



ΚΑΛΥΤΕΡΕΣ ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΠΑΡΑΚΙΝΗΣΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΟΥ ΕΜΠΟΡΙΟΥ

ΕΝΔΕΙΚΤΙΚΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ

Όνομα φοιτήτριας :Κοσμούλη Παρασκευή

5/9/2017

Καλύτερες τεχνικές παρατήρησης των εργαζομένων στον κλάδο του εμπορίου

Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφοσιώνεται στην ανάπτυξη και παρουσίαση των πιο αποτελεσματικών μεθόδων παρακίνησης προσωπικού στον τομέα του εμπορίου, και γενικότερα στον εντοπισμό των κατάλληλων κινήτρων για τους εργαζόμενους στον εμπορικό τομέα προκειμένου να αυξήσουν την αποτελεσματικότητά τους.

Πιο συγκεκριμένα, στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται το εισαγωγικό πλαίσιο της παρούσης διπλωματικής εργασίας, θέτοντας το γενικότερο αντικείμενο, το οποίο είναι η θεωρία παρακίνησης και η παροχή ενδεικτικών κινήτρων προς τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποδώσουν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται μια σημαντική ανασκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τον τρόπο σύνδεσης της παρακίνησης και των αντίστοιχων κινήτρων προς τους εργαζόμενους, η σύνδεση των κινήτρων με τις ανθρώπινες σχέσεις, όπως και διάφορες θεωρίες που συνδέονται μεταξύ τους σχετικά με τα κίνητρα και την παρακίνηση στο εργασιακό περιβάλλον.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζονται αναλυτικότερα οι βασικότερες θεωρίες παρακίνησης που αναπτύχθηκαν ανά τις δεκαετίες, και πιο συγκεκριμένα η θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow, η θεωρία 2 παραγόντων του Herzberg, η θεωρία των προσδοκιών του Vroom, η θεωρία ύπαρξης αναγκών και κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης, καθώς και μερικές ακόμα εξίσου γνωστές και ενδιαφέρουσες θεωρίες παρακίνησης περιεχομένου, και επισημαίνονται τα γενικά χαρακτηριστικά τους.

Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζονται οι σημαντικότερες τεχνικές παρακίνησης στον τομέα του εμπορίου, η προσαρμογή τους σε καιρό οικονομικής κρίσης, η διάκρισή τους σε οικονομικά και μη οικονομικά κίνητρα, όλα τα οφέλη ή μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή τους, καθώς και ο τρόπος με τον οποίο μπορούν να αξιοποιηθούν προκειμένου να αυξήσουν και την αποδοτικότητα από πλευράς των οργανισμών, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι να παρακινούνται αποτελεσματικά και να επιτύχουν τους στόχους τους.

Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο αναφέρονται συνοπτικά μερικές περιπτώσεις εμπορικών επιχειρήσεων που παρακινούν αποτελεσματικά τους εργαζόμενούς τους για να εξασφαλίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, και πιο συγκεκριμένα αναλύεται εν συντομία το επιχειρηματικό πλαίσιο του AB Βασιλόπουλου, της IKEA και του ομίλου FOURLIS και του I&S Σκλαβενίτης, εστιάζοντας στα σημεία κλειδιά με βάση τα οποία αυτές οι επιχειρήσεις παρακινούν τους εργαζόμενους τους και κατέχουν σημαντικό μερίδιο στις αντίστοιχες αγορές.

Abstract

This diploma thesis is referred to the development and presentation of the most successful and effective methods to motivate staff in the field of commerce, and in general to identifying the most appropriate incentives for the employees in the commercial sector in order to increase their efficiency.

More specifically, the first chapter presents the introductory framework of this diplomatic work, and setting the general subject, which includes the motivation theory and the provision of indicative incentives to the employees in order to produce the expected results. In the second chapter there is a general review of the literature on how to link motivation and motivation to workers, the linking of motivation to human relations, as well as various theories connected with each other about motivation and incentives in the workplace environment.

The third chapter presents in more detail the basic theories of motivation, developed over the past decades, including Maslow's human needs theory, Herzberg's theory of 2 factors, Vroom's theory of expectations, the theory of needs and social relations and development, as well as some other equally well-known and interesting theories of motivating content, whereas their general characteristics are highlighted.

The fourth chapter presents the most prominent methods and techniques of employee's motivation in the field of trade, their adaptation to a period of economic crisis, their categorical distinction in economic and non-economic motives, as well as some of the benefits or drawbacks related to their implementation, and the way in which they can be used to increase the efficiency and performance of organizations, so that workers can be effectively motivated and achieve their goals.

Finally, the fifth chapter summarizes a few cases of commercial enterprises that effectively motivate their employees to secure a competitive advantage and more specifically briefly analyzes the business environment of AB Vassilopoulos, IKEA and the FOURLIS and I & S Sklavenitis Group, focusing on points keys on which these businesses motivate their employees and hold a significant share in their respective markets. The methods and techniques used by these companies enable them to create a competitive advantage and expand their share on the market, because they invest a lot to the human factor to gain the satisfaction of their employees, and that is the main reason for their success on their sector of activities.

Περιεχόμενα

Καλύτερες τεχνικές παρατήρησης των εργαζομένων στον κλάδο του εμπορίου.....	1
Περίληψη.....	2
Abstract	3
Κατάλογος εικόνων	5
Κεφάλαιο 1 ^ο :Εισαγωγή.....	7
Κεφάλαιο 2 ^ο :Η παρακίνηση και τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους (Βιβλιογραφική ανασκόπηση)	9
2.1. Κίνητρα συμπεριφοράς	9
2.1.1. Οι θεωρίες των ενστίκτων	9
2.1.2. Γνωστικές θεωρίες.....	10
2.1.3. Οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης.....	11
2.2.Κίνητρα και παρακίνηση	11
2.3.Κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον	13
2.4.Ορισμός και έννοια της παρακίνησης-Σχέση με τα κίνητρα.....	16
2.5. Παράγοντες παρακίνησης και παραγωγικότητα.....	17
2.6. Η διαδικασία της παρακίνησης	19
2.7. Παρακίνηση και Ανθρώπινες ανάγκες	21
2.7.1. Εσωτερική Παρακίνηση	21
2.7.2. Εξωτερική παρακίνηση	22
2.8.Μια άλλη προσέγγιση της παρακίνησης.	23
Κεφάλαιο 3 ^ο : Θεωρίες Παρακίνησης	25
3.1.Εισαγωγή.....	25
3.2. Θεωρία Ανθρώπινων αναγκών του Maslow (Humanneeds).....	26
3.3. Θεωρία 2 παραγόντων του Herzberg (2-FactorTheory).....	28
3.4. Θεωρία των προσδοκιών του Vroom	29
3.5.Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης –Κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G.)-C.D.Alderfer	32
3.6.Θεωρία των επίκτητων αναγκών (McClelland)	32
3.7.Υπόδειγμα προσδοκιών W.Porter και E.Lawler.....	34
3.8. Θεωρία του καθορισμού του στόχου-E.Locke	35
3.9.Θεωρίες των X και Y-McGregor.....	35
Κεφάλαιο 4 ^ο :Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης στον τομέα του εμπορίου.....	38

