πολύ υψηλότερα επίπεδα.

Αν και η ανεξάρτητη εργασία δεν είναι κάτι νέο και η αυτοαπασχόληση εξακολουθεί να είναι η κυρίαρχη μορφή εργασίας στις αναδυόμενες οικονομίες, η εξάρτηση από την ψηφιακή τεχνολογία είναι κάτι νέο στον κλάδο της παραγωγικότητας. Η έρευνα του MGI καταγράφει ότι το 20 με 30% του πληθυσμού των Ηνωμένων Πολιτειών και της Ευρωπαϊκής Ένωσης, που βρίσκεται σε ηλικία κατάλληλη για να εργαστεί, ασκεί ανεξάρτητη εργασία. Αξίζει να αναφερθεί πως τα ποσοστά της συμμετοχής στην ανεξάρτητη εργασία, αυξάνονται ακόμη περισσότερο με την χρησιμοποίηση των ψηφιακών εφαρμογών, εξαιτίας της ευκολίας διασύνδεσης και της αποτελεσματικότητας που παρουσιάζουν στον εργασιακό κλάδο. Στις πλατφόρμες αυτές συμπεριλαμβάνονται το Uber, το Etsy, το Didi και άλλες (Chiang & Jang 2008).

Γενικά, όσοι ασκούν ανεξάρτητη εργασία, που είτε είναι ψηφιακά ενεργοποιημένη, είτε όχι, παρουσιάζουν υψηλό βαθμό ικανοποίησης, αφού μπορούν να επιλέξουν τον κλάδο στον οποίο θέλουν να εργαστούν. Με αυτόν τον τρόπο είναι σε θέση να αντιμετωπίσουν τις ελλείψεις παροχών που συνήθως συνδέονται με την παραδοσιακή εργασία. Είναι λογικό πως οι υπεύθυνοι χάραξης της εργασιακής πολιτικής, καθώς και οι κυβερνήσεις των χωρών, θα πρέπει να βρουν λύσεις για να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις που προέρχονται από την τεχνολογία, ώστε να είναι σε θέση να κρατήσουν το εργατικό δυναμικό στις περιοχές τους.

Ακόμη και αν η ανάπτυξη της τεχνολογίας αντικαταστήσει μερικές θέσεις εργασίας, θα δημιουργηθούν καινούριες, αφού συνεχίζουν να κάνουν την εμφάνισή τους βιομηχανίες που δεν μπορούσαν να υπάρξουν στο παρελθόν, εξαιτίας των ακατάλληλων τεχνολογικών προϋποθέσεων. Αυτές οι νέες θέσεις εργασίας, αναμένεται να παρουσιάσουν και καινούριους τρόπους δημιουργίας εισοδήματος. Για παράδειγμα, το ένα τρίτο των νέων θέσεων εργασίας που δημιουργήθηκαν στις Ηνωμένες Πολιτείες τα τελευταία 25 χρόνια, αφορούσε κλάδους που δεν είχαν αναπτυχθεί ιδιαίτερα στο παρελθόν, όπως η αναβάθμιση των τεχνολογιών πληροφορικής, η δημιουργία εφαρμογών και η διαχείριση συστημάτων πληροφορικής. Σύμφωνα με τα παραπάνω λοιπόν, ο αντίκτυπος των νέων

τεχνολογιών στην απασχόληση, μπορεί να χαρακτηριστεί ως έντονα θετικός (Leete 2000).

Βάσει των στοιχείων μίας μελέτη που εκπονήθηκε από την στατιστική υπηρεσία του Παρισιού το 2011, το διαδίκτυο ήταν υπεύθυνο για την εξαφάνιση 500.000 θέσεων εργασίας στην Γαλλία, κατά τα προηγούμενα 15 χρόνια. Ταυτόχρονα όμως δημιούργησε 1,2 εκατομμύρια νέες εργασιακές θέσεις, με αποτέλεσμα να καταγραφεί μία καθαρή αύξηση στον εμπορικό κλάδο, της τάξεως των 700.000 θέσεων (Lazaroiu 2015).

Η ψηφιακή τεχνολογία μπορεί επίσης να δημιουργήσει νέες μορφές επιχειρηματικής δραστηριότητας. Οι εργαζόμενοι στις μικρές επιχειρήσεις και στα αυτοαπασχολούμενα επαγγέλματα, μπορούν να επωφεληθούν από τις ευκαιρίες υψηλότερου εισοδήματος που θα τους παρουσιαστούν. Μία νέα κατηγορία θέσεων εργασίας θα καταστεί δυνατή, καθώς οι μηχανές είναι σε θέση να ενσωματώνουν πληροφορίες και γνώσεις, επιτρέποντας στους λιγότερο ειδικευμένους εργαζομένους να έχουν πρόσβαση στην κοινωνία της πληροφορίας και στον εργασιακό τομέα, με λίγη σχετικά εκπαίδευση.

Στην Ινδία, για παράδειγμα, η Google δρομολογεί το πρόγραμμα Internet Saathi ή στα Ελληνικά «Φίλοι του Διαδικτύου», στο οποίο οι γυναίκες που ασχολούνται με την γεωργία, εκπαιδεύονται στο να χρησιμοποιούν το διαδίκτυο και εν συνεχεία μετατρέπονται σε τοπικούς πράκτορες, που μπορούν να παράσχουν διάφορες υπηρεσίες στα χωριά τους, μέσω της χρησιμοποίησης του internet. Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν την τοπική διανομή τηλεπικοινωνιακών προϊόντων, όπως είναι τα κινητά τηλέφωνα, οι κάρτες SIM και τα πακέτα δεδομένων. Όλα αυτά βοηθούν τους τοπικούς πληθυσμούς να έχουν πρόσβαση σε κυβερνητικά προγράμματα και να ωφελούνται μέσω μίας συσκευής που μπορεί να συνδεθεί με το διαδίκτυο (Guest & Conway 1997).

### 4.3. Κλιματικές αλλαγές και νέες πηγές ενέργειας

Ως αποτέλεσμα της αλλαγής του κλίματος, οι εργαζόμενοι διατρέχουν αυξημένο κίνδυνο για την υγεία τους και την ασφάλειά τους. Οι εργαζόμενοι και ειδικά εκείνοι που βρίσκονται σε εξωτερικούς χώρους ή σε ιδιαίτερος θερμά εσωτερικά περιβάλλοντα, αντιμετωπίζουν αυξημένο κίνδυνο να υποστούν θερμικό στρες ή κάποιου άλλου είδους διαταραχή που σχετίζεται με την θερμότητα, ενώ παράλληλα εξαιτίας της αύξησης της θερμοκρασίας, καταγράφονται και περισσότεροι επαγγελματικοί τραυματισμοί, καθώς και μειωμένη παραγωγικότητα στην εργασία. Οι αυξημένες θερμοκρασίες περιβάλλοντος, μπορεί να συμβάλλουν αρνητικά στην χρόνια νεφρική νόσο που έχει κάνει την εμφάνισή της σε μεγάλο πλήθος υπαλλήλων της σύγχρονης εποχής (Jurkiewicz & Brown 1998).

Έχουν αναπτυχθεί ποικίλες προσεγγίσεις σχετικά με την μέτρηση και την αξιολόγηση της θερμικής έκθεσης στην εργασία των υπαλλήλων, καθώς και του κινδύνου διαταραχών που σχετίζονται με τη θερμότητα. Επιπλέον, η μεγάλη θερμοκρασία του περιβάλλοντος, μπορεί να αυξήσει την έκθεση των εργαζομένων σε επικίνδυνες χημικές ουσίες, κάτι που θα οδηγήσει σε δυσμενείς επιπτώσεις για την υγεία τους.

Η υπερθέρμανση του πλανήτη αναμένεται να επηρεάσει ακόμη περισσότερο την κατανομή των ζιζανίων, των παρασιτικών εντόμων και των παθογόνων στοιχείων, αλλάζοντας αναγκαστικά τα είδη και τις ποσότητες των φυτοφαρμάκων που χρησιμοποιούνται, επηρεάζοντας με αυτόν τον τρόπο την υγεία των γεωργών, αλλά και άλλων εργατών της υπαίθρου. Η υπερθέρμανση του πλανήτη και οι καταστροφικές συνέπειες σε διεθνές επίπεδο, και συγκεκριμένους εργασιακούς τομείς (π.χ. γεωργία) δημιουργεί σημαντικά προβλήματα στους τομείς αυτούς, επηρεάζοντας τους εργαζομένους αναπόφευκτα (Kovach 1995).

Από την άλλη, τα ακραία καιρικά φαινόμενα που σχετίζονται με την αλλαγή του κλίματος, θέτουν σημαντικά εμπόδια στους διασώστες και τις ομάδες ανάκτησης που προσπαθούν να βοηθήσουν ζωές, με αποτέλεσμα να αυξάνεται κατακόρυφα ο κίνδυνος τραυματισμού τους.

Η μείωση της εμφάνισης ασθενειών και τραυματισμών που καταγράφονται στην εργασία εξαιτίας της αλλαγής του κλίματος, απαιτεί μία τριπλή προσέγγιση (Guest & Conway 1997):

- Τον μετριασμό της παραγωγής αερίων που επηρεάζουν δυσμενώς το φαινόμενο του θερμοκηπίου, αφού αποτελεί την πρωταρχική αιτία της κλιματικής αλλαγής.
- Την εφαρμογή μέτρων προσαρμογής για την αντιμετώπιση των συνολικών συνεπειών της κλιματικής αλλαγής.
- Την εφαρμογή βελτιωμένων μέτρων για την υγεία και την ασφάλεια στην εργασία.

Υπάρχουν ορισμένες προτάσεις που έχουν καταγραφεί κατά καιρούς και αφορούν τις ανανεώσιμες και τις νέες πηγές ενέργειας, τόσο γενικά, όσο και στην παγκόσμια εργασία. Αυτές οι σκέψεις έχουν ακουστεί πολλές φορές, τόσο από τους πολίτες, όσο και από ειδικούς επί του θέματος σε παγκόσμιο επίπεδο, παρόλο που είναι λανθασμένες και θα έπρεπε να εξεταστούν περαιτέρω. Πιο συγκεκριμένα (Dartey-Baah & Amoako 2011):

- Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας δεν προσφέρουν τίποτα στο να γίνει υπέρβαση της ανεργίας σε διεθνές επίπεδο.
- Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας αναμένεται να δημιουργήσουν τεράστιες απώλειες θέσεων εργασίας σε άλλου είδους βιομηχανίες.
- Ο ενεργειακός εφοδιασμός της εποχής μας, είναι ο πλέον κατάλληλος και μπορεί να εξοικονομεί εκατομμύρια θέσεων εργασίας σε όλο τον κόσμο.

Πολλοί λοιπόν έχουν ακούσει αυτές τις προτάσεις κατά το πρόσφατο παρελθόν και είναι σίγουρο ότι τέτοιες σκέψεις θα συνεχίσουν να ακούγονται και στο μέλλον, ειδικά από τις διάφορες ομάδες συμφερόντων που τρέφονται από την ύπαρξη των βιομηχανιών ορυκτών καυσίμων και πυρηνικών.

Ένας στρατηγικός πολιτικός αντίπαλος, που χρησιμοποιεί επιχειρήματα κατά των νέων πηγών ενέργειας, είναι πολύ πιθανό να αναφέρει πως το παγκόσμιο κλίμα αλλάζει πάντα εξαιτίας φυσικών λόγων, ενώ εκατομμύρια χρόνια πίσω στο παρελθόν, ήταν κατά 10 βαθμούς θερμότερο, συγκριτικά με την κατάσταση που επικρατεί σήμερα, παρόλο που παλαιότερα δεν γινόταν χρήση των ορυκτών καυσίμων. Η



συγκεκριμένη άποψη, φυσικά και δεν μπορεί να αμφισβητηθεί, αλλά υπάρχει μία σημαντική διαφορά σε σχέση με το παρελθόν. Κατά τις προηγούμενες χιλιετίες, η φυσική αλλαγή του κλίματος συνέβαινε με πολύ πιο αργό ρυθμό, ενώ τους τελευταίους αιώνες, εξαιτίας των ανθρώπινων παρεμβάσεων και των εκπομπών ρύπων στην ατμόσφαιρα, συμβαίνει πολύ πιο γρήγορα (Webb, 2007).

Το παραπάνω είναι σχεδόν το ίδιο με το επιχείρημα της ανανεώσιμης ενέργειας και του επιπέδου της ανεργίας. Κανείς δεν είπε ποτέ ότι οι νέες πηγές ενέργειας θα διαδραματίσουν σημαντικό ρόλο στην επίλυση της ανεργίας. Η υπέρβαση της υψηλής ανεργίας σε οποιαδήποτε χώρα ή περιοχή, απαιτεί κοινωνικές δράσεις και κυβερνητικές παρεμβάσεις σε μια πληθώρα μετώπων και τομέων βιομηχανικής και επιχειρηματικής πολιτικής. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας, που είναι ουσιαστικά μόλις ένας τομέας της βιομηχανικής ανάπτυξης, δεν μπορούν να θεωρηθούν υπεύθυνες για μία τέτοια κλίμακα αλλαγών. Αλλά το γεγονός είναι ότι οι νέες πηγές ενέργειας δημιουργούν κατά μέσο όρο τρεις έως έξι φορές περισσότερες θέσεις εργασίας, συγκριτικά με την παραγωγή ενέργειας που προέρχεται από τα ορυκτά καύσιμα ή την πυρηνική ενέργεια. Οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας δεν επιδεινώνουν το πρόβλημα της ανεργίας, αλλά αποτελούν βασικό στοιχείο της λύσης της σε όλο τον κόσμο.

Η ένωση «World Coal», που αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες ομάδες συμφερόντων που έχει να παρουσιάσει η βιομηχανία άνθρακα, δηλώνει ότι το ορυκτό αυτό παρέχει έως και 7 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Οι αριθμοί απασχόλησης, που σχετίζονται με τις βιομηχανίες πετρελαίου και φυσικού αερίου, συνολικά ανέρχονται σε έως και 6 εκατομμύρια εργαζομένους, βάσει διαφόρων στατιστικών καταγραφών που προέρχονται από τον συγκεκριμένο κλάδο. Ορισμένοι όμως υποστηρίζουν ότι οι αριθμοί αυτοί είναι σημαντικά χαμηλότεροι, ενώ το ίδιο υψηλοί θα μπορούσαν να είναι και οι αριθμοί που σχετίζονται με τις νέες πηγές ενέργειας (Chiang & Jang 2008). Το 2013 για παράδειγμα, ο άνθρακας παρείχε περίπου 3,8 δισεκατομμύρια τόνους ισοδύναμα πετρελαίου, ενώ το φυσικό αέριο προσέφερε περίπου 7,2 δισεκατομμύρια τόνους ισοδύναμου. Συμπερασματικά, όλα αυτά τα ορυκτά καύσιμα μαζί, παρείχαν περίπου δέκα φορές περισσότερη ενέργεια συγκριτικά με το σύνολο

των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, συμπεριλαμβανομένων των μεγάλων υδροηλεκτρικών σταθμών, αφού η παραγωγή τους άγγιζε μόλις τους 1,1 δισεκατομμύρια τόνους ισοδύναμου πετρελαίου. Σύμφωνα όμως με μία πρόσφατη μελέτη της Διεθνούς Υπηρεσίας για τις Ανανεώσιμες Πηγές Ενέργειας, η ηλιακή, η υδροηλεκτρική και η αιολική ενέργεια απασχολούν τον εντυπωσιακό αριθμό των 9,2 εκατομμυρίων ατόμων, ενώ έχουν αυξήσει σε πολύ υψηλά επίπεδα την συνολική παραγωγή τους (Lazaroiu 2015).