4.1.Εισαγωγή.....	38
4.2. Ερωτήματα και απαντήσεις σχετικά με την παρακίνηση στον τομέα του εμπορίου. ..	38
4.3. Τρόποι παρακίνησης προσωπικού στον τομέα του εμπορίου	40
4.4. Παρακίνηση του προσωπικού εν καιρώ οικονομικής κρίσης	41
4.5. Οικονομικές και μη οικονομικές τεχνικές παρακίνησης.....	43
4.6. Το οργανωτικό πλαίσιο παρακίνησης εργαζομένων στον τομέα εμπορίου.	44
4.7.Η αναγνώριση των προσπαθειών σαν κίνητρο παρακίνησης στον τομέα του εμπορίου: Η περίπτωση των Bersin&Associates	46
4.8. Οργανωτική αποδοτικότητα και ικανοποίηση.....	49
4.9. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εργατική ικανοποίηση στον τομέα του εμπορίου	51
4.10. Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα	53
Κεφάλαιο 5° :Η παρακίνηση στον τομέα του εμπορίου στην Ελλάδα: Μελέτες περιπτώσεις (casestudies) της IKEA και του AB Βασιλόπουλος.....	55
5.1. Παρακίνηση των εργαζομένων στον AB Βασιλόπουλος.....	55
5.1.1.Το εργασιακό πλαίσιο της εταιρίας: όραμα και αξίες της επιχείρησης.....	55
5.1.2. Εργατικό προσωπικό και κουλτούρα	56
5.2. Παρακίνηση των εργαζομένων στην εταιρία IKEA του ομίλου FOURLIS	57
5.3. Παρακίνηση εργαζομένων στην εταιρία Σκλαβενίτης	60
Επίλογος-Συμπεράσματα	63
Ελληνική Βιβλιογραφία / Greek References	66
ΞενόγλωσσηΒιβλιογραφία	66
Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία.....	67

Κατάλογος εικόνων

Εικόνα 1:Η παρακίνηση σαν συνδεδετικός κρίκος μεταξύ αναγκών και συμπεριφοράς.	12
Εικόνα 2: Η διαδικασία της αναγνώρισης κατά τον Daft (2009).....	21
Εικόνα 3: Παράγοντες αύξησης παραγωγικότητας.....	24
Εικόνα 4: Η πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow (1943)	27
Εικόνα 5:Παράγοντες της δύναμης κινητοποίησης κατά τον Vroom	31
Εικόνα 6:Το εργασιακό πρότυπο παρακίνησης στον κλάδο του εμπορίου.	45
Εικόνα 7:Η σχέση της οργανωτικής αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων	50

Κεφάλαιο 1^ο :Εισαγωγή

Όλες οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί έχουν σαν στόχο την μεγιστοποίηση του κέρδους και την ελαχιστοποίηση των απωλειών, και κάτι τέτοιο προϋποθέτει την κατάλληλη παρακίνηση από μέρους των εργαζομένων, καθώς ο συνδυασμός παραγωγικότητας και ενθουσιασμού συμβάλλει στο μέγιστο έτσι ώστε να μπορέσει μια επιχείρηση να εκπληρώσει τους παραπάνω στόχους. Ειδικά στον κλάδο του εμπορίου, ο οποίος χαρακτηρίζεται από σημαντική ανταγωνιστικότητα και οι επιχειρήσεις βρίσκονται σε μια ατέρμονη αναζήτηση προκειμένου να εντοπίσουν τις καταλληλότερες τεχνικές και μεθόδους έτσι ώστε να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, η κατάλληλη παρακίνηση και η παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους αποδεικνύεται καθοριστικός παράγοντας έτσι ώστε να αυξήσουν την παραγωγικότητα και να επιτύχουν τους στόχους τους. Για παράδειγμα, μια εταιρία προώθησης πακέτων κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, υπηρεσιών διαδικτύου και τηλεόρασης, μπορεί να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων της παρέχοντας τους κατάλληλα κίνητρα, για παράδειγμα τα πριμ παραγωγικότητας εφόσον ξεπεράσουν ένα συγκεκριμένο στόχο πωλήσεων.

Σε κάθε περίπτωση, οι επιχειρήσεις συμβατικά θεωρούν πως η σωστή παρακίνηση έχει άμεση επίδραση στους εργαζόμενους, και ως εκ τούτου διαρκώς αναπροσαρμόζουν τις στρατηγικές τους για να ικανοποιήσουν τους εργαζόμενους, καθένας από τους οποίους αποτελεί μια ξεχωριστή οντότητα μέσα σε ένα εργασιακό σύνολο με ξεχωριστές αντιλήψεις και φιλοδοξίες, και ο τρόπος με τον οποίο επιδρά σε κάθε παρακίνηση είναι διαφορετικός από τους άλλους. Κατά συνέπεια, τα στελέχη επιχειρήσεων θα πρέπει να εντοπίσουν διάφορους παράγοντες με τους οποίους θα παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, οι οποίοι είναι γνωστοί σαν « παράγοντες παρακίνησης».

Η παρούσα διπλωματική εργασία αφοσιώνεται στην μελέτη των κατάλληλων παραγόντων παρακίνησης των εργαζομένων, και ειδικά στον τομέα του εμπορίου, όπου χαρακτηρίζεται από εξαιρετικά μεταβαλλόμενες καταστάσεις ως προς την παροχή υπηρεσιών, και η σωστή παρακίνηση των εργαζομένων μπορεί να κάνει την διαφορά για μια επιχείρηση η οποία έχει προσδιορίσει σωστά τους στόχους της. Μια εμπορική επιχείρηση, ανεξάρτητα από το προϊόν το οποίο εμπορεύεται, μπορεί να αυξήσει άμεσα τις πωλήσεις της αφού πρώτα έχει παραθέσει τα κατάλληλα κίνητρα στους εργαζόμενους της. Με την παροχή των κατάλληλων κινήτρων, οι εργαζόμενοι μπορούν να συμβάλλουν και να αποδώσουν τα μέγιστα.