Οι λεγόμενες «νέες ανανεώσιμες πηγές ενέργειας», που κατά κύριο λόγο είναι η ηλιακή και η αιολική, απασχολούν περισσότερα από τέσσερα εκατομμύρια ανθρώπους σε ολόκληρο τον κόσμο, ενώ παράγουν το 5% του συνόλου της ηλεκτρικής ενέργειας. Συγκριτικά με το 40% της παγκόσμιας ισχύος που προέρχεται από τον άνθρακα, η ηλιακή ενέργεια και ο άνεμος παρέχουν σχεδόν πέντε φορές περισσότερες θέσεις εργασίας ανά κιλοβατώρα. Δεν είναι λοιπόν έκπληξη το γεγονός ότι οι κολοσσοί των βιομηχανιών των πηγών ενέργειας κατέχουν τα μεγαλύτερα ποσοστά απασχόλησης, με την Κίνα μόνη της να διαθέτει τέσσερα εκατομμύρια εργαζομένους. Οι σχεδόν 400.000 θέσεις εργασίας της Γερμανίας που αφορούσαν τον τομέα της πυρηνικής ενέργειας, παρείχαν περίπου το ένα τρίτο της συνολικής ισχύος της χώρας, ενώ στις μέρες μας το ένα τρίτο αποτελεί πλέον μερίδιο της ανανεώσιμης ηλεκτρικής ενέργειας (Manolopoulos 2007).

Σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορούμε εύκολα να αντιληφθούμε ότι οι πιθανές απώλειες θέσεων εργασίας στον συγκεκριμένο τομέα, αντισταθμίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις νέες και καθαρές πηγές ενέργειας. Με αυτόν τον τρόπο, ο μύθος της καταστροφής της εργασίας καταργείται και αποδεικνύεται ανύπαρκτος.

Οι νέες θέσεις εργασίας που δημιουργούνται στον τομέα των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας, δεν έχουν σχέση με την απώλεια των θέσεων εργασίας ενός εργαζομένου της βιομηχανίας ορυκτών καυσίμων. Το προσωπικό που επωφελείται από την επέκταση της ανανεώσιμης ενέργειας, είναι συχνά εξειδικευμένο και ζει σε αστικές περιοχές του πλανήτη, κάτι που τον διαφοροποιεί από έναν ανθρακωρύχο ή έναν εργάτη αγωγού φυσικού αερίου (Dobre 2013).

Πρόκειται για μια κατανοητή αλλαγή, που ωφελεί όλους όσους εργάζονται σε τέτοιους νέους τομείς και συνεπώς το κοινωνικό σύνολο. Δεν χάνονται θέσεις εργασίας σε άλλους τομείς βιομηχανίας, αλλά δημιουργούνται νέες θέσεις, ενώ παράλληλα προστατεύεται σε μεγάλο βαθμό ο πλανήτης από την περαιτέρω κλιματική αλλαγή. Προφανώς, κάτι τέτοιο δεν θα είναι εύκολο να πραγματοποιηθεί και δεν θα γίνει χωρίς σκληρές συγκρούσεις. Αν γίνουν κάποια βήματα προς αυτήν την κατεύθυνση με αξιοπιστία και ειλικρίνεια, τότε θα ενισχυθεί η βάση για την απομάκρυνση από τις βιομηχανίες των πυρηνικών και των ορυκτών καυσίμων, προς τις νέες πηγές ενέργειας.

Αυτό ουσιαστικά βοηθά τους ανθρώπους να καταλάβουν ότι ο αντίπαλος δεν είναι ο εργαζόμενος σε ένα ορυχείο, που πιθανότατα δεν έχει κάποια άλλη επαγγελματική ευκαιρία ή επιλογή. Οι αντίπαλοι είναι τα υψηλά στελέχη των εταιριών παραγωγής άνθρακα, αν και πολλοί από τους υπαλλήλους τους έχουν πάψει να τους εμπιστεύονται και προτιμούν να μεταφερθούν στην βιομηχανία της ανανεώσιμης πηγής ενέργειας (Lazaroiu 2015).

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗ**

### **5.1. Έννοια**

Το κίνητρο των εργαζομένων ή αλλιώς οι μέθοδοι που σχετίζονται με την παρακίνησή τους, αποτελεί εγγενή και εσωτερική δραστηριότητα για την προώθηση της απαραίτητης προσπάθειας και δράσης, για δραστηριότητες που αφορούν την εργασία. Αυτές οι μέθοδοι, έχουν οριστεί σε διεθνές επίπεδο ως οι ψυχολογικές δυνάμεις που καθορίζουν την κατεύθυνση της συμπεριφοράς ενός ατόμου σε έναν οργανισμό, ενώ παράλληλα σχετίζονται με το επίπεδο προσπάθειας του εργαζομένου, καθώς και με το επίπεδο επιμονής του (Leete 2000).

Επιπροσθέτως, τα κίνητρα μπορούν να μεταφραστούν ως η προθυμία του να καταναλώνουμε ενέργεια, ώστε να επιτύχουμε έναν στόχο ή μία ανταμοιβή. Το κίνητρο στην εργασία έχει οριστεί επίσης ως το άθροισμα των διαδικασιών που επηρεάζουν την διέγερση, την κατεύθυνση και την διατήρηση των θετικών συμπεριφορών που σχετίζονται με τις ρυθμίσεις εργασίας.

### **5.2. Διαδικασία (Εσωτερική – Εξωτερική Παρακίνηση)**

Υπάρχουν κάποιες βασικές αρχές που διέπουν ως ένα βαθμό την φύση της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα θα λέγαμε ότι (Aldag & Brief 1979):

- Τα αποτελέσματα της εργασίας εξαρτώνται από το εσωτερικό κίνητρο των υπαλλήλων και της διοίκησης.
- Η πεποίθηση ότι τα χρήματα ή τα μπόνους μπορούν να μειώσουν τα εσωτερικά κίνητρα των εργαζομένων, δεν έχει αποδειχθεί, αφού οι οικονομικές ανταμοιβές και η αναγνώριση μπορούν τις περισσότερες φορές να αυξήσουν την θετική σχέση μεταξύ εσωτερικού κινήτρου και απόδοσης της εργασίας.

- Ενώ το αίσθημα ικανοποίησης στην εργασία μπορεί να είναι μεγαλύτερο για πιο περίπλοκες δραστηριότητες, τα κίνητρα φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη σημασία στην απλή και επαναλαμβανόμενη εργασία.

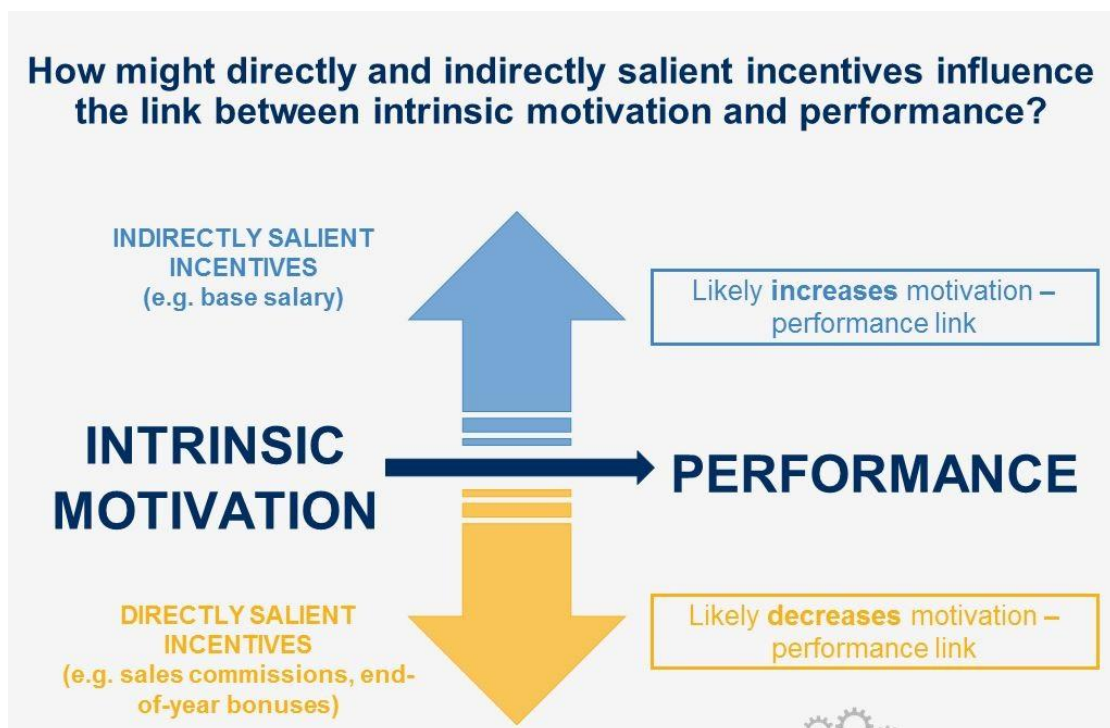
Όποιος έχει κληθεί να διαχειριστεί μία ομάδα, τότε πιθανότατα έχει αντιμετωπίσει την πρόκληση του να διατηρήσει το προσωπικό του και παράλληλα να το κρατήσει ευχαριστημένο σχετικά με το εργασιακό περιβάλλον. Η παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί πρόκληση για ένα πλήθος οργανισμών σε ολόκληρο τον πλανήτη. Εδώ και πολλά χρόνια, οι εργοδότες προσπαθούν να κατανοήσουν τί είναι πιο ωφέλιμο για τα αποτελέσματα της εργασίας, δηλαδή η ικανοποίηση στο χώρο της εργασίας και η αναβάθμιση του ενδιαφέροντος σχετικά με την ίδια την εργασία, κάτι που είναι γνωστό ως εγγενές ή εσωτερικό κίνητρο ή τα εξωτερικά κίνητρα όπως είναι για παράδειγμα τα υλικά οφέλη. Επιπροσθέτως, τα εξωτερικά κίνητρα, όπως η αύξηση μισθού και η προαγωγή, μπορούν να μετατρέψουν έναν υπάλληλο που διαθέτει ήδη εσωτερικά κίνητρα για να κάνει τη δουλειά του, σε ένα άτομο που θα είναι ίσως αδιάφορο για την εργασία καθ' αυτήν και απλά θα ενεργεί ούτως ώστε να επιτύχει τις υλικές ανταμοιβές που τον ενδιαφέρουν (Maniopoulos 2007).

Για να απαντήσουν σε αυτές τις ερωτήσεις, οι Cerasoli, Nicklin και Ford (2014) διεξήγαγαν μία ισχυρή ανάλυση, που βασίστηκε σε 40 χρόνια έρευνας σχετικά με την σχέση που δημιουργείται μεταξύ κινήτρων και απόδοσης. Τα αποτελέσματά τους μπορούν να παρέχουν κάποια καθοδήγηση σχετικά με τον ορθό τρόπο αντιμετώπισης των κινήτρων των εργαζομένων εντός των οργανισμών.

Το πρώτο βήμα της ανάλυσης ήταν να ελεγχθεί εάν το εσωτερικό κίνητρο επηρεάζει την συνολική απόδοση. Τα αποτελέσματα δεν προκαλούν έκπληξη, αφού από την μελέτη αποδεικνύεται ότι οι εσωτερικά παρακινημένοι άνθρωποι, που παράλληλα απολαμβάνουν αυτό που κάνουν, εκτελούν με συνέπεια την εργασία τους. Από την άλλη πλευρά, και πάντα όσον αφορά το εργασιακό πλαίσιο, είναι απίθανο η απόλαυση και το εσωτερικό συμφέρον να μην κάνουν παράλληλα την εμφάνισή τους (Lazaroiu 2015).

Οι εξωτερικές ανταμοιβές, όπως τα μόνους, η αναγνώριση ή η προώθηση, αποτελούν πλέον αναπόσπαστο κομμάτι των οργανισμών σε διεθνές επίπεδο. Για τον λόγο αυτό, οι Cerasoli, Nicklin και Ford (2014) προχώρησαν ένα βήμα παραπέρα, μελετώντας εάν τα εξωτερικά κίνητρα είναι σε θέση να επηρεάσουν την θετική σχέση που ήδη καταγράφεται μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και απόδοσης στον εργασιακό χώρο. Οι ερευνητές, διέκριναν δύο τύπους κινήτρων, δηλαδή τα άμεσα και τα έμμεσα. Τα άμεσα κίνητρα είναι απολύτως εμφανή και συνδέονται σαφέστατα με τις επιδόσεις των εργαζομένων. Τέτοια κίνητρα είναι οι προμήθειες των πωλήσεων και τα μόνους στο τέλος του έτους. Από την άλλη, ο βασικός μισθός είναι μία καλή απεικόνιση του έμμεσου κινήτρου, αφού παρόλο που σχετίζεται με τις επιδόσεις, παρουσιάζει μεγαλύτερη ασάφεια, εν αντιθέσει με την αμεσότητα των προμηθειών των πωλήσεων και των μόνους.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, οδηγούμαστε στο σχήμα που ακολουθεί:



Σχήμα 1. Πώς μπορούν να επηρεαστούν, άμεσα και έμμεσα, τα κυριότερα κίνητρα της σχέσης μεταξύ ενδογενών κινήτρων και επιδόσεων

Σύμφωνα με τα όσα αναφέραμε παραπάνω, καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως τα εσωτερικά κίνητρα, επηρεάζουν σε μεγαλύτερο βαθμό την παραγωγικότητα, αρκεί το

κίνητρο να έχει την μορφή της έμμεσης ικανοποίησης. Όταν η ανταμοιβή εξαρτάται λιγότερο από την καθημερινή απόδοση, όπως γίνεται για παράδειγμα με τον βασικό μισθό, τότε η σχέση μεταξύ εσωτερικών κινήτρων και παραγωγικότητας δεν επηρεάζεται. Από την άλλη πλευρά, οι ανταμοιβές που συνδέονται στενά με την παραγωγικότητα, όπως τα μπόνους ή οι προμήθειες, ενδέχεται να αλλάξουν αρνητικά την σχέση μεταξύ εσωτερικού ενδιαφέροντος και αποδοτικότητας. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο τα εξωτερικά και τα εσωτερικά κίνητρα δεν πρέπει να χρησιμοποιούνται παράλληλα, για την βελτίωση των αποτελεσμάτων της εργασίας (Rynes et al 2004).

Υπάρχει ακόμα μία αναπάντητη ερώτηση που σχετίζεται άμεσα με τις επιδόσεις και αφορά το τι πρέπει να προτιμήσει ένας εργοδότης, δηλαδή την εσωτερική ή την εξωτερική παρακίνηση, για να κερδίσει την μέγιστη εργασιακή απόδοση των υπαλλήλων του. Η απάντηση όμως είναι πολύπλοκη και δεν μπορεί να απαντηθεί μέσα σε λίγες γραμμές. Οι Cerasoli, Nicklin και Ford ανακάλυψαν ότι η επιλογή του κατάλληλου κινήτρου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον τύπο της εργασίας που εκτελείται, και πιο συγκεκριμένα αν είναι δημιουργική και πολύπλοκη ή απλή και επαναλαμβανόμενη.

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας, τα εσωτερικά κίνητρα είναι πιθανότατα πιο σημαντικά στις εργασίες που εστιάζουν στην ποιότητα. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι τα εγγενή κίνητρα αύξησαν κατά 35% τις επιδόσεις των υπαλλήλων σε αυτά τα είδη εργασιών, ενώ με την χρήση εξωτερικών κινήτρων, η απόδοση αυξήθηκε μόλις κατά 6% (Lazaroiu 2015).