Η διαδικασία της παρακίνησης συνδέεται στενά και με την ανθρώπινη συμπεριφορά, και κατ' επέκταση, με τις ανθρώπινες ανάγκες. Στην πορεία γίνεται μια προσπάθεια προκειμένου να εντοπιστούν οι παράγοντες εκείνοι οι οποίοι δραστηριοποιούν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να αποκτήσουν την κατάλληλη συμπεριφορά για την εκπλήρωση των στόχων τους. Ειδικά στον τομέα του εμπορίου, που χαρακτηρίζεται από ραγδαία μεταβλητότητα ως προς την τεχνολογία και την ποικιλία διαφορετικών

προϊόντων που τίθενται προς πώληση, η επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την επίτευξη των στόχων, δηλαδή την μεγιστοποίηση του κέρδους και την ταυτόχρονη παραγωγικότητα από πλευράς των εργαζομένων.

Αναλύονται έπειτα οι διάφορες θεωρίες παρακίνησης και κινήτρων που έχουν κατά καιρούς διατυπωθεί από διάφορους ερευνητές και αναλυτές, μέσα από την διεθνή (Nohria et al., 2008) και ελληνική βιβλιογραφία (πχ. Κουφίδου, 2001) για το πώς θα μπορούσαν οι μεγάλοι οργανισμοί και οι επιχειρήσεις να παρέχουν τα κατάλληλα κίνητρα έτσι ώστε να ανταποκριθούν στις ανθρώπινες ανάγκες των εργαζομένων. Για την ακρίβεια, υπάρχουν τόσο θετικά όσο και αρνητικά κίνητρα τα οποία επηρεάζουν θετικά ή αρνητικά την παραγωγικότητα των εργαζομένων, οπότε η παρακίνηση αποτελεί ολόκληρη διαδικασία που συσχετίζεται και αλληλεπιδρά με τις ανθρώπινες ανάγκες (Ζαβλανός, 1999), ενώ στον τομέα του εμπορίου που χαρακτηρίζεται από υψηλή μεταβλητότητα ως προς την παροχή αγαθών και υπηρεσιών, παίζει καθοριστικό ρόλο για την επιτυχημένη προσαρμογή των εργαζομένων και την επίτευξη των στόχων. Για παράδειγμα, ο Barbutto (2002) επισημαίνει πως με την κατανόηση και αποστήθιση των βασικότερων πρωταρχικών αναγκών για παρακίνηση των εργαζομένων μπορούν τόσο τα ηγετικά στελέχη όσο και οι ίδιες οι επιχειρησιακές οργανώσεις να αυξήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης.

Αναλύεται ο ρόλος της παρακίνησης με τις ανθρώπινες ανάγκες και στην συνέχεια αναπτύσσονται διάφορες τεχνικές και θεωρίες παρακίνησης (Θεωρία ανθρωπίνων αναγκών του Maslow, θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg κλπ) εργαζομένων βασισμένες στην διεθνή βιβλιογραφία, ενώ τέλος παρουσιάζονται ορισμένες ενδεικτικές περιπτώσεις και τρόποι παρακίνησης των εργαζομένων στον τομέα του εμπορίου.

Ακόμα δίνεται μια ιδιαίτερη έμφαση ως προς το ποιες πρέπει να είναι οι καλύτερες τεχνικές και μέθοδοι παρακίνησης στον τομέα του εμπορίου, επισημαίνονται τα πλεονεκτήματα μια επιτυχημένης παρακίνησης και προσδιορισμού κινήτρων, ενώ γίνεται και μια σύντομη αναφορά ως προς το κατά πόσο μπορούν τα στελέχη να αυξήσουν την παραγωγικότητα των υπαλλήλων τους, ακ'πομα και σε περίοδο βαθιάς οικονομικής ύφεσης.

Κεφάλαιο 2^ο :Η παρακίνηση και τα κίνητρα προς τους εργαζόμενους (Βιβλιογραφική ανασκόπηση)

2.1. Κίνητρα συμπεριφοράς

Πριν παρουσιαστεί η έννοια της παρακίνησης, θα παρατεθεί η σημασία των κατάλληλων κινήτρων καθώς και η σημασία τους για μια επιτυχημένη παρακίνηση των εργαζομένων. Τα κατάλληλα κίνητρα μπορούν να αποτελέσουν την σημαντικότερη πηγή παρακίνησης προς τους εργαζόμενους στον τομέα του εμπορίου. Ωστόσο, ποια είναι τα καλύτερα κίνητρα και υπό ποιες συνθήκες παρακινούν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζόμενους έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους αποτελεί αντικείμενο συζήτησης από πολλούς ερευνητές και αναλυτές, και έτσι κατά καιρούς έχουν αναπτυχθεί κάποιες θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα συμπεριφοράς. Οι κυριότερες είναι οι θεωρίες των ενστίκτων, οι γνωστικές θεωρίες και οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης.

2.1.1. Οι θεωρίες των ενστίκτων

Η συμπεριφορά των ανθρώπων διαφέρει ριζικά από την συμπεριφορά των ζώων, η οποία μπορεί να ερμηνευτεί εύκολα από ηθολογική σκοπιά, καθώς τα περισσότερα ζώα αντιδρούν με βάση το ένστικτο. Τουλάχιστον αυτό ήταν ευρέως αποδεκτό πριν κάποιες δεκαετίες σαν θεωρητικός τρόπος συμπεριφοράς, ωστόσο αυτή η άποψη αμφισβητήθηκε έπειτα από την διεξαγωγή πειραμάτων, τα οποία έδειξαν πως το ένστικτο δεν αποτελεί τον μοναδικό παράγοντα βάση του οποίου συμπεριφέρονται τα ζώα, πόσο μάλλον οι άνθρωποι, οι οποίοι αντιλαμβάνονται τον κόσμο εντελώς διαφορετικά. Παράγοντες όπως η σεξουαλική συμπεριφορά, η γενετική προδιάθεση και η επιθετικότητα αποδείχτηκαν πως εκδηλώνονταν σαν τρόποι συμπεριφοράς οι οποίοι προσδιορίζονταν από διάφορες κοινωνικές επιδράσεις μέσα στο περιβάλλον όπου ζούσαν. Για παράδειγμα, μια αγέλη λύκων προκειμένου να υποδεχτεί ένα ακόμα μέλος θα πρέπει να το αποδεχτεί πρώτα το κυρίαρχο ζευγάρι, οπότε ο τρόπος με τον οποίο θα αντιδράσει (συμπεριφερθεί) το νέο μέλος στην ενσωμάτωσή του στην αγέλη δεν σχετίζεται καθόλου με το ένστικτο, αλλά κυρίως με την διάθεση του κυρίαρχου ζευγαριού.

Από ψυχολογικής προσέγγισης, το «ένστικτο» ορίζεται από τον McDougal σαν την «έμφυτη ή κληροδοτημένη προδιάθεση, βάση της οποίας ο κάτοχός της αντιλαμβάνεται τα αντικείμενα μιας κατηγορίας, και νιώθει στην συνέχεια μια ασυνήθιστη συναισθηματική αναταραχή όταν βλέπει ένα παρόμοιο αντικείμενο, και αντιδρά με κάποιο τρόπο σχετικό με αυτό το αντικείμενο. Αν κάτι τέτοιο δεν

συμβαίνει, το άτομο μπορεί να νιώσει απλά μια σχετική παρόρμηση ως προς μια ανάλογη ενέργεια». (Hergenhann, 2001).

2.1.2. Γνωστικές θεωρίες

Πολλοί ερευνητές και ψυχολόγοι επικεντρώνονται γύρω από τον τομέα της ανθρώπινης συμπεριφοράς, και ως εκ τούτου αναπτύσσουν διάφορες θεωρίες σχετικά με την σύνδεση των ανθρώπινων αναγκών. Ένας από τους πλέον καταξιωμένους και πρωτοπόρους είναι ο Kurt Lewin, ο οποίος υποστηρίζει πως οι άνθρωποι σε κάποιες χρονικές στιγμές έχουν ανάγκες που απορρέουν τόσο από φυσιολογικούς όσο και από ψυχολογικούς παράγοντες. Οι κυριότερες συνέπειες που προκύπτουν με βάση την ανθρώπινη συμπεριφορά είναι πως:

- Οι ανάγκες αυτές προκαλούν ένταση, και το άτομο επιδιώκει να τις χειριστεί προβαίνοντας σε κάποια ενδεικτική ενέργεια (θετική ή αρνητική)
- Κάποια αποτελέσματα και ενέργειες γίνονται περισσότερο ελκυστικά και ποθητά μέσω αυτών των αναγκών έτσι ώστε να αμβλυνηθεί η ένταση που δημιουργείται από αυτές τις ανάγκες.

Ο Lewin απέδωσε την ονομασία «σθένος» στην συγκεκριμένη ελκυστικότητα, με βάση τον οποία το άτομο προσεγγίζει και κατευθύνεται προς τον επιθυμητό στόχο. Η ελκυστικότητα, η ένταση και οι προωθούμενες δυνάμεις μειώνονται αυτόματα με την επίτευξη του στόχου (Hergenhann, 2001). Με βάση αυτήν την γνωστική θεωρία του Lewin η ελκυστικότητα μπορεί να προσδιοριστεί όχι με βάση την επεξεργασία των πληροφοριών στο παρελθόν, αλλά επικεντρώνεται στο παρόν και οι προηγούμενες δεν παίζουν κανένα απολύτως ρόλο. Οπότε οι ανθρώπινες σκέψεις, αντιλήψεις και προσδοκίες προσαρτώνται σταδιακά με βάση αυτήν την λογική.

Ορισμένα από τα χαρακτηριστικά που έχουν οι γνωστικές θεωρίες για τα κίνητρα της ανθρώπινης συμπεριφοράς είναι τα παρακάτω (Hergenhann, 2001):

- Δεν βασίζονται στην ιστορία, καθώς δίνουν βαρύτητα μόνο σε τωρινούς και όχι σε παρελθοντικούς συσχετισμούς «ερεθίσματος-απόκρισης». Οι συγκεκριμένες θεωρίες λαμβάνουν υπόψη μόνο τις τωρινές προσδοκίες και αντιλήψεις οι οποίες προέρχονται από τα σημερινά δεδομένα του ατόμου.
- Οι πεποιθήσεις και προσδοκίες του μέλλοντος διαδραματίζουν σοβαρό ρόλο στους συσχετισμούς «ερεθίσματος-απόκρισης», ένα φαινόμενο που είναι γνωστό σαν τον «ηδονισμό του μέλλοντος».
- Η συμπεριφορά του ατόμου δεν εκτελείται μηχανικά, αλλά είναι κατευθυνόμενη βάση κάποιων στόχων, δηλαδή το άτομο δεν αντιδρά αυτόματα και ασυναίσθητα, αλλά εμπρόθετα με σκοπό την επίτευξη κάποιου στόχου.

2.1.3. Οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης

Σε αντίθεση με τις γνωστικές θεωρίες που παραμένουν ανεπηρέαστες σχετικά με τις παρελθοντικές συνέπειες, οι θεωρίες της ορμής και της ενίσχυσης πιστεύουν πως οι συνέπειες του παρελθόντος ρυθμίζουν την τωρινή επεξεργασία των πληροφοριών. Τέτοιες θεωρίες αποτελούν ο «νόμος του αποτελέσματος» και ο «ηδονισμός του παρελθόντος» (Hardy, 2000). Συγκεκριμένα, η ώθηση για δράση αποτελεί συνάρτηση των εντάσεων της συνήθειας και της ανάγκης. Η θεωρία της ορμής γενικά δεν μπορεί να ερμηνεύσει αποτελεσματικά τα ανθρώπινα κίνητρα, καθώς αυτά μπορεί να προκύψουν από εσωτερικά και εξωτερικά ερεθίσματα, αλλά όχι τόσο από την ενδογενή έλλειψη ισορροπίας. Μια συμπεριφορά μπορεί να επαναλαμβάνεται από την πλευρά του ατόμου ειδικά αν έχει θετική απόκριση, οπότε αυτό οδηγεί στην εξάρτηση. Η μάθηση λοιπόν, μπορεί να είναι εξαρτημένη και να λαμβάνει δύο κυρίως μορφές (Hergenhann, 2001):

- Η κλασική εξάρτηση που διατυπώθηκε από τον Ραβλονκαι
- Η συντελεστική εξάρτηση κατά τον Skinner.

Οι δύο αυτές μορφές εξαρτημένης μάθησης διαφέρουν σημαντικά, καθώς η συμπεριφορά βγάζει διαφορετικά αποτελέσματα.

2.2. Κίνητρα και παρακίνηση

Σε κάθε περίπτωση, η παρακίνηση προς τους εργαζόμενους μπορεί να επιτευχθεί παρέχοντας τα κατάλληλα ενδεικτικά κίνητρα μέσω των οποίων θα μπορέσουν να προσδώσουν νόημα και να προσαρμόσουν την συμπεριφορά τους έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητά τους, κάτι που θα οδηγήσει με βέβαιη πιθανότητα στην επίτευξη των στόχων. Ειδικότερα στον εμπορικό κλάδο, τα καταλληλότερα κίνητρα που μπορεί να δώσουν σωστή παρακίνηση προς τους εργαζόμενους αποκτούν συγκεκριμένη υπόσταση, όπως είναι για παράδειγμα τα πριμ παραγωγικότητας και η παροχή άλλων υπηρεσιών (πχ, εκπτώτικων κουπονιών, δωρεάν ταξίδια και συμμετοχή σε εκδηλώσεις κλπ).