Ωστόσο, τα εξωτερικά κίνητρα, φαίνεται να είναι πιο κατάλληλα σε τύπους εργασιών, όπου τα καθήκοντα των υπαλλήλων χαρακτηρίζονται από την απλότητά τους, αφού με την εμφάνιση εξωτερικών κινήτρων, η απόδοση των εργαζομένων σε τέτοιου είδους εργασίες αυξήθηκε κατά 33%. Ακόμη όμως και με την χρησιμοποίηση εσωτερικών κινήτρων σε τέτοιου είδους εργασίες, είχαμε και πάλι αύξηση, κατά 24%, που όμως είναι μικρότερη συγκριτικά με την περίπτωση χρήσης των εξωτερικών κινήτρων.

### 5.3. Κίνητρα

Ένας εργοδότης προφανώς επιθυμεί το καλό της επιχείρησής του και μοχθεί ώστε να επιτύχει τους στόχους που έχει θέσει. Δυστυχώς, το ίδιο πράγμα δεν μπορεί να ειπωθεί πάντα για τους υπαλλήλους. Σε μια έρευνα του 2015 που εκπονήθηκε από το «SHRM - Employee Job Satisfaction and Engagement», μόνο το 69% των εργαζομένων δήλωσε ευχαριστημένο με την εργασία του και έκανε σκληρές προσπάθειες κατά τις καθημερινές του εργασιακές δραστηριότητες.

Θεωρείται γενικό φαινόμενο το πρόβλημα κινητοποίησης των εργαζομένων εντός του περιβάλλοντος της επιχείρησης, με αποτέλεσμα τα στελέχη να πρέπει να δοκιμάσουν νέους τρόπους, ώστε να κάνουν τους υπαλλήλους τους να μοχθήσουν ακόμη περισσότερο για την εργασία τους. Θα πρέπει λοιπόν να βρεθούν δημιουργικά και αξιόπιστα κίνητρα, που θα οδηγήσουν τους εργαζομένους να δουλέψουν σε υψηλότερους ρυθμούς.

Ακολουθούν, κάποιες τεχνικές κινητοποίησης που καταγράφονται στην διεθνή βιβλιογραφία και που συνήθως είναι αρκετά ικανές ώστε να δημιουργήσουν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζομένους σε παγκόσμιο επίπεδο (Lazaroiu 2015).

#### **Ορθό σύστημα ανατροφοδότησης και ανταμοιβής**

Θα μπορούσε να αναπτυχθεί από την κάθε επιχείρηση, ένα σύστημα ανατροφοδότησης που θα επιβραβεύει τους υπαλλήλους για την συμμετοχή τους στην εργασιακή καθημερινότητα της εταιρείας. Με τον ίδιο τρόπο, θα ήταν εφικτό το να ανταμείβονται οι επιδόσεις των υπαλλήλων, βάσει της επίτευξης συγκεκριμένων στόχων. Για παράδειγμα, η επιβράβευση με μικρότερες ανταμοιβές (π.χ. κουπόνια, συνδρομή σε γυμναστήριο κτλ.) σε τακτικά διαστήματα ή επιβράβευση της παραδειγματικής εργασίας και της υψηλής απόδοσης στην εργασία με κάποιο bonus. Άλλη τακτική που συνηθίζεται από μεγάλες πολυεθνικές, είναι το καθεστώς του «υπάλληλου του μήνα». Στο τέλος του χρόνου, οι υπάλληλοι που έχουν πάρει περισσότερες φορές τον τίτλο του υπαλλήλου του μήνα, κατακτούν κάποιου είδους ανταμοιβή.



### **Σχέση εμπιστοσύνης**

Εάν γίνει απόλυτα σαφές στους εργαζομένους από τους προϊσταμένους τους ότι υπάρχει απόλυτη εμπιστοσύνη προς το πρόσωπό τους και τις ικανότητές τους, τότε οι υπάλληλοι αναμένεται να εργαστούν σε υψηλότερους ρυθμούς. Εάν οι εργαζόμενοι νιώσουν την απόλυτη στήριξη της διοίκησης του οργανισμού, τότε θα εργαστούν ακόμη πιο σκληρά και δεν θα απογοητεύσουν τους προϊσταμένους τους.

### **Ορισμός πιο βατών στόχων**

Οι υψηλές προσδοκίες πρέπει να υπάρχουν σε κάθε επιχείρηση, αλλά καλό θα είναι να έχουν προηγηθεί μικρότεροι και πιο βατοί στόχοι, στην πορεία για την επιτυχία. Ένα παράδειγμα που θα μπορούσε να αναφερθεί είναι το να θυσιαστεί το μεγάλο ετήσιο κέρδος, για να εισέλθουν στην επιχείρηση περισσότεροι πελάτες. Αντί λοιπόν να υπάρξει τζίρος της τάξεως των 50.000 ευρώ ανά έτος, ίσως είναι προτιμότερος ο στόχος του να αποκτηθούν 100 νέοι πελάτες. Αυτά τα άτομα, αναμένεται να φέρουν στο μέλλον το ποσό που ενδιαφέρει την επιχείρηση. Μετά την επίτευξη αυτού του μικρότερου στόχου, θα μπορούσε να ανταμειφθεί η ομάδα των εργαζομένων με κάποιο bonus, μία εκδρομή ή ένα πάρτι. Με αυτόν τον τρόπο, οι υπάλληλοι αντιλαμβάνονται πως οι στόχοι είναι ρεαλιστικοί και ότι ο καθένας θα ωφεληθεί μέσα από την σκληρή δουλειά (Lazaroiu 2015).

### **Προσφορά ενός σκοπού**

Πολλοί εργοδότες είναι σε θέση να παρακινήσουν τους υπαλλήλους τους, προσφέροντάς τους ένα σκοπό. Όταν αυτός ο σκοπός ολοκληρωθεί, οι υπάλληλοι είναι σε θέση να κατανοήσουν σε μεγαλύτερο βαθμό το όραμα του οργανισμού, με αποτέλεσμα να μπορούν να εκτελέσουν την εργασία τους σε πιο έντονους ρυθμούς. Ο εργαζόμενος λοιπόν βρίσκεται σε καλύτερη θέση στο να καταλάβει το που βρίσκεται στην ευρύτερη επιχειρηματική εικόνα της επιχείρησης.

### **Θετική ακτινοβολία**

Η διοίκηση και οι προϊστάμενοι θα μπορούσαν να κρατήσουν μία πιο θετική και φιλική στάση απέναντι στους εργαζομένους τους. Πολλές φορές λοιπόν, τα στελέχη είναι σε θέση μέσα από τον ενθουσιασμό, να τροφοδοτήσουν με θετική ενέργεια

τους υπαλλήλους τους. Η μουσική κατά την εργασία, τα αστεία και το ελαφρύ κλίμα όταν αυτό ενδείκνυται, προσφέρει πολλά στην ενέργεια όλων των πλευρών. Μπορεί λοιπόν όλοι να εργάζονται σκληρά, αλλά όταν χαλαρώνουν και έχουν μεταξύ τους ένα πιο ευχάριστο κλίμα, τότε θα επιτυγχάνεται υψηλή απόδοση για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα (Manolopoulos 2007).

### **Διαφάνεια**

Η ανοικτή επικοινωνία και η διαφάνεια, προσφέρει πολλά στην συνεργασία μεταξύ εργοδοτών και εργαζομένων. Με αυτόν τον τρόπο μειώνονται ως έναν βαθμό οι δυσάρεστες εκπλήξεις και η κάθε πλευρά μπορεί να εκφραστεί, να κάνει ερωτήσεις και να σχολιάσει την εργασιακή καθημερινότητα. Γενικά έχει αποδειχθεί θετικό το να αισθάνονται σημαντικοί οι εργαζόμενοι και ότι συμμετέχουν στις μεγάλες αποφάσεις της επιχείρησης, αφού με αυτόν τον τρόπο δεσμεύονται στην κατεύθυνση που ακολουθεί ο οργανισμός. Τα παραπάνω συμβάλλουν στην διατήρηση των κινήτρων και στην αυξημένη εμπιστοσύνη μεταξύ της διοίκησης και των υπαλλήλων.

### **Ξεχωριστή ενθάρρυνση των ατόμων**

Τα ευθυγραμμισμένα κίνητρα είναι αποδεδειγμένα ο μόνος αληθινός τρόπος να εξασφαλιστεί ότι όλοι σε μία ομάδα εργάζονται προς έναν κοινό στόχο. Η χάραξη μίας προσωπικής στρατηγικής, διασφαλίζει ότι κάθε ενδιαφερόμενος έχει μία σαφή και προσωπική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο πρέπει να συνεργάζεται με την ομάδα και κατ' επέκταση με την διοίκηση. Αυτή η τεχνική προσφέρει την δυνατότητα να παρακινηθεί η ομάδα, ώστε να επιτύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της (Cadwallader et al. 2010).

### **Έρευνα για το τι παρακινεί το κάθε υπάλληλο ξεχωριστά**

Πολλές φορές μία απλή ερώτηση για το τι είναι αυτό που αρέσει και που δεν αρέσει στους εργαζόμενους, μπορεί να προσφέρει σημαντικό κίνητρο. Ο εργοδότης οφείλει να γνωρίζει το τι ενοχλεί τον κάθε υπάλληλο, να μοιράζεται τους ευρύτερους στόχους του οργανισμού και να απαντάει στις απορίες που δημιουργούνται. Εάν η διοίκηση μπορέσει να διακρίνει τους προσωπικούς στόχους του κάθε εργαζομένου, τότε θα είναι σε θέση να επενδύσει και στην επαγγελματική τους ανάπτυξη. Κατά τη διάρκεια

των ξεχωριστών συζητήσεων, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να εισακουστούν, ώστε να τους δοθεί το κατάλληλο κίνητρο. Επιπροσθέτως, στην όλη διαδικασία, βοηθάει ο σεβασμός των προσωπικών χρονοδιαγραμμάτων και του μη εργασιακού χρόνου των υπαλλήλων, ενώ έχει αποδειχθεί πως ποτέ δεν απέφερε κάτι θετικό, το να κινούνται ενάντια προς κάποια από τις δύο πλευρές, οι στόχοι και τα χρονοδιαγράμματα.

### **Ανταμοιβή βάσει σχολίων**

Η ανταμοιβή βάσει σχολίων, είναι μία στρατηγική που παρατηρείται συχνά στις εταιρείες του εξωτερικού. Τα θετικά σχόλια καταγράφουν μεγάλη συχνότητα ύπαρξης, με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να κερδίζουν την ανάλογη αναγνώριση. Χάρη στην παρουσία αυτών των θετικών ενεργειών, δίνεται η δυνατότητα να παραμένει σε υψηλό επίπεδο το κίνητρο εντός του εργασιακού χώρου (Dartey-Baah & Amoako 2011).

### **Προτεραιότητα στην ισορροπία μεταξύ εργασίας και ζωής**

Είναι κίνητρο που χρησιμοποιείται σε μικρότερη κλίμακα, αφού μπορεί να φέρει και αρνητικά αποτελέσματα εντός της επιχείρησης, μιας και οι εργαζόμενοι μπορεί να χαλαρώσουν σε μεγάλο βαθμό. Το σκεπτικό πίσω από το συγκεκριμένο κίνητρο, είναι το να εργάζονται οι υπάλληλοι τις ώρες που πιστεύουν οι ίδιοι πως είναι πιο δημιουργικοί, με αποτέλεσμα να μην αισθάνονται ότι αφήνουν στην άκρη την προσωπική τους ζωή για την εργασία τους. Σε πολλές περιπτώσεις που χρησιμοποιήθηκε αυτή η στρατηγική, καταγράφηκε αυξημένη παραγωγικότητα και ένα γενικό αίσθημα ευτυχίας στον χώρο της εργασίας.

### **Πολιτική της «ανοιχτής πόρτας»**

Ένα απλό «παρακαλώ» και «ευχαριστώ», αποτελεί σημαντικό κίνητρο για την κινητοποίηση των υπαλλήλων. Ο τρόπος που επικοινωνεί η διοίκηση απέναντι στους εργαζομένους θα πρέπει να είναι απλός, ευγενικός και φιλικός. Η πολιτική της «ανοιχτής πόρτας», επιτρέπει την ορθή επικοινωνία μεταξύ των δύο πλευρών, αφού όταν οι εργαζόμενοι αισθάνονται ότι η γνώμη τους έχει σημασία, νιώθουν σίγουροι για τις θέσεις τους στην εταιρεία και παράλληλα, θεωρούν ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην γενικότερη εικόνα του οργανισμού (Lazaroiu 2015).

### **Προτροπή για ηγεσία**

Κάθε φορά που λαμβάνει χώρα μία συνάντηση, είτε γενική, είτε μικρότερης κλίμακας, θεωρείται θετικό το να επιτρέπεται σε ένα διαφορετικό μέλος της ομάδας να ηγηθεί της συζήτησης. Με αυτόν τον τρόπο, οι εργαζόμενοι μπορούν να μοιραστούν τις απόψεις τους και να ακουστούν ισάξια, ενώ παράλληλα τους δημιουργούνται κίνητρα στο να κάνουν πράξη τις ιδέες που ανέφεραν. Γενικά έχει καταγραφεί πως το να μιλάει ο εργοδότης, χωρίς να υπάρχει αντίλογος, κάνει περισσότερο κακό παρά καλό, στην γενικότερη λειτουργία του οργανισμού.

### **Παρουσίαση της ευρύτερης εικόνας**

Είναι σημαντικό οι εργαζόμενοι να είναι σε θέση να κατανοήσουν την ευρύτερη εικόνα και να δουν πώς αυτό που κάνουν την δεδομένη στιγμή, θα συμβάλει τελικά σε έναν μεγαλύτερο στόχο. Η διοίκηση μπορεί να δώσει μικρότερους στόχους στους υπαλλήλους της, για να μπορέσουν οι τελευταίοι να καταλάβουν το επιθυμητό αποτέλεσμα στο οποίο θέλει να φτάσει η επιχείρηση. Έχει καταγραφεί πως οι ταλαντούχοι υπάλληλοι πετυχαίνουν ακόμη περισσότερα, συγκριτικά με αυτό που περίμεναν οι εργοδότες τους από αυτούς (Dobre 2013).

### **Εκπόνηση τελετών αναγνώρισης**

Σε εταιρείες του εξωτερικού συνηθίζεται οι συναντήσεις να ξεκινούν με μία δήλωση του επικεφαλής του κάθε τμήματος, που αναγνωρίζει κάποιον από την ομάδα του ως αυτόν που τα πήγε καλύτερα για την εταιρεία ή για κάποια υπόθεση ενός πελάτη. Αυτός ο βρόχος θετικής ανάδρασης, παρακινεί τα υπόλοιπα μέλη της ομάδας, που θα μοχθήσουν ώστε να επιτύχουν το ίδιο επίπεδο αναγνώρισης από την διοίκηση (Jurkiewicz & Brown 1998).

## **5.4. Θεωρίες**

### **5.4.1. Η ιεραρχία των αναγκών του Maslow**

Η ιεραρχία των αναγκών, όπως είδαμε και σε προηγούμενες ενότητες, βασίστηκε στην θεώρηση του Abraham Maslow, που προσπάθησε να τοποθετήσει σε επίπεδα τις ανθρώπινες ανάγκες. Ο Maslow, παρατήρησε ότι τα κίνητρα βασίζονταν σε μία ιεραρχία αναγκών, στην οποία ένα άτομο δεν μπορούσε να μετακινηθεί στο επόμενο επίπεδο, εάν προηγουμένως δεν είχε ικανοποιήσει το προηγούμενο.

Η ιεραρχία που κατέγραψε ο Maslow, είχε σαν αφετηρία της το χαμηλότερο επίπεδο των αναγκών, που αποτελούνταν ουσιαστικά από τις βασικές φυσιολογικές ανάγκες. Οι βασικές αυτές ανάγκες περιλάμβαναν τον αέρα, το νερό, τα τρόφιμα, την ένδυση, την στέγη, την ανάγκη αναπαραγωγής και άλλα. Οι εργοδότες που προσφέρουν τουλάχιστον τον μισθό διαβίωσης, είναι σε θέση να ικανοποιήσουν αυτές τις βασικές ανάγκες των εργαζομένων τους (Aldag & Brief 1979).