Τρόπους με τους οποίους η παροχή κινήτρων αποτελεί καλή παρακίνηση προς τους εργαζόμενους εντοπίζουμε και στην ελληνική βιβλιογραφία. Σύμφωνα με τον Ζαβλανό (1999), η παρακίνηση ή αλλιώς παρώθηση δεν αποτελεί μια απλή συμπεριφορά, αλλά μια «εσωτερική κατάσταση που χαρακτηρίζεται από μεγάλη πολυπλοκότητα, και η οποία δεν δύναται να παρατηρηθεί άμεσα, αλλά αλληλεπιδρά άμεσα με την συμπεριφορά τους». Με βάση αυτήν την λογική, μπορούμε να εξηγήσουμε τα κίνητρα των ατόμων κρίνοντας από τον τρόπο με τον οποίο

συμπεριφέρονται. Η παρώθηση εξηγείται με βάση τις ευχές, επιθυμίες, προσδοκίες (οι οποίες αποτελούν όλες εσωτερικές καταστάσεις του ατόμου), και γενικά πρόκειται για μια «ενδογενή κατάσταση η οποία δραστηριοποιεί ή υποκινεί τα άτομα προκειμένου να εκπληρώσουν κάποιο στόχο» (Ζαβλανός, 1999).

Η **παρακίνηση** ή **παρώθηση** αλληλεπιδρά άμεσα με τις ανθρώπινες ανάγκες, ενώ και η αντίστοιχη σχέση παρακίνησης και συμπεριφοράς μπορεί να ερμηνευτεί αποτελεσματικώς. Παρόλα αυτά, το ποια είναι η ακριβής σχέση μεταξύ των αναγκών και της παρακίνησης χρίζει αμφιβολίας, καθώς δεν πρόκειται για μια ξεκάθαρη χαρακτηριστική σχέση, αλλά μια συσχέτιση της οποίας η φύση δεν έχει προσδιοριστεί πλήρως. Με βάση το επόμενο σχήμα, η παρώθηση θα μπορούσε να λειτουργήσει σαν ένας συνδετικός κρίκος μεταξύ στην συμπεριφορά των ατόμων και τις ανθρώπινες ανάγκες έτσι ώστε να παίζει τον ρόλο μιας μεσολαβητικής μεταβλητής (Ζαβλανός, 1999). Κάθε συμπεριφορά δεν αποτελεί μεμονωμένη πράξη ή δραστηριότητα, αλλά απαρτίζεται από ένα συνδυασμό ενεργειών και δραστηριοτήτων, ενώ μπορεί να εκδηλώνεται με ποικίλους διαφορετικούς τρόπους. Για αυτό τον σκοπό, η σωστή παρακίνηση συντελεί έτσι ώστε η συμπεριφορά των εργαζομένων να ανταποκρίνεται πλήρως, ή τουλάχιστον σε ικανοποιητικό βαθμό, στις ανθρώπινες ανάγκες.



Εικόνα 1: Η παρακίνηση σαν συνδετικός κρίκος μεταξύ αναγκών και συμπεριφοράς.

Σε επόμενο κεφάλαιο θα αναλυθούν περισσότερο οι θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί σχετικά με την παροχή κατάλληλων κινήτρων σχετικά με την αποδοτική παρακίνηση των εργαζομένων.

2.3.Κίνητρα στο εργασιακό περιβάλλον

Τα σωστά κίνητρα είναι οι απόλυτες συνιστώσες της σωστής παρακίνησης προς τους εργαζόμενους, και μπορούν να ταξινομηθούν σε τρεις συγκεκριμένες κατηγορίες (Luthans, 1992):

- Τα **πρωτογενή κίνητρα**, τα οποία σχετίζονται με τις πρωτογενείς και βασικές ανάγκες του ατόμου και βάσει των οποίων δρα υποσυνείδητα (πρόκειται δηλαδή για εσωτερικές σκέψεις στο υποσυνείδητο έτοιμες προς εκδήλωση). Κίνητρα που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία αποτελούν τα κίνητρα της πείνας, της δίψας, του ύπνου, της αποφυγής του πόνου κλπ.
- Τα **γενικά κίνητρα**, τα οποία προέρχονται από την έμφυτη τάση που έχει το άτομο με βάση τον χαρακτήρα του και δεν έχουν να κάνουν με την μάθηση. Είναι καθαρά σχετικά με τον χαρακτήρα και την φύση του ατόμου και δεν χρησιμοποιούνται προκειμένου να ικανοποιήσουν βιολογικές ανάγκες, πχ. την δίψα. Διάφορα κίνητρα ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία, όπως το κίνητρο της περιέργειας για την εκδήλωση κάποιας ενέργειας, το κίνητρο της ικανότητας που πηγάζει μέσα από το άτομο σχετικά με το αν μπορεί να κατορθώσει κάτι, και το κίνητρο της δραστηριότητας που χρησιμοποιείται για την ανάγκη του ατόμου να δημιουργήσει. Το τελευταίο αποτελεί ένα σύνθετο και πολύπλοκο κίνητρο, καθώς είναι γενικά έμφυτο αλλά σταδιακά αποκτάται και με την εμπειρία.
- Τα **δευτερογενή κίνητρα**, τα οποία προέρχονται από το περιβάλλον του ατόμου και αποκτούνται κατά την διάρκεια της ζωής του σχετικά με τις εκάστοτε εμπειρίες του. Αυτή η κατηγορία είναι η σημαντικότερη προκειμένου να μελετηθεί η συμπεριφορά των ατόμων στο εργασιακό του πλαίσιο. Τα κίνητρα αυτά δεν είναι έμφυτα, και προέρχονται από την ικανότητα εκπαίδευσης και εκμάθησης του ατόμου. Τέλος, κίνητρα σε αυτήν την κατηγορία αποτελούν τα κίνητρα της επιτυχίας, της αξιοκρατίας, της κοινωνικής ένταξης και της απόκτησης κύρους και εξουσίας.

Κάθε κίνητρο έχει διαφορετική επίδραση στην παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς άλλα έχουν μεγαλύτερη και άλλα μικρότερη. Προφανώς το μεγαλύτερο κίνητρο είναι ο κινητήριο μοχλός με βάση τον οποίο ο εργαζόμενος θα αυξήσει σημαντικά την προσπάθειά του και θα μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητά του, οπότε και η επιχείρηση θα μεγιστοποιήσει έτσι το κέρδος της. Κατά καιρούς έχουν διεξαχθεί πολλές έρευνες σχετικά με τον εντοπισμό των βέλτιστων κινήτρων παρακίνησης προς τον εργαζόμενο.

Πιο συγκεκριμένα, δύο έρευνες οι οποίες έλαβαν χώρα σε μεγάλες εταιρίες και οργανισμούς (NirtinNohriaetall, και Linda-ElingLee, 2008) κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι οργανισμοί θα πρέπει να δώσουν σημαντική έμφαση σε τέσσερα ειδικά κίνητρα για να παρακινήσουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους

έτσι ώστε να αποδώσουν τα μέγιστα. Τα τέσσερα αυτά κίνητρα παρουσιάζονται παρακάτω:

- Το κίνητρο του δεσμού που απορρέει από την ανάγκη του ατόμου να αποτελέσει συνδεδετικό κρίκο σε μια οργανωμένη εργασιακή ομάδα με κοινούς στόχους και να αισθάνεται περήφανο που αποτελεί μέλος της. Το παραπάνω κίνητρο μπορεί να γίνει εφικτό με την δημιουργία ενός οργανισμού εργαζομένων ο οποίος υποστηρίζει τα ηθικά ιδεώδη και την κουλτούρα της ομάδας, ενώ παράλληλα είναι ανοιχτός σε νέες προτάσεις σχετικά με την δραστηριότητα και την βελτιστοποίησή της.
- Το κίνητρο της απόκτησης, το οποίο είναι στενά συνδεδεμένο με την ανάγκη του ατόμου να δημιουργήσει και να αποκτήσει υλικά αγαθά και εμπειρίες έτσι ώστε να ισχυροποιήσει την κοινωνική του θέση μέσα στο σύνολο. Με βάση τις παραπάνω έρευνες, οι διάφοροι οργανισμοί δύνανται να παρέχουν αυτό το κίνητρο, δίνοντας την ευκαιρία στους εργαζόμενους να αποδείξουν την αξία τους επί ανταμοιβής, όπως διάκριση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας και κατόπιν την δυνατότητα ανάπτυξης των εργαζομένων με την παροχή ανταμοιβών, όπως πριμ αποδοτικότητας και προαγωγές.
- Το κίνητρο της κατανόησης, το οποίο προκύπτει έμφυτα από την ανάγκη του ατόμου να εξερευνήσει και να κατανοήσει περαιτέρω το περιβάλλον εργασίας του. Προκειμένου να εκπληρωθεί το παραπάνω κίνητρο, αρκεί η επιχείρηση να παρέχει ένα αξιόπιστο και παραγωγικό εργασιακό πλαίσιο στον εργαζόμενο το οποίο θα κεντρίσει το ενδιαφέρον του έτσι ώστε να μελετήσει και να κατανοήσει όλες τις άγνωστες πτυχές του.
- Το κίνητρο της υπεράσπισης, δηλαδή το κίνητρο εκείνο με βάση το οποίο το άτομο θα νοιώθει δικαιωμένο και θα μπορεί να υπερασπιστεί τον εαυτό του από εξωγενείς παράγοντες (κινδύνους και αλληλεπιδράσεις). Σε ένα οργανωμένο επιχειρησιακό πλαίσιο, αυτό διατυπώνεται με την απόλυτη ελευθερία της έκφρασης των προσωπικών ιδεών και αντιλήψεων του ατόμου, η οποία θα πρέπει να χαρακτηρίζεται από διαφάνεια και κατανόηση από πλευράς οργανισμών. Πιο συγκεκριμένα, η διοίκηση προσωπικού θα πρέπει να παρέχει ίση κατανομή των πόρων στους εργαζόμενους, έτσι ώστε και αυτοί με την σειρά τους να νοιώθουν ότι καλύπτονται, οπότε έτσι ικανοποιείται και αυτό το κίνητρο. Το σημαντικότερο εύρημα που προκύπτει από αυτές τις έρευνες είναι πως αν αυτό το κίνητρο δεν ικανοποιείται, κάποιοι εργαζόμενοι αντιστέκονται σε αλλαγές του εργασιακού τους περιβάλλοντος, με άλλα λόγια η διασφάλιση της υπεράσπισης των εργαζομένων θα πρέπει να αποτελεί μείζον ζήτημα από πλευράς οργανισμών, καθώς έτσι διασφαλίζεται και η αξιοπιστία και αφοσίωση των εργαζομένων.

Η ικανοποίηση των παραπάνω κινήτρων πρέπει να πληρείται σε μεγάλο βαθμό από τους οργανισμούς με βάση την παραπάνω έρευνα (NirtinNohriaetall, και Linda-ElingLee, 2008), η οποία υποστηρίζει πως αν οι εργοδότες δεν πληρούν τις απαραίτητες προϋποθέσεις για την εκπλήρωση αυτών των τεσσάρων κινήτρων, οι εργαζόμενοι πιθανώς να μην αποδώσουν τα αναμενόμενα, ή ακόμα χειρότερα, να εγκαταλείψουν τον τομέα δραστηριότητας.

Οπότε, η παροχή των κατάλληλων κινήτρων προς τους εργαζόμενους είναι σημαντική προκειμένου ένας οργανισμός να μπορέσει να εξασφαλίσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Υπάρχουν κίνητρα θετικής και αρνητικής φύσεως που είτε ανταποκρίνονται είτε όχι στις ανάγκες του εργαζόμενου, ορισμένα από τα οποία παρατίθενται στο επόμενο πίνακα (Κουφίδου, 2001).

Πίνακας 1: Θετικά και αρνητικά κίνητρα προς τις ανάγκες των εργαζομένων

Ανθρώπινες Ανάγκες	Θετικά κίνητρα	Αρνητικά κίνητρα
Φυσικές ανάγκες και ανάγκες ασφαλείας	<ul style="list-style-type: none"> • Επαρκής αμοιβή και αποδοχές (+πριμ παραγωγικότητας) • Προαγωγές στην ιεραρχία της επιχείρησης • Σταθερότητα στους όρους της εργασίας (σύμβαση, συνθήκες κλπ) • Επαγγελματική καταξίωση (βεβαιότητα για την εκτίμηση της παρεχόμενης εργασίας) • Ασφαλείς συνθήκες εργασίας • Σύγχρονος και επαρκής εξοπλισμός • Επαρκής θέρμανση και εξαερισμός • Επαρκή διαλλείματα εργασίας 	<ul style="list-style-type: none"> • Ανεπαρκείς αποδοχές • Υποβιβασμός προσωπικότητας και αγενής συμπεριφορά, μη καταξίωση • Αβεβαιότητα σχετικά με όρους εργασίας • Αβεβαιότητα σχετικά με την καταξίωση • Ανεπαρκής (απαρχαιωμένος) εξοπλισμός • Ακατάλληλο περιβάλλον εργασίας
Κοινωνικές Ανάγκες	<ul style="list-style-type: none"> • Αρμονική συνεργασία με την ομάδα εργασίας και γενικότερα 	<ul style="list-style-type: none"> • Δυσανασχέτηση με την ομάδα εργασίας, τεταμένες σχέσεις