Το επόμενο επίπεδο αναγκών αναφέρεται στην βιβλιογραφία ως «ανάγκες ασφάλειας». Σε αυτό το επίπεδο περιλαμβάνονται ανάγκες όπως η κατοχή ενός τόπου, όπου το άτομο μπορεί να ζήσει και να γνωρίζει πως στο εσωτερικό του είναι ασφαλής. Οι εργοδότες μπορούν να ικανοποιήσουν αυτού του είδους τις ανάγκες εξασφαλίζοντας ότι οι εργαζόμενοι είναι ασφαλείς από φυσικούς, λεκτικούς και συναισθηματικούς κινδύνους, στον χώρο εργασίας τους. Αυτό μπορούν να το επιτύχουν με το να τους προσφέρουν μία αίσθηση ασφαλείας της θέσης τους.

Το τρίτο επίπεδο των αναγκών αφορά ουσιαστικά την κοινωνική υπαγωγή και την προσχώρηση. Μιλάμε για την ανάγκη κοινωνικότητας που έχουν τα άτομα, καθώς και για την ανάγκη του να έχουν φίλους και να αισθάνονται πως ανήκουν σε μία ομάδα. Η εφαρμογή προγραμμάτων συμμετοχής των εργαζομένων, μπορεί να συμβάλει σε μεγάλο βαθμό στην εκπλήρωση της ανάγκης του να ανήκουν κάπου, όπου η γνώμη τους θα ακούγεται και θα αντιμετωπίζονται με σεβασμό. Οι ανταμοιβές, όπως η αναγνώριση της προσφοράς ενός εργαζομένου, μπορούν επίσης να ικανοποιήσουν αυτές τις κοινωνικές ανάγκες (Maniopoulos 2007).

Το τέταρτο επίπεδο της ιεραρχίας είναι οι ανάγκες εκτίμησης. Αυτό το επίπεδο περιγράφεται ως καλή προσωπική γνώμη ενός ατόμου για τον εαυτό του,

γνωρίζοντας ότι η ζωή του είναι σημαντική, πολύτιμη και έχει έναν σκοπό. Οι εργοδότες θα πρέπει να χρησιμοποιούν την τεχνική σχεδιασμού θέσεων εργασίας, ώστε να δημιουργούν θέσεις εργασίας που θα είναι σημαντικές και θα κάνουν τους εργαζομένους να αισθάνονται σημαντικοί για τον οργανισμό. Αυτά τα τέσσερα πρώτα επίπεδα, ο Maslow τα ονομάζει αναπτυξιακές ανάγκες ή ανάγκες D.

Το τελευταίο επίπεδο που περιγράφει ο Maslow σχετίζεται με την αυτοπραγμάτωση του ατόμου. Ο Maslow ονόμασε αυτό το επίπεδο ανάγκη αυτοπραγμάτωσης ή αλλιώς ανάγκη B και αναφέρεται στους ανθρώπους που φθάνουν στις δυνητικές τους καταστάσεις ευημερίας. Ένας εργοδότης, ο οποίος εξασφαλίζει ότι ο εργαζόμενος είναι στην σωστή δουλειά και ταυτόχρονα καλύπτει όλες τις άλλες ανάγκες του, βοηθάει τον τελευταίο να συνειδητοποιήσει την ύπαρξη αυτής της υψηλότερης ανάγκης. Ο Maslow επέκτεινε περαιτέρω την αυτοπραγμάτωση σε τέσσερις κατηγορίες και πιο συγκεκριμένα, την γνωστική, την αισθητική, την αυτοκατανάλωσης και την αυτοπεποίθησης (Hays & Hill 2001).

#### **5.4.2. Η θεωρία των δύο συντελεστών του Herzberg**

Ο Frederick Herzberg ανέπτυξε την θεωρία των δύο παραγόντων που χωρίζεται σε δύο κατηγορίες κινήτρων και πιο συγκεκριμένα σε α) κίνητρα ικανοποίησης και σε β) κίνητρα δυσαρέστησης. Τα κίνητρα ικανοποίησης συνδέονται με την ικανοποίηση από την εργασία, ενώ τα κίνητρα δυσαρέστησης αφορούν την υγιεινή του χώρου και τον τρόπο διοίκησης του οργανισμού.

Η πρώτη κατηγορία, περιλαμβάνει την επίτευξη, την ευθύνη, την πρόοδο και την αναγνώριση των εργαζομένων. Είναι ουσιαστικά όλα τα εγγενή κίνητρα που σχετίζονται άμεσα με τις ανταμοιβές που μπορούν να επιτευχθούν μέσα από την υψηλή απόδοση της εργασίας ή και ακόμη από την φύση της ίδιας της εργασίας (Lazaroiu 2015).

Η δεύτερη κατηγορία, αφορά κυρίως το εργασιακό περιβάλλον, καθώς και τις πολιτικές και την διοίκηση της εταιρείας, όπως είναι για παράδειγμα η εποπτεία, οι συνθήκες εργασίας και οι μισθοί. Ο Herzberg πίστευε ότι η παροχή ενός υγιεινού

περιβάλλοντος εργασίας και η ορθή διοίκηση, θα μπορούσαν να αποτρέψουν την δυσαρέσκεια και να συνεισφέρουν στον βαθμό ικανοποίησης.

Ο Herzberg πίστευε επίσης ότι οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι, κατέχουν υψηλότερες δυνατότητες, ώστε να παρουσιάσουν αυξημένη απόδοση στην εργασία τους. Τα προγράμματα επαγγελματικής ζωής, που διοργανώνονται κυρίως από τις πολυεθνικές του εξωτερικού, αποτελούν μορφή ικανοποίησης που αναγνωρίζει την ζωή του υπαλλήλου εντός και εκτός εργασίας, κάτι που τον βοηθάει στο να μην μειώνεται το κίνητρό του, όταν επιστρέφει στον εργασιακό χώρο (Chiang & Jang 2008).

Με την βελτίωση μίας εργασίας, ώστε να γίνει πιο ενδιαφέρουσα, μπορεί να αναβαθμιστεί η συνολική ικανοποίηση που παρουσιάζει ένας εργαζόμενος στην δουλειά. Ένας μη ικανοποιημένος εργαζόμενος, αναμένεται να επηρεαστεί επίσης και στις σχέσεις του με τους συναδέλφους του. Οι συνάδελφοι παίζουν σημαντικό ρόλο στο χώρο εργασίας, καθώς αλληλεπιδρούν καθημερινά. Η δημιουργία σχέσεων υψηλής ποιότητας μεταξύ των συναδέλφων, μπορεί να βελτιώσει μακροπρόθεσμα τα κίνητρα του συνόλου των εργαζομένων.

#### **5.4.3. Η θεωρία της προσδοκίας του Vroom**

Η θεωρία της προσδοκίας των κινήτρων καταγράφηκε από τον Victor Vroom και είχε ως βάση της την πεποίθηση ότι τα κίνητρα βασίζονται στην προσδοκία των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Η θεωρία βασίζεται σε τέσσερις έννοιες. Πιο συγκεκριμένα (Dobre 2013):

- Το σθένος
- Την προσδοκία
- Το μέσο και
- Την δύναμη.

*Το σθένος* είναι συνδεδεμένο με την ελκυστικότητα των πιθανών ανταμοιβών και των αποτελεσμάτων. *Η προσδοκία* είναι η πεποίθηση ενός ατόμου ότι θα μπορέσει ή δεν θα μπορέσει να φτάσει στο επιθυμητό αποτέλεσμα. *Το μέσο*, σχετίζεται με την πεποίθηση ότι μία ισχυρή εργασιακή απόδοση θα ανταμειφθεί καλά. *Η δύναμη* είναι ουσιαστικά το κίνητρο ενός ατόμου στο να εκτελέσει την αποστολή του.

Γενικά, οι άνθρωποι θα δουλέψουν σκληρά όταν έχουν στο μυαλό τους ότι είναι πιθανό να οδηγηθούν σε υψηλά εργασιακά οφέλη. Ο Vroom θεώρησε ότι οι άνθρωποι παρακινούνται να εργαστούν για να επιτύχουν έναν στόχο, εάν πιστεύουν ότι ο στόχος αξίζει τον κόπο και αν παράλληλα αντιληφθούν ότι οι προσπάθειές τους θα συμβάλουν στην επίτευξη αυτού του στόχου.

Γενικά, ο Vroom κατέγραψε τον τύπο που αποτέλεσε την βάση της θεώρησής του:

$$\text{Δύναμη} = \text{Σθένος} \times \text{Προσδοκία} \times \text{Μέσο}$$

#### 5.4.4. Η θεωρία των στόχων του Locke

Καθώς η ικανοποίηση των εργαζομένων άρχισε να παίζει πολύ σημαντικό ρόλο στο καθεστώς της εργασίας, η αύξηση των εγγενών κινήτρων και η συμμετοχή των υπαλλήλων στα δρώμενα του εκάστοτε οργανισμού, αποτέλεσαν ακόμη πιο σημαντικά ζητήματα για τους εργοδότες. Η αύξηση των ενδογενών κινήτρων θα μπορούσε να επιτευχθεί, μέσω της θεωρίας ρύθμισης στόχων που αναλύθηκε από τον Edwin A. Locke. Σύμφωνα με την συγκεκριμένη θεώρηση, οι εργοδότες που θέτουν ρεαλιστικούς και σημαντικούς στόχους στους υπαλλήλους τους, δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για την ύπαρξη ισχυρών εργασιακών κινήτρων. Επιτρέποντας στους υπαλλήλους να αναλάβουν μία εργασία και να επιτύχουν την προσωπική τους ικανοποίηση για την επίτευξη ενός στόχου, μπορεί να τους προσελκύσει να θέλουν να επιτύχουν καινούριους στόχους, ώστε να οδηγηθούν σε νέες επιτυχίες και να αποδώσουν καλύτερα στην δουλειά τους (Webb 2007).

Η παραπάνω θεωρία είναι απολύτως λογική, επειδή οι εργαζόμενοι πρόκειται να θέσουν πιο δύσκολους στόχους, αλλά οι νέοι στόχοι αναμένεται να επιτευχθούν μέσω αυξημένων προσπαθειών. Μόλις διαμορφωθούν οι στόχοι, οι εργαζόμενοι μπορούν δεσμευτούν στο να τους επιτύχουν, με αποτέλεσμα να είναι πιθανότερο να παραμείνουν στις θέσεις εργασίας τους μέχρι να ολοκληρώσουν το έργο τους.

Οι υπάλληλοι που εργάζονται μαζί με τους εργοδότες τους στην διαδικασία καθορισμού των στόχων, έχουν το εγγενές όφελος από την συμμετοχή τους στις αποφάσεις, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε υψηλότερα κίνητρα, καθώς



παρουσιάζεται κάποιου είδους εξουσιοδότηση των εργαζομένων στον χώρο εργασίας τους. Όσο οι εργαζόμενοι επιτυγχάνουν αυτούς τους προσωπικούς στόχους, η διοίκηση μπορεί να ενισχύει αυτές τις προσπάθειες, αναγνωρίζοντας την επιτυχία τους (Leete 2000).

#### 5.4.5. Οι πέντε βασικές αρχές του Locke και του Latham

Ο Δρ. Gary Latham συνεργάστηκε με τον Edwin Locke για να επεκτείνει την θεωρία του σχετικά με τον καθορισμό κινήτρων, μέσω πέντε βασικών αρχών που αποσκοπούσαν στην παρακίνηση για την επίτευξη και την ολοκλήρωση ενός συγκεκριμένου στόχου.

Αυτές οι πέντε βασικές αρχές ευθυγραμμίζονται στενά γύρω από την στρατηγική καθορισμού στόχων (SMART) που έχει σχεδιαστεί για τον καθορισμό της αντικειμενικότητας και της εφικτότητας. Οι πέντε βασικές αρχές είναι (Chiang & Jang, 2008):

- **Σαφήνεια:** Οι σαφείς στόχοι είναι μετρήσιμοι και όχι αμφιλεγόμενοι, με αποτέλεσμα να δίνεται σαφής ορισμός ως προς τις προσδοκίες που δημιουργούνται.
- **Πρόκληση:** Οι άνθρωποι συχνά υποκινούνται από την αναμενόμενη σημασία του αποτελέσματος, που προκύπτει κατά την επιτυχή ολοκλήρωση του συγκεκριμένου έργου.
- **Δέσμευση:** Υπάρχει άμεση συσχέτιση μεταξύ των κινήτρων των εργαζομένων για την ολοκλήρωση ενός στόχου και της συμμετοχής τους στην καθιέρωση του στόχου και των ορίων του.
- **Ανατροφοδότηση:** Η συνεπής ανατροφοδότηση, κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ολοκλήρωσης του αντικειμενικού σκοπού, παρέχει σαφήνεια στις προσδοκίες, δυνατότητα προσαρμογής της δυσκολίας και δυνατότητα αναγνώρισης της δουλειάς του υπαλλήλου.
- **Πολυπλοκότητα:** Οι άνθρωποι σε ένα ιδιαίτερα απαιτητικό περιβάλλον έχουν συνήθως ένα υψηλό επίπεδο κινήτρων, αλλά θεωρείται σημαντικό ότι ο

στόχος δεν πρέπει να κατακλύζει το άτομο, ώστε να διατηρηθεί το κίνητρο σε υψηλά επίπεδα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **6.1. Γενικά στοιχεία για την έρευνα**

Η παρούσα έρευνα θα στηριχθεί σε εμπειρικά δεδομένα, καθώς εξετάζει τις άμεσες εμπειρίες των εργαζομένων και των εργοδοτών που ρωτήθηκαν σχετικά με την παροχή κινήτρων στον χώρο εργασίας, λαμβάνοντας υπόψη τη σχετική βιβλιογραφία.

Επίσης χρησιμοποιείται ο επαγωγικός συλλογισμός, καθώς οδηγούμαστε από το γενικό στο ειδικό. Όπως είναι εμφανές, έχει πραγματοποιηθεί προσπάθεια της γενικότερης ανάλυσης των διάφορων τύπων κινήτρων και του τρόπου με τον οποίο αυτά επιδρούν στην επίδοση, κατά κύριο λόγο, των εργαζομένων αλλά και στις πολιτικές παροχής κινήτρων των εργοδοτών.

Στην περίπτωση της έρευνας η οποία πραγματοποιήθηκε, επιλέχθηκε η ποσοτική προσέγγιση, όπως φαίνεται στο επόμενο κεφάλαιο. Έπειτα από την συγκέντρωση των δεδομένων από τα δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στις ομάδες – στόχους που εξετάζουμε, τα δεδομένα ταξινομήθηκαν, καταχωρήθηκαν και τέθηκαν προς στατιστική ανάλυση από όπου και προέκυψαν οι ποσοστιαίες παρατηρήσεις που θα αναλύσουμε στο επόμενο κεφάλαιο.

## **6.2. Δειγματοληψία και περιορισμός έρευνας**

Στην συγκεκριμένη περίπτωση, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε χώρους εργασίας ανεξαρτήτως κλάδου, όπου προσεγγίστηκαν άτομα και από τις δύο ομάδες – στόχους. Η μέθοδος δειγματοληψίας που επιλέχθηκε είναι η δειγματοληψία ευκολίας (ή συμπτωματική δειγματοληψία). Η συγκεκριμένη μέθοδος στηρίζεται στη δημιουργία ενός δείγματος βασισμένου στον εθελοντισμό των ερωτηθέντων να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Παρόλο που αυτή η μέθοδος είναι διαδεδομένη σε έρευνες (π.χ. μελέτες ψυχολογίας αλλά και μελέτες που αφορούν στις εργασιακές σχέσεις) δεν μπορεί να δώσει αποτελέσματα απόλυτα αντιπροσωπευτικά για όλον τον πληθυσμό. Ο λόγος είναι η μεροληψία στην συλλογή του δείγματος που έπρεπε να απευθύνεται συγκεκριμένα σε εργοδότες και εργαζομένους (και όχι ανέργους, για παράδειγμα). Έτσι, ενώ η σκοπιμότητα της έρευνας είναι σημαντική στο να αναδείξει κάποια συγκεκριμένα ζητήματα στο θέμα που μελετάμε, η αντιπροσωπευτικότητά της για όλο τον πληθυσμό (π.χ. Ελλάδα) μπορεί να αμφισβητηθεί. (Ζαφειρόπουλος 2015, Συντιχάκη - Κουργιαντάκης - Αποστολακης 2014).

Το δείγμα που χρησιμοποιήθηκε ήταν 150 εργοδότες και 150 εργαζόμενοι. Τα ερωτηματολόγια περιλάμβαναν κατηγορίες ερωτήσεων που ζητούσαν πληροφορίες σχετικά με τα προσωπικά δεδομένα των ερωτηθέντων (π.χ. φύλο, ηλικία, μόρφωση κτλ.) και το μεγαλύτερο μέρος των ερωτήσεων αφορούσε στις εργασιακές σχέσεις και τα κίνητρα για την καλύτερη απόδοση των υπαλλήλων και τις απόψεις των εργοδοτών (π.χ. ηθικά, υλικά κίνητρα, εργασιακές σχέσεις).

## **6.3. Τεχνικές έρευνας**

Κάθε ερευνητική εργασία αποτελείται από την πρωτογενή και δευτερογενή έρευνα. Με τον όρο πρωτογενή έρευνα, εννοούμε την συγκέντρωση μη επεξεργασμένου υλικού (στην περίπτωσή μας το υλικό από τα ερωτηματολόγια), την ταξινόμηση και την ανάλυση του υλικού αυτού. Ως δευτερογενή, ορίζουμε τη διερεύνηση ήδη επεξεργασμένου υλικού, η οποία γίνεται κυρίως με την μελέτη της βιβλιογραφίας (βιβλιογραφική έρευνα), μέσα από τον εντοπισμό, τη μελέτη και την ανάλυση

σχετικών επιστημονικών κειμένων, δημοσιευμένων σε άρθρα και βιβλία. (Τσέκος 2016).

Πιο συγκεκριμένα, η παρούσα πτυχιακή εργασία βασίστηκε τόσο σε πρωτογενές υλικό και επεξεργασία αυτού, δηλαδή τα ερωτηματολόγια που δόθηκαν προς απάντηση στο δείγμα, και σε δευτερογενές υλικό, δηλαδή διερεύνηση του ήδη υπάρχοντος υλικού – «βιβλιογραφία» σχετική με το θέμα μας. Η βιβλιογραφία αυτή περιλαμβάνει επιστημονικά άρθρα και βιβλία που μας βοήθησαν στην ερμηνεία του πρωτογενούς υλικού (αποτελέσματα των ερωτηματολογίων) και στην συγγραφή του θεωρητικού μέρους της παρούσας ερευνητικής εργασίας.

#### **6.4. Σχεδιασμός ερωτηματολογίου**

Όπως ήδη αναφέρθηκε, στα πλαίσια της παρούσας έρευνας δομήθηκαν δύο διαφορετικά ερωτηματολόγια, τα οποία αφορούσαν αφ' ενός στους εργαζόμενους και αφ' ετέρου στους εργοδότες. Το ερωτηματολόγιο που αφορούσε τους εργαζόμενους, περιείχε συνολικά 14 ερωτήσεις κλειστού τύπου και το ερωτηματολόγιο που αφορούσε στους εργοδότες περιείχε συνολικά 15 ερωτήσεις κλειστού τύπου. Σημαντικό ρόλο στην δημιουργία του ερωτηματολογίου δόθηκε στη ξεκάθαρη διατύπωση των ερωτήσεων, με σαφήνεια, και στην αποφυγή γενικοτήτων. Όπως συνιθίζεται σε παρόμοιου τύπου ερωτηματολόγια, ξεκινήσαμε με ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα (π.χ. φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, επάγγελμα, χρόνια προϋπηρεσίας κλπ.). Τα δημογραφικά στοιχεία επιλέχθηκαν με κριτήριο την σκοπιμότητα διερεύνησης των διαφορών στις απόψεις τους σχετικά με τα στοιχεία του φύλου, ηλικίας, μόρφωσης, εργασιακής εμπειρίας.

Επίσης, η επιλογή των ερωτήσεων που επικεντρώνονται στην παρακίνηση των εργαζομένων, στις εργασιακές σχέσεις μεταξύ εργαζομένων-εργοδοτών και στην άποψη των μεν και των δε σχετικά με τα ηθικά και υλικά κίνητρα, βασίστηκε σε δευτερογενές υλικό σχετικό με προηγούμενες μελέτες που συζητούν γενικά την αλληλεπίδραση μεταξύ κινήτρων των εργαζομένων και αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων. Μελετήθηκαν ακόμη οι πολιτικές των εργοδοτών για ανταμοιβές υπαλλήλων και συμπληρωματική βιβλιογραφία για την υθική και υλική παρακίνηση

και τη σπουδαιότητά της από πλευράς εργοδοτών. Όπως διαπιστώθηκε από την δευτερογενή βιβλιογραφία, οι εργαζόμενοι έχουν μεγαλύτερη απόδοση, όταν τους παρέχονται κίνητρα και επιβραβεύονται για την συνεισφορά τους στις επιχειρήσεις όπου εργάζονται (Leete 2000). Ως αποτέλεσμα, οι εργοδότες βλέπουν αύξηση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων και κατά συνέπεια, του κέρδους των επιχειρήσεών τους. Μέσω (ηθικών ή υλικών) ανταμοιβών και κινήτρων στο χώρο εργασίας, οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι απολαμβάνουν μια εποικοδομητική συνεργασία σε ένα παραγωγικό περιβάλλον εργασίας (Lazaroiu 2015).

Πιο συγκεκριμένα, τα οικονομικά κίνητρα ανταμείβουν τους εργαζόμενους για την απόδοση και την παραγωγικότητά τους και αυτά περιλαμβάνουν δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών, σχέδια συμμετοχής στα κέρδη, αμειβόμενη άδεια, και μπόνους μετρητών. Τα πρόσθετα χρηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν ετήσια ή εξαμηνιαία μπόνους. Οι χρηματικές ανταμοιβές παρακινούν τους εργαζομένους να αποδίδουν τα μέγιστα στην εργασία τους (Martín Cruz, et al, 2009).

Επίσης, τα μη οικονομικά κίνητρα επιβραβεύουν την απόδοση των εργαζομένων μέσω προνομίων και των ευκαιριών. Αυτά τα προνόμια περιλαμβάνουν ευέλικτες ώρες εργασίας, ευκαιρίες κατάρτισης και δυνατότητα ισορροπίας μεταξύ εργασιακού ωραρίου και προσωπικής ζωής (Dartey-Baah & Amoako, 2011). Επίσης, άλλα τέτοια προνόμια περιλαμβάνουν τον έπαινο για την αποτελεσματική εργασία και προσωπική ενθάρρυνση των εργαζομένων, πράγμα που οδηγεί στην θετική ανταπόκριση των εργαζομένων και στην ευχάριστη συνεργασία τόσο με άλλους εργαζομένους αλλά και εργοδότες. (Webb, 2007). Τέλος, η βιβλιογραφία δείχνει ότι είναι διαδεδομένη η παροχή κινήτρων τα οποία βοηθούν στη διατήρηση ισορροπίας μεταξύ προσωπικής ζωής και εργασιακού ωραρίου (π.χ. συνδρομές σε γυμναστήρια) που βοηθούν και στην διατήρηση της ψυχικής και σωματικής ευεξία των εργαζομένων (Leete, 2000).

Τέλος, όλοι αυτοί οι παράγοντες που εντοπίστηκαν και μελετήθηκαν από το δευτερογενές υλικό ήταν καθοριστικής σημασίας για την επιλογή και διατύπωση των ερωτήσεων και στα δύο ερωτηματολόγια προκειμένου να γίνουν συγκρίσεις και συσχετισμοί μεταξύ των απαντήσεων των εργαζομένων και των εργοδοτών, σχετικά

με τα κίνητρα και την παρακίνηση στην εργασία. Συνεπώς, όλοι οι παραπάνω παράγοντες έχουν συμπεριληφθεί στην κατάλληλη μορφή στις σχετικές ερωτήσεις που διατυπώσαμε στα ερωτηματολόγια που διανεμήθηκαν στο δείγμα του πληθυσμού που μελετήσαμε.

## **6.5. Μέθοδος ανάλυσης αποτελεσμάτων**

Όπως γίνεται σε ανάλογες έρευνες που χρησιμοποιούν ερωτηματολόγια, οι απαντήσεις που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες εργοδότες και εργαζομένους για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας, συλλέχθηκαν και ταξινομήθηκαν ανά κατηγορία (ποσοτική ανάλυση, δηλ. τα ποσοστά των διαφόρων απαντήσεων επι του συνόλου). Να σημειώσουμε ότι η εισαγωγή των δεδομένων έγινε στο πρόγραμμα Microsoft Excel και στη συνέχεια στο Στατιστικό Πακέτο SPSS 20, το οποίο ενδείκνυται στη βιβλιογραφία για δείγμα μεγαλύτερο των 100 (Τσεκος 2016) με την προοπτική να επιχειρήσουμε περιγραφική στατιστική ανάλυση με γραφήματα τύπου πίτας και τους αντίστοιχους πίνακες των αποτελεσμάτων, καθώς και συσχετίσεις αποτελεσμάτων. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα που επιλέξαμε ήταν κατάλληλο, κατά κύριο λόγο, για την παρουσίαση τόσο ποσοστών όσο και συχνοτήτων (σχετικών συχνοτήτων) μέσω των πινάκων των αποτελεσμάτων.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **7.1. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργαζομένων**

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική διαδικασία της περιγραφικής ανάλυσης των δεδομένων του ερωτηματολογίου που συλλέχθηκαν.

Στην ερώτηση που αφορούσε το φύλο των ερωτηθέντων, το 58% είναι άνδρες και το 42% είναι γυναίκες. Όσον αφορά στην ηλικία των ερωτηθέντων, το 48% είναι ηλικίας 26-30 ετών, το 24,67% είναι ηλικίας 31-35 ετών, το 23,33% είναι ηλικίας 18-25 ετών και τέλος μόνον ένα 4% είναι ηλικίας μεγαλύτερης των 40 ετών.

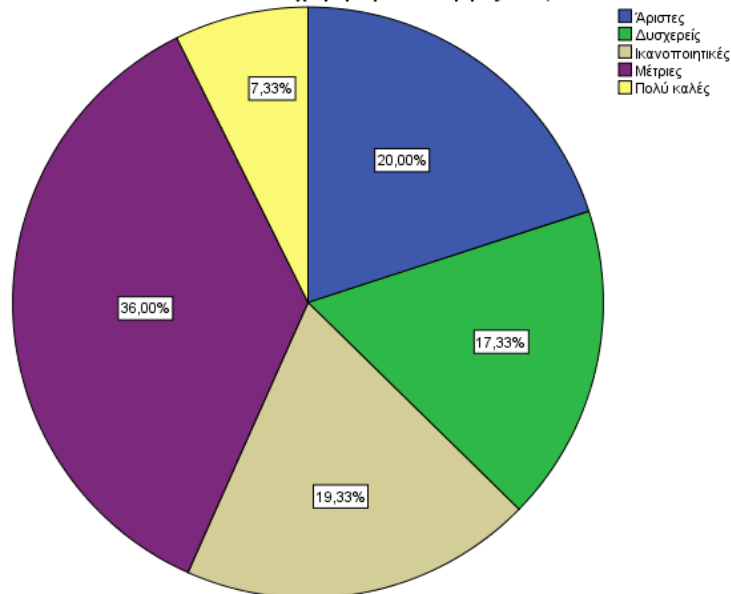
Όσον αφορά στο επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων, εδώ το 44,67% απαντά ότι είναι προπτυχιακών σπουδών ή απόφοιτοι ΤΕΙ, το 21,33% απαντά ότι είναι προπτυχιακών σπουδών ή απόφοιτοι ΑΕΙ, το 12,67% απαντά ότι είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών, το 12% απαντά ότι είναι προπτυχιακών σπουδών ή απόφοιτοι ΙΕΚ, το 8,67% απαντά ότι κατέχουν απολυτήριο λυκείου και το 0,67% απαντούν ότι είναι κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι ήταν σημαντικό να εξεταστεί το μορφωτικό επίπεδο των εργαζομένων, καθώς θεωρείται σημαντικός παράγοντας που επηρεάζει τον τρόπο που οι ίδιοι βλέπουν την εργασία τους και το κατά πόσο αυτή και η αντίστοιχη επιπλέον παραγωγικότητά τους ανταμείβεται από τους εργοδότες. Για παράδειγμα, ένας απόφοιτος Δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης ενδεχομένως να έχει μικρότερες απαιτήσεις από την εργασία του σε σχέση με έναν εργαζόμενο που είναι κάτοχος διδακτορικού διπλώματος (Ramlall 2004).

Σχετικά με το επίπεδο μισθού τους, οι ερωτηθέντες κατά 44,67% απαντούν ότι ο μισθός τους κυμαίνεται μεταξύ 10001 και 15000 ευρώ ετησίως, το 19,33% μεταξύ 0 και 5000 ευρώ ετησίως, το 18,67% μεταξύ 5001 και 10000 ευρώ ετησίως, το 15,33% μεταξύ 15001 και 20000 ευρώ ετησίως και το 2% ότι ο ετήσιος μισθός τους είναι άνω των 20000 ευρώ.

Όταν οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τον επαγγελματικό κλάδο στον οποίο εργάζονται, το 24,67% απάντησε στον κλάδο τουρισμού/εμπορίου, το 22,67% στον παιδαγωγικό κλάδο, το 17,33% στον χρηματοοικονομικό κλάδο, το 8% στον κλάδο των τεχνικών επαγγελματιών, από 6% απάντησαν στον ασφαλιστικό κλάδο και στον κλάδο γεωργίας και κτηνοτροφίας, από 5,33% απάντησαν στον κατασκευαστικό κλάδο και στον κλάδο των επαγγελματιών υγείας, το 2,67% απάντησε στον κλάδο της

ενημέρωσης – επικοινωνίας και τέλος ένα 2% απάντησε στον κλάδο της πληροφορικής.

Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων στην επιχείρηση όπου εργάζεστε;



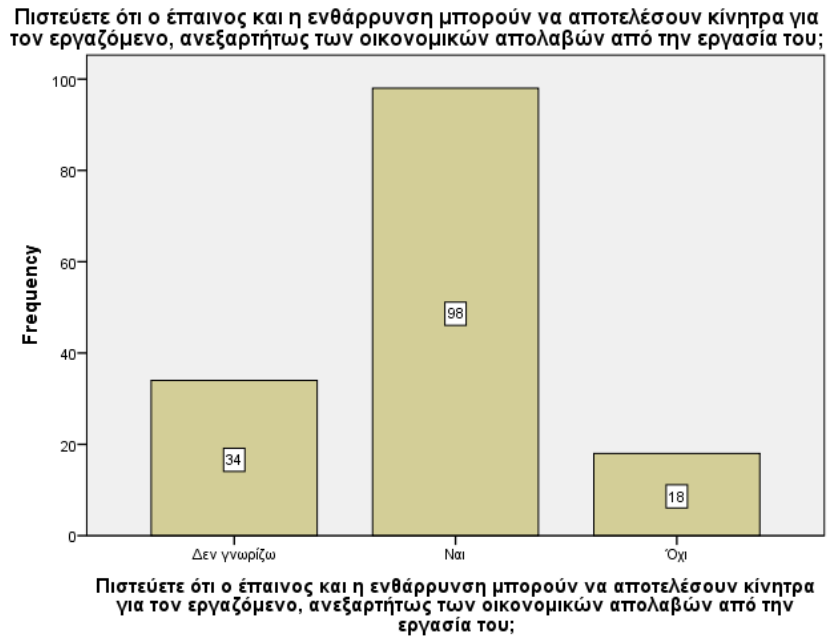
Σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων στην επιχείρηση στην οποία εργάζονται, οι ερωτηθέντες τις χαρακτήρισαν κατά 36% μέτριες, κατά 20% άριστες, κατά 19,33% ικανοποιητικές, κατά 17,33% δυσχερείς και κατά 7,33% πολύ καλές.