	καλές διαπροσωπικές σχέσεις με τους συναδέρφους • Ανταμοιβές και συνεχόμενη αναγνώριση για την επιτυχή αποδοτικότητα	με συναδέρφους • Παραγνώριση της προσφοράς του εργαζομένου
Αυτοσεβασμός- Αυτοεκπλήρωση	• Συμμετοχή στην λήψη αποφάσεων • Ευκαιρίες πρωτοβουλίας και δημιουργικότητας • Εμπιστοσύνη και προώθηση του εργαζόμενου	• Ανύπαρκτη εξουσιοδότηση • Ανάθεση τυποποιημένων και μονότονων εργασιών • Δυσπιστία προς τον εργαζόμενο

2.4.Ορισμός και έννοια της παρακίνησης-Σχέση με τα κίνητρα

Η έννοια της «παρακίνησης» στον εργασιακό τομέα μπορεί να προσδιορισθεί και να διατυπωθεί με ποικίλους διαφορετικούς τρόπους, αλλά ο πλέον ενδεικτικός τρόπος ορισμού της παρακίνησης από πλευράς των αναλυτών και των ατόμων των επιχειρήσεων είναι ο τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς ενός υπαλλήλου προκειμένου να επιτύχει κάποιο στόχο. Είναι προφανές πως κάθε εργαζόμενος σκέφτεται και δρα με βάση τα δικά του υποκειμενικά κριτήρια, ωστόσο υπάρχουν και αντικειμενικές παραδοχές σχετικά με την παροχή κινήτρων. Ήδη από πολύ παλιά οι αναλυτές και οι ψυχολόγοι εργάζονταν προκειμένου να παρέχουν μια ευρεία έννοια της παρακίνησης των εργαζομένων, όπως όταν ο Morris(1968) παρείχε μια πρώτη διατύπωση με βάση την οποία η παρακίνηση αποτελεί μια ατέρμονη μεταβλητή χαρακτηριζόμενη από απροσδιόριστο (θεωρητικά άπειρο) αριθμό μεγεθών, και η οποία με την σειρά της μπορεί να στραφεί σε ένα άπειρο πλήθος κατευθύνσεων για την επίτευξη πολλαπλών στόχων, είτε ταυτόχρονα είτε σε άπλετο χρόνο. Η παρακίνηση μπορεί να οριστεί με πολλούς τρόπους, με βάση την διεθνή βιβλιογραφία.

Ένας απλοϊκός ορισμός για την παρακίνηση έτσι όπως τον διατυπώνουν οι Erven&Milligan(2000) προσδιορίζεται ως η « εσωτερική δύναμη μέσω της οποίας καθοδηγείται αποτελεσματικά η σκέψη και συμπεριφορά των εργαζομένων». Με βάση αυτόν τον ορισμό, οι εργαζόμενοι καθοδηγούνται ενστικτωδώς από μια έμφυτη τάση προκειμένου να χειραγωγήσουν κατάλληλα την συμπεριφορά τους έτσι ώστε να επιτύχουν τους στόχους τους. Άλλοι αναλυτές ορίζουν την παρακίνηση διαφορετικά, όπως για παράδειγμα ο Kreitner (1995), ο οποίος υποστηρίζει πως η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία με βάση την οποία η συμπεριφορά του εργαζόμενου αποκτά κάποιο συγκεκριμένο νόημα, με άλλα λόγια πως η παροχή ενδεικτικών κινήτρων

στους εργαζόμενους προσδίδει στην συμπεριφορά μια βαθύτερη υπόσταση και έτσι οι φιλοδοξίες τους μπορούν να πραγματοποιηθούν ευκολότερα. Ένας ακόμα χαρακτηρισμός που δημιουργεί ακόμα μεγαλύτερη πολυπλοκότητα στην έννοια της παρακίνησης είναι έτσι όπως αυτός διατυπώθηκε από τον Higgins(1994), και καθορίζει την παρακίνηση σαν μια « εσωτερική δύναμη βάση της οποίας πληρούνται οι ανάγκες των εργαζομένων», δηλαδή οποιαδήποτε εσωστρέφεια μπορεί να χρησιμοποιήσει ο εργαζόμενος προκειμένου να παράγει την βέλτιστη αποδοτικότητα και να ικανοποιήσει τις προσωπικές του ανάγκες, κάτι που συνεπάγεται αυτόματα την μεγιστοποίηση του κέρδους και για την επιχείρηση. Φυσικά, έχουν διατυπωθεί και αρκετά πιο πολύπλοκες θεωρίες σχετικά με την έννοια της παρακίνησης. Για παράδειγμα, ο Morris (1968) υποστήριξε την ιδέα πως η παρακίνηση αποτελεί μια ειδική μεταβλητή μέσα στην οποία εμπεριέχεται ένας αδιευκρίνιστος αριθμός (θεωρητικά άπειρος) ξεχωριστών μεταβλητών, κάθε μία από τις οποίες θα μπορούσε με την σειρά της να οδηγήσει σε εξίσου αδιευκρίνιστο (άπειρο) αριθμό κατευθύνσεων. Με βάση αυτήν την λογική, είναι εξαιρετικά δύσκολο, αν όχι ανέφικτο, να αξιολογηθεί πλήρως η παρακίνηση. Φυσικά, μπορεί να αποτελέσει μετρήσιμο μέγεθος με την προσθήκη των απαραίτητων κινήτρων βάση των οποίων θα δραστηριοποιηθούν αναλόγως τα άτομα. Κάθε παρακίνηση βασίζεται στην παροχή των σωστών κινήτρων για να αποδώσει καρπούς.

Όπως είναι σαφές παραπάνω, είναι εξαιρετικά δύσκολο να αποδώσει κανείς τον ακριβή όρο της «εργασιακής παρακίνησης», καθώς η σύνθεση και η πολυπλοκότητά της διαφαίνεται από το γεγονός πως στην διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν δεκαπέντε θεωρίες σχετικά με αυτό το ζήτημα, οι οποίες πλαισιώνονται από τριάντα δύο ακόμα παραλλαγές και συμπεράσματα (Camilleri, 2007). Στην ελληνική βιβλιογραφία συναντάμε ορισμούς σχετικά με την εργασιακή παρακίνηση, για παράδειγμα (Κουφίδου, 2001) ως την « την συναισθηματική κατάσταση με βάση την οποία ένα άτομο υποκινείται προκειμένου να εκτελέσει μια πράξη και να ενεργήσει με ένα συγκεκριμένο τρόπο», μέσα σε μια επιχείρηση ή γενικότερα ένα εργασιακό περιβάλλον.

Στο κέντρο του όρου «παρακίνηση» δεσπόζει η σημασία του κινήτρου. Με άλλα λόγια, το κίνητρο είναι μια εσωτερική δύναμη που υφίσταται από την αντίστοιχη ύπαρξη μιας ανάγκης (πρωτογενούς ή δευτερογενούς), η οποία προσδιορίζει και στην συνέχεια κατευθύνει το άτομο ως προς την επίτευξη ενός στόχου. Σαν στόχος μπορεί να οριστεί οτιδήποτε άυλο ή υλικό μπορεί να ικανοποιήσει μερικώς ή ολικώς αυτήν την ανάγκη (Μπουραντάς, 2002).