Όσον αφορά στους πιο αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης των εργασιακών ζητημάτων στην επιχείρηση στην οποία οι ερωτηθέντες εργάζονται, εκείνοι απάντησαν κατά 38% ότι είναι η γενική συνάντηση με σκοπό την επίλυση ζητημάτων, κατά 27,33% ότι είναι η προσπάθεια αποφυγής περεταίρω συγκρούσεων, κατά 20% ότι είναι η επίλυση σε ατομικό επίπεδο, κατά 8% ότι είναι η διαιτησία, κατά 4% ότι είναι αποχώρηση από τον χώρο εργασίας και κατά 2,67% ότι είναι η αναφορά σε προϊστάμενο.

Σχετικά με το πόσο σημαντικό κρίνουν οι ερωτηθέντες το να υπάρχουν κίνητρα για την βέλτιστη απόδοση στον χώρο εργασίας τους, το 32% απάντησε πολύ σημαντικό,

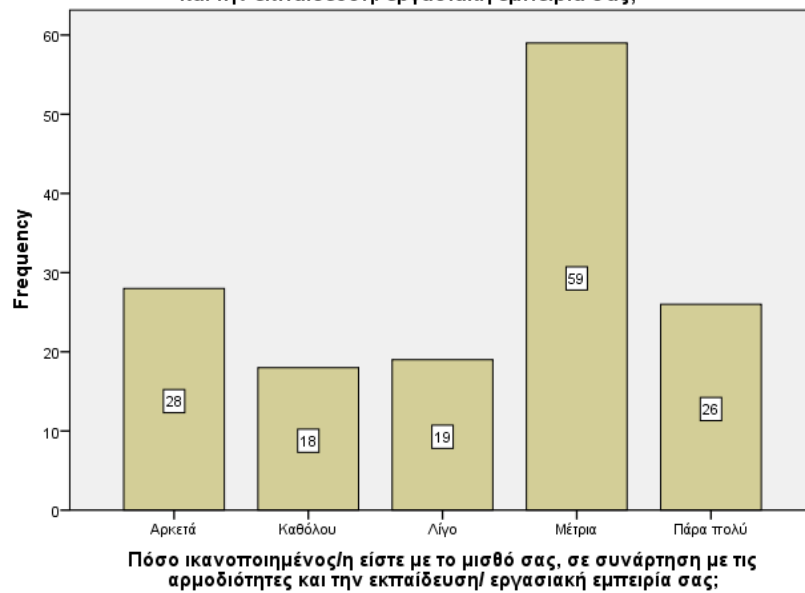


το 30,67% απάντησε αρκετά σημαντικό, το 18% απάντησε σημαντικό, το 5,33% απάντησε λίγο σημαντικό και το 14% απάντησε αδιάφορο.



Όσον αφορά στο αν οι ερωτηθέντες θεωρούν πως ο έπαινος και η ενθάρρυνση μπορούν να αποτελέσουν κίνητρα για τον εργαζόμενο, ανεξαρτήτων των οικονομικών απολαβών από την εργασία του, το 65,33% απαντά θετικά, το 22,67% απαντά ότι δεν γνωρίζει και το 12% απαντά αρνητικά.

Πόσο ικανοποιημένος/η είστε με το μισθό σας, σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες και την εκπαίδευση/εργασιακή εμπειρία σας;



Στην ερώτηση που αφορούσε το κατά πόσοι ικανοποιημένοι είναι οι ερωτηθέντες από τον μισθό τους σε συνάρτηση με τις αρμοδιότητες και την εκπαίδευση – εργασιακή τους εμπειρία, το 39,33% απαντά μέτρια, το 18,67% απαντά αρκετά, το 17,33% απαντά πάρα πολύ, το 12,67% απαντά λίγο και το 12% απαντά καθόλου.

Όσον αφορά στο αν οι ερωτηθέντες κρίνουν ότι υπάρχει στην εργασία τους η δυνατότητα προαγωγής, το 40,67% απαντά αρνητικά, το 30,67% απαντά ότι δεν γνωρίζει και το 28,67% απαντά αρνητικά.

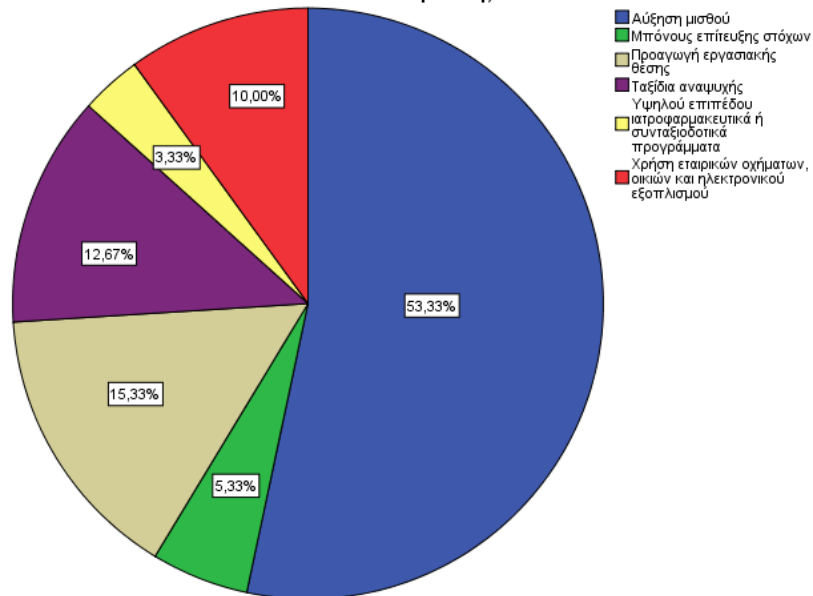
Ποιου είδους κίνητρα θα θεωρούσατε πιο σημαντικά, ώστε να οδηγηθείτε στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσής σας;



Ποιου είδους κίνητρα θα θεωρούσατε πιο σημαντικά, ώστε να οδηγηθείτε στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσής σας;

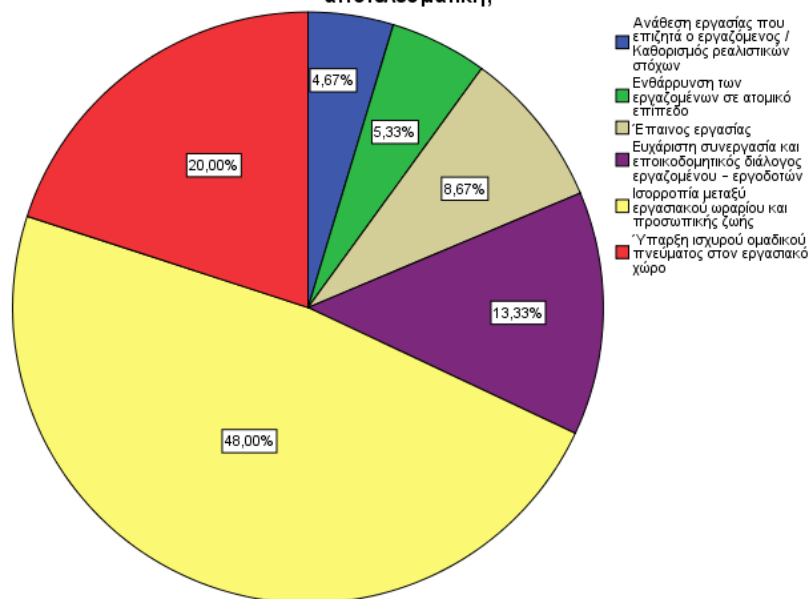
Σχετικά με το είδος των κινήτρων που οι ερωτηθέντες θα θεωρούσαν πιο σημαντικά, ώστε να οδηγηθούν στην βελτίωση της εργασιακής τους απόδοσης, το 66,67% απαντά την υλική παρακίνηση και το 33,33% απαντά την ηθική παρακίνηση.

Ως υλική παρακίνηση, ποιά από τις παρακάτω μορφές θα χαρακτηρίζατε ως πιο αποτελεσματική;



Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το ποια μορφή ηθικής παρακίνησης θα θεωρούσαν πιο αποτελεσματική. Εδώ το 53,33% απαντά την αύξηση μισθού, το 15,33% απαντά την προαγωγή εργασιακής θέσης, το 12,67% απαντά τα ταξίδια αναψυχής, το 10% απαντά την χρήση εταιρικών οχημάτων, οικιών και ηλεκτρονικού εξοπλισμού, το 5,33% απαντά τα μόνους επίτευξης στόχων και το 3,33% απαντά τα υψηλού επιπέδου ιατροφαρμακευτικά ή συνταξιοδοτικά προγράμματα.

Ως ηθική παρακίνηση, ποιά από τις παρακάτω μορφές θα χαρακτηρίζατε ως πιο αποτελεσματική;



Τέλος, όσον αφορά το ποια μορφή ηθικής παρακίνησης οι ερωτηθέντες θα έκριναν ως πιο αποτελεσματική, το 48% απαντά την ισορροπία μεταξύ εργασιακού ωραρίου και προσωπικής ζωής, το 20% απαντά την ύπαρξη ισχυρού ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο, το 13,33% απαντά την ευχάριστη συνεργασία και τον επικοινωνητικό διάλογο εργαζομένου – εργοδοτών, το 8,67% απαντά τον έπαινο εργασίας, το 5,33% απαντά την ενθάρρυνση των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο και τέλος το 4,67% απαντά την ανάθεση εργασίας που επιζητά ο εργαζόμενος και τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων.

## 7.2. Αποτελέσματα ερωτηματολογίου εργοδοτών

Στο σημείο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την στατιστική διαδικασία της περιγραφικής ανάλυσης των δεδομένων του ερωτηματολογίου που συλλέχθηκαν. Ως προς τον προσδιορισμό του φύλου των ερωτηθέντων το 70,67% είναι άνδρες και το 29,33% είναι γυναίκες. Όσον αφορά στην ηλικία των ερωτηθέντων, το 50,67% είναι ηλικίας 26-30 ετών, το 23,33% είναι ηλικίας 31-35 ετών, το 11,33% είναι ηλικίας 18-25 ετών και τέλος το 14,67% είναι ηλικίας μεγαλύτερης των 40 ετών.

Όσον αφορά στο επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων, εδώ το 36% απαντά ότι είναι προπτυχιακών σπουδών ή απόφοιτοι ΤΕΙ, το 33,33% απαντά ότι είναι προπτυχιακών σπουδών ή απόφοιτοι ΑΕΙ, το 17,33% απαντά ότι είναι προπτυχιακών σπουδών ή απόφοιτοι ΙΕΚ, το 11,33% απαντά ότι είναι απόφοιτοι μεταπτυχιακών σπουδών, και τέλος το 2% απαντά ότι κατέχουν απολυτήριο λυκείου. Στο σημείο αυτό, αξίζει να αναφερθεί ότι είναι σημαντικό να εξεταστεί το επίπεδο σπουδών των ερωτηθέντων, καθώς σύμφωνα με ισχύουσα έρευνα, το επίπεδο σπουδών των εργοδοτών επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό την θεώρησή τους σχετικά με τα εργασιακά θέματα και την παροχή κινήτρων προς τους εργαζόμενους (Ramlall, 2004).

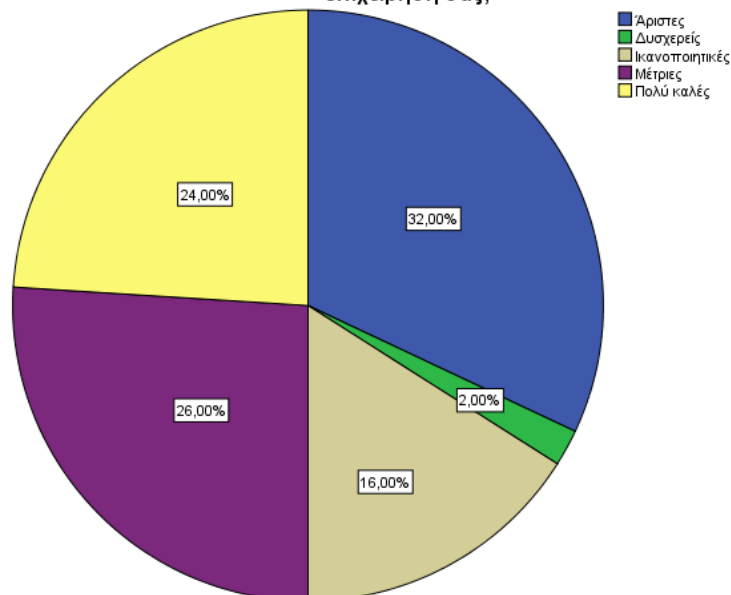
Στην ερώτηση που αφορά τα πόσα έτη λειτουργεί η επιχείρηση των ερωτηθέντων, το 45,33% απαντά 6 έως 10 έτη, το 27,33% απαντά 1 έως 5 έτη, το 11,33% απαντά 16 έως 20 έτη, το 10,67% απαντά 11 έως 15 έτη και το 5,33% απαντά άνω των 20 ετών.

Όταν οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τον επαγγελματικό κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, το 22% απάντησε στον χρηματοοικονομικό κλάδο, το 20,67% απάντησε στον κλάδο τουρισμού/ εμπορίου, το 14% απάντησε στον κλάδο των τεχνικών επαγγελμάτων, το 14,67% απάντησε στον ασφαλιστικό κλάδο το 6,67% απάντησε στον κατασκευαστικό κλάδο, το 9,33% απάντησε στον παιδαγωγικό κλάδο, το 5,33% απάντησε στον κλάδο της ενημέρωσης – επικοινωνίας, το 2,67% απάντησε στον κλάδο της πληροφορικής, το 2,67% στον

κλάδο των επαγγελματιών υγείας, και τέλος ένα 2% στον κλάδο γεωργίας και κτηνοτροφίας.

Όσον αφορά στον αριθμό των εργαζομένων που η επιχείρηση των ερωτηθέντων απασχολεί στο δεδομένο χρονικό διάστημα, το 42% απάντησε 11 έως 50 εργαζομένους, το 34,67% απάντησε 1 έως 10 εργαζομένους και το 23,33% απάντησε 51 έως 200 εργαζομένους.

Πως θα χαρακτηρίζατε τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων στην επιχείρησή σας;



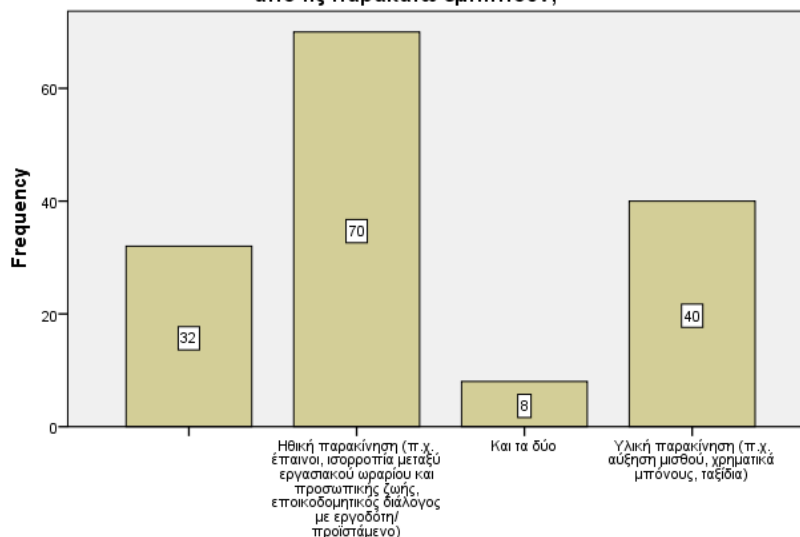
Σχετικά με τις σχέσεις μεταξύ προϊσταμένων – υφισταμένων στην επιχείρησή τους, οι ερωτηθέντες τις χαρακτήρισαν κατά 32% άριστες, 24% πολύ καλές, κατά 26% μέτριες, κατά 16% ικανοποιητικές, και κατά 2% δυσχερείς .

Όσον αφορά στους πιο αποτελεσματικούς τρόπους αντιμετώπισης των εργασιακών ζητημάτων στην επιχείρησή τους, οι ερωτηθέντες απάντησαν κατά 54,67% ότι είναι η προσπάθεια αποφυγής περεταίρω συγκρούσεων, , κατά 16% ότι είναι η επίλυση σε ατομικό επίπεδο, κατά 13,33% ότι είναι η αναφορά σε προϊστάμενο, κατά 12,67% ότι είναι η γενική συνάντηση με σκοπό την επίλυση ζητημάτων και κατά 3,33% ότι είναι η διαιτησία.

Σχετικά με το πόσο σημαντική κρίνουν οι εργοδότες την αμφίδρομη επικοινωνία εργοδότη-εργαζομένου για την αναγνώριση των αναγκών των εργαζομένων, προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοσή τους, το 45,33% απαντά ότι είναι πολύ σημαντική, το 27,33% αρκετά σημαντική, το 11,33% σημαντική και από 8% απαντούν ότι είναι λίγο σημαντική και αδιάφορη.

Στην ερώτηση που αφορούσε το αν οι εργοδότες παρέχουν κίνητρα προς τους εργαζομένους τους, το 49,33% απάντησε θετικά, το 29,33% απάντησε ότι δεν γνωρίζει και το 21,33% απάντησε αρνητικά.

**Εάν η επιχείρησή σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους της, σε ποια κατηγορία από τις παρακάτω εμπίπτουν;**

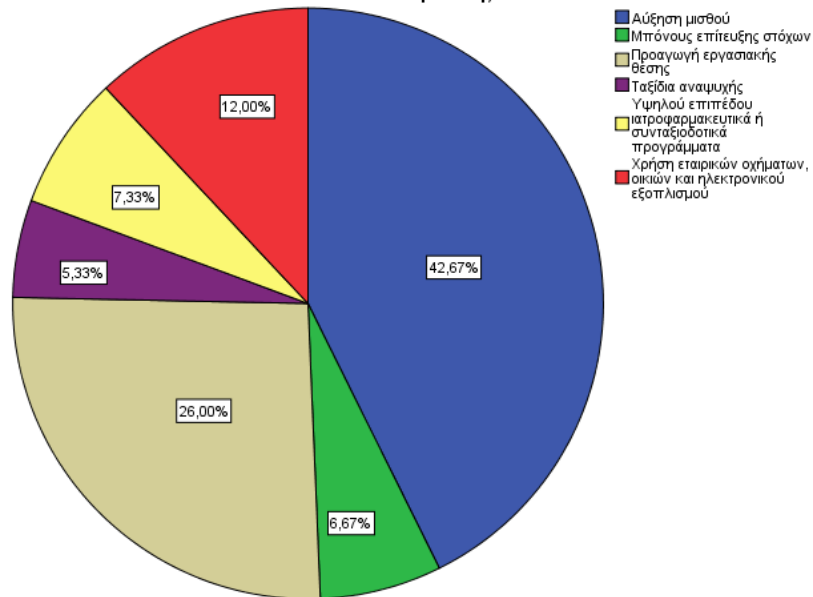


**Εάν η επιχείρησή σας παρέχει κίνητρα στους υπαλλήλους της, σε ποια κατηγορία από τις παρακάτω εμπίπτουν;**

Στην παραπάνω ερώτηση οι ερωτηθέντες που δεν απάντησαν αρνητικά στην προηγούμενη ερώτηση, κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποια κατηγορία εμπίπτουν τα κίνητρα που παρέχουν προς τους εργαζομένους τους. Στο παραπάνω γράφημα παρατηρείται ότι το 21,33% των ερωτηθέντων δεν απάντησαν σε αυτή την ερώτηση λόγω αρνητικής απάντησης στην προηγούμενη ερώτηση, ενώ το 46,67% του συνολικού δείγματος απάντησε την ηθική παρακίνηση, το 26,67 απάντησε την υλική παρακίνηση και το 5,33% απάντησε και τα δύο.

Όσον αφορά στο είδος των κινήτρων που οι εργοδότες θα χαρακτήριζαν ως πιο σημαντικά, τα οποία θα μπορούσαν να οδηγήσουν στην βελτίωση της εργασιακής απόδοσης των υπαλλήλων στην επιχείρησή τους, το 56,67% απαντά την ηθική παρακίνηση και το 43,33 απαντά την υλική παρακίνηση.

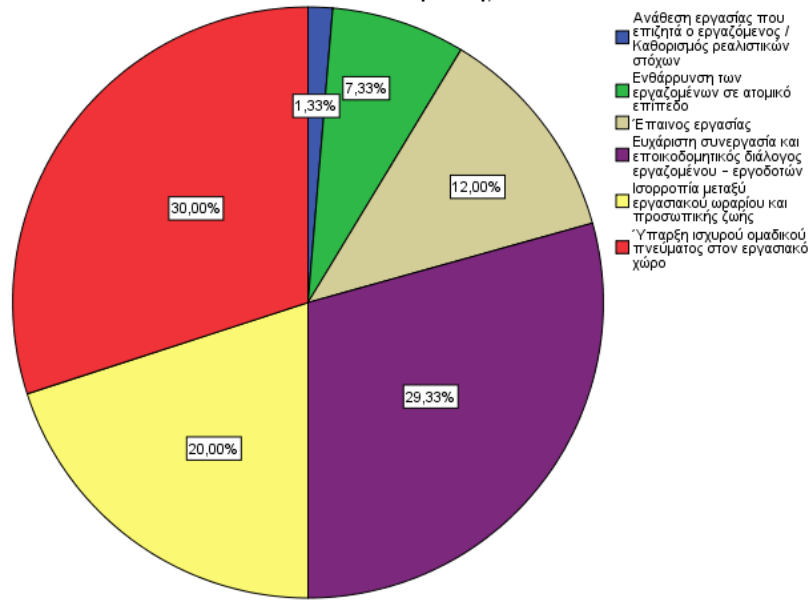
Ως υλική παρακίνηση, ποιά από τις παρακάτω μορφές θα χαρακτηρίζατε ως πιο αποτελεσματική;



Στο παραπάνω γράφημα απεικονίζονται οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με το ποια μορφή υλικής παρακίνησης θα θεωρούσαν πιο αποτελεσματική. Εδώ το 42,67% απαντά την αύξηση μισθού, το 26% απαντά την προαγωγή εργασιακής θέσης, το 12% απαντά την χρήση εταιρικών οχημάτων, οικιών και ηλεκτρονικού εξοπλισμού, το 7,33% απαντά τα υψηλού επιπέδου ιατροφαρμακευτικά ή συνταξιοδοτικά προγράμματα, το 6,67 % απαντά τα μπόνους επίτευξης στόχων και τέλος το 5,33% απαντά τα ταξίδια αναψυχής.

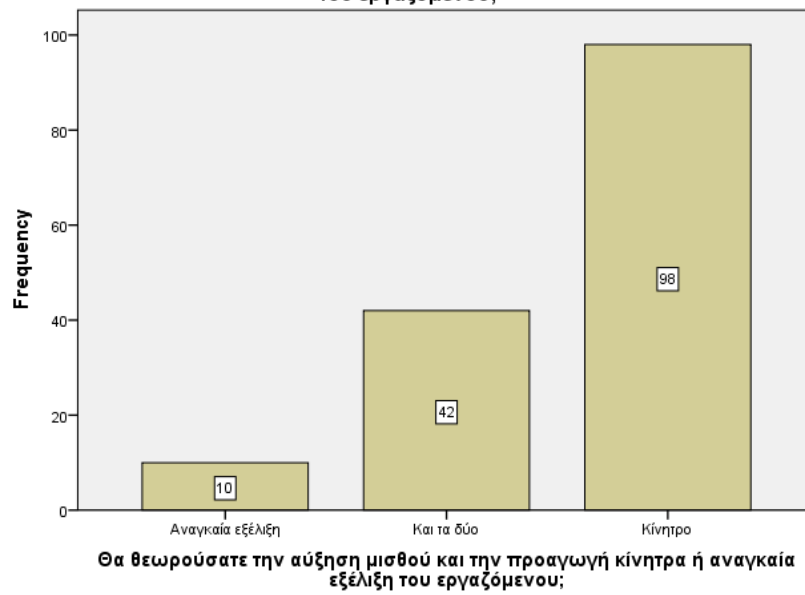


Ως ηθική παρακίνηση, ποιά από τις παρακάτω μορφές θα χαρακτηρίζατε ως πιο αποτελεσματική;



Όσον αφορά το ποια μορφή ηθικής παρακίνησης οι ερωτηθέντες θα έκριναν ως πιο αποτελεσματική, το 30% απαντά την ύπαρξη ισχυρού ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο, το 29,33% απαντά την ευχάριστη συνεργασία και τον επικοινωνητικό διάλογο εργαζομένου – εργοδοτών, το 20% απαντά την ισορροπία μεταξύ εργασιακού ωραρίου και προσωπικής ζωής, το 12% απαντά τον έπαινο εργασίας, το 7,33% απαντά την ενθάρρυνση των εργαζομένων σε ατομικό επίπεδο και τέλος το 1,33% απαντά την ανάθεση εργασίας που επιζητά ο εργαζόμενος και τον καθορισμό ρεαλιστικών στόχων.

Θα θεωρούσατε την αύξηση μισθού και την προαγωγή κίνητρα ή αναγκαία εξέλιξη του εργαζόμενου;



Τέλος, σχετικά με το αν οι ερωτηθέντες θεωρούν την αύξηση μισθού και την προαγωγή κίνητρα ή αναγκαία εξέλιξη του εργαζόμενου, το 65,33% απαντά ότι τις θεωρεί κίνητρο, το 28% και τα δύο και το 6,67% τις θεωρεί αναγκαία εξέλιξη.

## ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Γενικά, η άποψη των εργαζομένων και των εργοδοτών σχετικά με τη στενή συνδεση της παρακίνησης και αύξησης της παραγωγικότητας παρά τις διαφορές τους σε κάποιες ερωτήσεις φαίνεται να συγκλίνουν ως προς την σπουδαιότητα της ύπαρξης κινήτρων στην εργασία. Συγκεκριμένα, το 86% των εργαζομένων τα κρίνουν από λίγο σημαντικά ως πολύ σημαντικά, ενώ ένα ποσοστό της τάξεως του 14% η ύπαρξη κινήτρων στο χώρο εργασίας είναι αδιάφορη. Ταυτόχρονα, το μεγαλύτερο ποσοστό των ερωτηθέντων εργοδοτών (49,3%) απάντησε ότι η επιχείρισή τους παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους, πράγμα το οποίο δηλώνει την αντίληψη των επιχειρήσεων αυτών της σπουδαιότητας παροχής κινήτρων στους εργαζομένους σε σχέση με την αύξηση της παραγωγικότητάς τους. Αυτό αποδεικνύεται από πολλές βιβλιογραφικές αναφορές (π.χ. Danish-Ushman 2010) και αποτέλεσε το σημείο αναφοράς στην διεξαγωγή της παρούσας έρευνας.

Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει αξιοσημείωτη διαφορά μεταξύ των απαντήσεων των εργοδοτών και των εργαζομένων σε κάποιες απαντήσεις. Για παράδειγμα, στην σημαντικότητα των επιμερους κινήτρων (δηλαδή ηθικά ή υλικά), η πλειονότητα των εργαζομένων δηλώνουν ως σημαντικότερου τύπου παρακίνηση την οικονομική, ενώ οι εργοδότες δηλώνουν την ηθική παρακίνηση. Οι απαντήσεις των εργαζομένων μπορούν να ερμηνευθούν με βάση την έμφαση που δίνουν στην παρακίνηση που είναι μετρησιμη (δηλ. χρηματική) και τέτοια κίνητρα οικονομικά μπορούν να καλύψουν σημαντικές ανάγκες διαβίωσης του εργαζομένου. (Κεφάλαιο 2.2.1). όσον αφορά στους εργοδότες, το συμπέρασμα που συνάγεται συμφωνεί με τη σύγχρονη βιβλιογραφία (Dobre 2013) που τονίζει την παροχή ηθικών κινήτρων από τους εργοδότες ως καθοριστικής σημασίας για την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Μάλιστα σε σημείο που, εάν δεν παρέχονται τέτοια κίνητρα στους εργαζομένους και είναι σταδιακά δυσαρεστημένοι με τις συνθήκες εργασίας τους ή την εξωτερική πίεση από πελάτες, είναι πολύ πιθανόν ότι θα αναζητήσουν άλλη εργασία.

Σε σχέση με τις απαντήσεις των εργοδοτών, ένα άλλο σημαντικό συμπέρασμα είναι ότι οι εργοδότες θεωρούν την αύξηση μισθού και την προαγωγή ως κίνητρα και

λιγότερο ως φυσική εξέλιξη του εργαζόμενου. Αυτό εκφράζει την αντίληψη μεγάλου ποσοστού των εργοδοτών (65,3%), ανεξαρτήτως του νομικού πλαισίου που τα αντιμετωπίζει ως φυσική εξέλιξη στη σταδιοδρομία του εργαζόμενου. Μια εξήγηση ίσως θα ήταν ότι οι εργοδότες προσπαθούν να ενθαρρύνουν τη συνεχή προσπάθεια του εργαζόμενου, ώστε να επιτελέσει με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τα καθήκοντά του (Lindner 1998).

Όσον αφορά στην σημαντικότερη μορφή υλικής παρακίνησης, τόσο το μεγαλύτερο ποσοστό των εργαζομένων (53,3%) όσο και των εργοδοτών (42,7%) συμφωνούν ως προς την πιο αποτελεσματική μορφή, που είναι η αύξηση μισθού. Όπως σύγχρονες μελέτες υποστηρίζουν (Shaw – Gupta 2015) η υλική παρακίνηση είναι ιδιαίτερα σημαντική στην αύξηση της παραγωγικότητας των εργαζομένων, σε αντίθεση με προηγούμενες μελέτες (κυρίως στη δεκαετία του 1990) που ισχυρίζονταν ότι τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι αποτελεσματικά. Αυτό ακριβώς το συμπέρασμα προκύπτει και από τη δική μας έρευνα, καθώς από μια σειρά επιλογών που συμπεριλαμβάνονται στην κατηγορία ‘υλική παρακίνηση’, οι περισσότεροι συμμετέχοντες στην έρευνα και από τις δύο ομάδες έδειξαν ως σημαντικότερο κίνητρο την αύξηση των οικονομικών απολαβών από την εργασία τους. Τέλος, όπως οι Shaw – Gupta (2015) υποστηρίζουν, τα οικονομικά κίνητρα δεν είναι τα μόνα που αυξάνουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων, αλλά και τα ηθικά, όπως έδειξε και η έρευνά μας.

Όσον αφορά στην σημαντικότερη μορφή ηθικής παρακίνησης, η πλειονότητα των εργοδοτών (30%) κρίνουν ότι είναι η ύπαρξη ισχυρού ομαδικού πνεύματος στον εργασιακό χώρο, ενώ το μεγαλύτερο ποσοστό εργαζομένων (48%) κρίνουν ότι είναι η ισορροπία μεταξύ εργασιακού ωραρίου και προσωπικής ζωής. Παρατηρείται ότι, σύμφωνα και με την υπάρχουσα βιβλιογραφία, στην σύγχρονη εποχή, οι εργαζόμενοι δουλεύουν πολύ περισσότερες ώρες από ό,τι προβλέπεται από τις εργασιακές συμβάσεις και από όσες αντιστοιχούν στην αμοιβή τους, πολλές φορές λόγω του ότι δεν έχουν πολλές επιλογές για εύρεση άλλης εργασίας, με καλύτερες προοπτικές και συνθήκες (Ιωαννίδης - Οξούζη – Μαυρουδέας 2013). Η έλλειψη ισορροπίας μεταξύ εργασίας και προσωπικής ζωής, όπως είναι επόμενο, δημιουργεί προβλήματα και

στην ιδιωτική ζωή των εργαζομένων, ιδίως όσων έχουν οικογένεια και παιδιά. Έτσι, λοιπόν, οι εργαζόμενοι κρίνουν ότι είναι απαραίτητο να βρεθεί μια ισορροπία στην εργασία τους, η οποία θα παρέχεται από τους εργοδότες τους, ώστε να διασφαλίσουν ότι αφ' ενός θα εργάζονται τις προβλεπόμενες ώρες και αφ' ετέρου ότι θα μπορούν να ανταποκριθούν στις οικογενειακές τους υποχρεώσεις (Ευρωπαϊκός Οργανισμός για την Ασφάλεια και την Υγεία στην Εργασία, Αναφορά 'Οικογένεια και ισορροπία μεταξύ εργασιακής και προσωπικής ζωής', 2012).

Ως προς τις εργασιακές σχέσεις, έχει ενδιαφέρον να αναφέρουμε τις διαφορετικές απόψεις που φάνηκαν από τις σχετικές απαντήσεις εργοδοτών και εργαζομένων. Φαίνεται ότι οι περισσότεροι εργοδότες (72%) τις κρίνουν με θετικούς όρους (Άριστες, Πολύ Καλές, Ικανοποιητικές), ενώ οι περίπου οι μισοί ερωτηθέντες εργαζόμενοι (46,6%) χαρακτήρισαν τις σχέσεις τους με τους προϊσταμένους τους θετικά (Άριστες, Πολύ Καλές, Ικανοποιητικές) και οι υπόλοιποι τις χαρακτήρισαν ως μέτριες ή δυσχερείς. Αυτό, πρακτικά σημαίνει ότι οι εργοδότες ρυθμίζουν τις συνθήκες εργασίας ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης και λιγότερο με τις ανάγκες ή προσδοκίες των εργαζομένων. Έτσι, θα μπορούσαμε να δούμε την τάση των εργοδοτών να αντιλαμβάνονται τις σχέσεις με τους υφισταμένους τους με θετικούς όρους και αντίθετα, την τάση των εργαζομένων να την αντιλαμβάνονται με λιγότερο θετικούς όρους (τουλάχιστον, οι μισοί περίπου από τους ερωτηθέντες στην παρούσα έρευνα). (Roos & Van Eeden, 2008). Βεβαία, αυτό σχετίζεται άμεσα και με τις απαντήσεις των εργοδοτών σχετικά με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο αντιμετώπισης εργασιακών ζητημάτων, καθώς η πλειοψηφία (54,67%) προτίμησε την προσπάθεια αποφυγής περεταίρω συγκρούσεων. Αντίθετα, οι περισσότεροι εργαζόμενοι (38%), στην αντίστοιχη ερώτηση, δήλωσαν ότι προτιμούν γενική συνάντηση με σκοπό την επίλυση ζητημάτων.

Εδώ φαίνεται μια άλλη ουσιώδης διαφορά, καθώς οι εργοδότες επιζητούν λύσεις οι οποίες τείνουν να περιορίσουν τυχόν προβλήματα κατά περίπτωση και ουσιαστικά προωθούν πολιτικές λύσης προβλημάτων που κυρίως βασίζονται στην αποφυγή περεταίρω συγκρούσεων (θα λέγαμε σε κάπως πιο 'διαπροσωπικό' επίπεδο των

εμπλεκόμενων), ενώ οι εργαζόμενοι προτιμούν λύσεις που βασίζονται πρωτίστως στους κανόνες λειτουργίας και διαχείρισης της εταιρείας, όπως η γενική συνέλευση και η επίλυση τέτοιων προβλημάτων μέσω θεσμικών μηχανισμών, σε κάθε επιχείρηση. Αυτή η διαφορετική προσέγγιση ως προς την πιο αποτελεσματική λύση εργασιακών ζητημάτων συναντάται πράγματι και σε άλλες μελέτες της σύγχρονης βιβλιογραφίας, που τόσο διαπροσωπικές λύσεις, καθώς και επίλυση προβλημάτων μέσω θεσμικών διαδικασιών σε κάθε επιχείρηση, είναι ικανές να τα επιλύσουν. (Danish & Usman, 2010). Συνεπώς, ο εργοδότης είναι εκείνος που πρέπει να λάβει την απόφαση για τον ποιον τρόπο να ακολουθήσει, με βάση την κάθε περίπτωση προβλήματος που μπορεί να εμφανιστεί. Όποιον τρόπο κι αν επιλέξει, όμως, είναι σημαντικό να φαίνεται ότι λαμβάνει υπόψη του και τις δύο πλευρές σε κάθε περίπτωση με τη δέουσα σοβαρότητα και επαγγελματισμό και να μεταφέρει ένα μήνυμα ενότητας και ομαδικότητας στο εργατικό δυναμικό στο σύνολό του (Baptiste 2008).

## ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Συμπερασματικά, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων βρίσκεται σε μεγάλο ανταγωνισμό για την επιβίωσή της σε ένα κλίμα συνεχώς μεταβαλλόμενο και ένα κλίμα ανηλεούς ανταγωνισμού. Η παρακίνηση και η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι απαραίτητα εργαλεία για την επιτυχία κάθε επιχείρησης μακροπρόθεσμα. Έτσι, η αξιολόγηση της παραγωγικότητας είναι καθοριστικής σημασίας για την διοίκηση της επιχείρησης καθώς δείχνει την εξέλιξη και τα επιτεύγματά της. Επίσης, υπάρχει θετική αλληλεξάρτηση μεταξύ της παρακίνησης του εργαζομένου και της αποτελεσματικότητας της απόδοσής τους, όπως αποδεικνύεται από πλείστες μελέτες (π.χ. Dobre 2013).

Όπως έδειξε και η δική μας ερευνητική εργασία, τόσο οι εργοδότες όσο και οι εργαζόμενοι δίνουν μεγάλη βαρύτητα στις μορφές παρακίνησης, τόσο υλικής όσο και ηθικής. Οι εργαζόμενοι, για την ακρίβεια, έδωσαν έμφαση στις υλικές μορφές παρακίνησης, και κυρίως στην αύξηση μισθού και την προαγωγή. Ταυτόχρονα, όπως είδαμε, θεωρούν σημαντικές και τις ηθικές μορφές παρακίνησης, κυρίως την ισορροπία μεταξύ εργασιακού ωραρίου και προσωπικής ζωής καθώς και τον έπαινο και προσωπική ενθάρρυνση. Οι εργοδότες, επίσης, δείχνουν να συνειδητοποιούν την σημασία παροχής κινήτρων στους εργαζομένους, αλλά ήταν εντυπωσιακό το ότι ένα ποσοστό (21,33%) δήλωσε ότι δεν παρέχει κίνητρα στους εργαζομένους τους. Λαμβάνοντας υπόψη την διεθνή βιβλιογραφία, είναι σημαντικό να σημειώσουμε ότι αυτοί οι εργοδότες θα πρέπει να κινηθούν εμπράκτως (π.χ. σεμινάρια κτλ.) ώστε να ενημερωθούν σχετικά με τις διάφορες θεωρίες που αφορούν στην διοίκηση μιας επιχείρησης και κυρίως στον καθοριστικό ρόλο της παροχής κινήτρων στους εργαζομένους. (Τζωρτζάκης - Τζωρτζάκη 2007) Ίσως θα πρέπει να ξεκινήσουν με την αξιολόγηση των υπάλληλων τους και τον εντοπισμό των αναγκών των υφισταμένων τους, ώστε να τους παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα για την αύξηση της παραγωγικότητάς τους (δεδομένου ότι ο κάθε εργαζόμενος έχει τις δικές του ιδιαιτερότητες). Όσοι εργοδότες απάντησαν ότι παρέχουν κίνητρα, θεωρούν σημαντικότερα τα ηθικά κίνητρα, αλλά φυσικά δεν σημαίνει ότι δεν παρέχουν και υλικά κίνητρα. Όπως είναι φανερό, κάποιες εταιρείες παρέχουν τη μία ή την άλλη μορφή, προφανώς προσπαθώντας να ανταποκριθούν στις ανάγκες και ιδιαιτερότητες των υπαλλήλων τους.

Τέλος, ενώ τα αποτελέσματα της έρευνάς μας είναι σημαντικά ως προς τους σκοπούς που έθεσε, στο πλαίσιο της πτυχιακής εργασίας μας, περιορίζεται σε ένα δείγμα (150 εργοδότες και 150 εργαζόμενοι) του πληθυσμού. Τα αποτελέσματα συγκεκτρώθηκαν μέσα σε

συγκεκριμένη χρονική περίοδο και οι περισσότεροι συμμετέχοντες και στις δύο κατηγορίες ανήκαν στους άνδρες. Επομένως, η γενικοποίηση των συμπερασμάτων για όλον τον πληθυσμό και για άλλες χρονικές περιόδους μπορεί να ενέχει κινδύνους (όπως και και κάθε έρευνα τέτοιου τύπου).



## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

- Αναστασόπουλος, Γ., (2006) F. W. Taylor - Ο Πρώτος Manager, Εκδόσεις: Check Point
- Αντωνίου, Α., (2011) ΣΤΡΕΣ, Προσωπική Ανάπτυξη και Ευημερία, Εκδόσεις: Παπαζήση
- Βάλβης, Μ., (2005) Διοίκηση προσωπικού - Αλλαγές και προγράμματα δράσης της επιχείρησης, Εκδόσεις: Προπομπός
- Βαξεβανίδου, Μ., Ρεκλείτης, Π., (2008) Management ανθρώπινων πόρων - Θεωρία και πράξη, Εκδόσεις: Προπομπός
- Ιορδάνογλου, Δ., (2008) Διοίκηση ανθρώπινου δυναμικού στις σύγχρονες οργανώσεις, Εκδόσεις: Κριτική
- Μπόγα-Καρτέρη, Κ. (2003) Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού, University Studio Press, Θεσσαλονίκη.
- Ξηροτύρη-Κουφίδου, Σ. (2001) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων. Η πρόκληση του 21ου αιώνα στο εργασιακό περιβάλλον. Εκδόσεις Ανικούλα, Θεσ/νίκη.
- Παπαλεξανδρή, Ν. & Μπουραντάς, Δ. (2003) Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Εκδόσεις Μπένου, Αθήνα
- Τζωρτζάκης, Κ. / Τζωρτζάκη Α.-Μ. (2007) Οργάνωση και Διοίκηση. Το Μανατζμεντ της Νέας Εποχής, Rosili.
- Φαναριώτη, Π. (2001) Διοίκηση Προσωπικού - Εισαγωγή στα σύγχρονα συστήματα χειρισμού του ανθρώπινου δυναμικού, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.
- Χατζηπαντελή, Π. (1999) Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού, Εκδόσεις Μεταίχμιο, Αθήνα.
- Admasachew L., Topakas, A., Dawson, J., (2010) Human Resource Management Policies and Employee Health and Wellbeing in the NHS
- Aldag, R. J., & Brief, A. P. (1979) Task design and employee motivation. Scott Foresman.
- Bakker, A. B., & Leiter, M. P. (Eds.). (2010) Work engagement: A handbook of essential theory and research. Psychology Press.
- Baptiste, N., (2007) Tightening the link between employee wellbeing at work and performance - A new dimension for HRM
- Baptiste, N., (2008), Employee wellbeing at work: improving performance, Emerald Publishing Group

Brief, A. P., & Aldag, R. J. (1975) Employee reactions to job characteristics: A constructive replication. *Journal of Applied Psychology*, 60(2), 182.

Cadwallader, S., Jarvis, C. B., Bitner, M. J., & Ostrom, A. L. (2010). Frontline employee motivation to participate in service innovation implementation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 219-239.

Chiang, C. F., & Jang, S. S. (2008) An expectancy theory model for hotel employee motivation. *International Journal of Hospitality Management*, 27(2), 313-322.

Danish, R. Q., & Usman, A. (2010) Impact of reward and recognition on job satisfaction and motivation: An empirical study from Pakistan. *International journal of business and management*, 5(2), 159.

Dartey-Baah, K., & Amoako, G. K. (2011) Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management*, 3(9), 1-8.

Dobre, O. I. (2013) Employee motivation and organizational performance. *Review of Applied Socio- Economic Research* 5 (1).

Guest, D., & Conway, N. (1997) Employee motivation and the psychological contract: the third annual IPD survey of the state of the employment relationship. London: Institute of Personnel and Development.

Hays, J. M., & Hill, A. V. (2001) A preliminary investigation of the relationships between employee motivation/vision, service learning, and perceived service quality. *Journal of Operations Management*, 19(3), 335-349.

Jurkiewicz, C. L., & Brown, R. G. (1998) Generational comparisons of public employee motivation. *Review of public personnel administration*, 18(4), 18-37.

Kovach, K. A. (1995) Employee motivation: Addressing a crucial factor in your organization's performance. *Employment Relations Today*, 22(2), 93-107.

Lawler, E. E. (1970) Job attitudes and employee motivation: Theory, research, and practice. *Personnel Psychology*, 23(2), 223-237.

Lazaroiu, G. (2015) Employee motivation and job performance. *Linguistic and Philosophical Investigations*, 14, 97.

Leete, L. (2000) Wage equity and employee motivation in nonprofit and for-profit organizations. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 43(4), 423-446.

- Lindner, J. R. (1998) Understanding employee motivation. *Journal of extension*, 36(3), 1-8.
- Manolopoulos, D. (2007) An evaluation of employee motivation in the extended public sector in Greece. *Employee Relations*, 30(1), 63-85.
- Martín Cruz, N., Martín Pérez, V., & Trevilla Cantero, C. (2009) The influence of employee motivation on knowledge transfer. *Journal of knowledge management*, 13(6), 478-490.
- Nohria, N., Groysberg, B., & Lee, L. E. (2008) Employee motivation. *Harvard business review*, 86(7/8), 78-84.
- Ramlall, S. (2004) A review of employee motivation theories and their implications for employee retention within organizations. *Journal of American Academy of Business*, 5(1/2), 52-63.
- Roos, W., & Van Eeden, R. (2008) The relationship between employee motivation, job satisfaction and corporate culture: empirical research. *SA journal of industrial psychology*, 34(1), 54-63.
- Rynes, S. L., Gerhart, B., & Minette, K. A. (2004) The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. *Human resource management*, 43(4), 381-394.
- Skudiene, V., & Auruskeviciene, V. (2012) The contribution of corporate social responsibility to internal employee motivation. *Baltic journal of management*, 7(1), 49-67.
- Webb, K. (2007) Motivating peak performance: Leadership behaviors that stimulate employee motivation and performance. *Christian Higher Education*, 6(1), 53-71.