2.5. Παράγοντες παρακίνησης και παραγωγικότητα

Μια επιχείρηση μπορεί να αναπληρώσει πολλούς διαθέσιμους πόρους, και οι ανταγωνιστές της μπορούν με την σειρά τους να αντιγράψουν πολλούς από τους συντελεστές τους, όπως τα προϊόντα, την υιοθετημένη τεχνολογία, την δομή και γενικότερα το βασικό περιεχόμενο της δραστηριότητάς της. Ωστόσο, κανένας

ανταγωνιστής δεν μπορεί να αναπληρώσει τους σημαντικά υποκινούμενους εργαζόμενους από την στιγμή που εκείνη μέσω της παροχής των κατάλληλων κινήτρων έχουν δείξει αφοσίωση στην επιχείρηση και παρουσιάζει σημαντικό ενδιαφέρον για εκείνη. Ο άνθρωπος αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για μια επιχείρηση, καθώς συνδυάζει παράλληλα τον αποδοτικότερο πόρο και ταυτόχρονα αξιοποιείται λιγότερα.

Αυτό το παράδοξο απασχολεί τους ερευνητές και αναλυτές δεκαετίες τώρα, καθώς οι επιχειρήσεις καθίστανται ανταγωνιστικές όχι απλά χάρη στην τεχνογνωσία και την εξειδίκευση τους, αλλά κυρίως στο άρτια εκπαιδευμένο εργατικό δυναμικό, το οποίο όμως ακόμα και με ικανοποιητικές συνθήκες εργασίας χρίζει παρακίνησης και επιβράβευσης προκειμένου να μεγιστοποιήσει την παραγωγικότητά του. Η ίδια η επιτυχία πηγάζει από τον ίδιο τον άνθρωπο, και ένας άνθρωπος που έχει παρακινηθεί σωστά μέσω στοχευμένης καθοδήγησης αποτελεί τον καθοριστικότερο παράγοντα για τον σχεδιασμό, την ανάπτυξη και την εφαρμογή ειδικών στρατηγικών, ειδικά σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από υψηλή μεταβλητότητα και πολυπλοκότητα, και τα ηγετικά στελέχη δεν μπορούν από μόνα τους να εντοπίσουν τις αποτελεσματικότερες τεχνικές και μεθόδους σχετικά με την αύξηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης (Trout, 1999).

Σε οποιαδήποτε επιχείρηση και οργανισμό η σωστά καθοδηγούμενη παρακίνηση των εργαζομένων αποτελεί το έναυσμα για την αύξηση της παραγωγικότητας και την μεγιστοποίηση του κέρδους. Ο Barbutto(2002) επισημαίνει πως με την κατανόηση και αποστήθιση των βασικότερων πρωταρχικών αναγκών για παρακίνηση των εργαζομένων μπορούν τόσο τα ηγετικά στελέχη όσο και οι ίδιες οι επιχειρησιακές οργανώσεις να αυξήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Φυσικά η παρακίνηση αποτελεί ίσως τον σημαντικότερο, ωστόσο όχι τον μοναδικό παράγοντα αύξησης της ανταγωνιστικότητας, και φυσικά δεν είναι εύκολο να ερμηνευτούν όλα τα προβλήματα που προκύπτουν από την ανεπαρκή παρακίνηση (Ervestκαι Milligan, 2000). Κάθε άτομο έχει διαφορετική ικανότητα εκμάθησης η οποία εξαρτάται από πολλούς παράγοντες, όπως το μορφωτικό του επίπεδο, η ικανότητα προσαρμογής, η εμπειρία του και οι επικοινωνιακές του δεξιότητες, και έτσι η εκμάθηση μπορεί να είναι βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη.

Ολοκληρώνοντας, με βάση την εμπειρική ανάλυση ερευνών προκύπτει το συμπέρασμα πως οι πιο συμβατικοί παράγοντες παρακίνησης που έχουν εντοπιστεί για κάποιον εργαζόμενο είναι το χρήμα, το επιχειρησιακό και εργασιακό του περιβάλλον, η ενδεχόμενη ικανοποίηση από μέρους του στην επιχείρηση, ο εργοδότης και η αλληλεπίδραση με άλλους υπαλλήλους. Ισχυροί παράγοντες αποτελούν επίσης η αναγνώριση των προσπαθειών και οι διάφορες προοπτικές και προκλήσεις που ενδεχομένως παρουσιαστούν. Όλοι αυτοί οι παράγοντες χαρακτηρίζονται από διαφορετικά μέτρα και σταθμά, και κάθε εργαζόμενος τους αντιμετωπίζει με διαφορετική βαρύτητα (πολυωνυμικό μοντέλο), και έτσι όλοι αυτοί αποτελούν μεταβλητές οι οποίες αλλάζουν ανάλογα με την χρονική κατάσταση και στιγμή που βρίσκεται ο εργαζόμενος (Premoli, 2003).

2.6. Η διαδικασία της παρακίνησης

Η σχέση των ανθρώπινων αναγκών και της συμπεριφοράς χαρακτηρίζεται από έντονη πολυπλοκότητα, και δεν είναι πάντα εύκολο να κατανοηθεί πλήρως. Πολλοί αναλυτές και ερευνητές έχουν αναπτύξει διάφορες θεωρίες σχετικά με τα κίνητρα που χρειάζεται έτσι ώστε να μελετηθεί ευρύτερα η ανθρώπινη παρακίνηση. Υπάρχει ωστόσο, μια συγκεκριμένη διαδικασία βάση της οποίας μπορεί η παρακίνηση να βοηθήσει στην αύξηση της παραγωγικότητας, κάτι το οποίο μελετάται ενδελεχώς από τα εμπορικά στελέχη προκειμένου να δημιουργήσουν ένα ασφαλές και παράλληλα προσοδοφόρο εργασιακό κύκλο. Αναντίρρητο είναι το γεγονός πως ο εργαζόμενος αποτελεί την ραχοκοκαλιά των εμπορικών συναλλαγών των επιχειρήσεων, καθώς αποτελεί ταυτόχρονα τον πιο αδύναμο και τον δυνατότερο κρίκο προκειμένου να διασφαλιστεί η εκπλήρωση των στόχων.

Λαμβάνοντας υπόψη τα παραπάνω, η απλή διαδικασία της παρακίνησης θα μπορούσε να διατυπωθεί ως εξής (Ζαβλανός, 1999) «η συναισθηματική κατάσταση με βάση την οποία ένα άτομο δραστηριοποιείται προκειμένου να ενεργήσει με κάποιο συγκεκριμένο τρόπο». Αυτή η συναισθηματική κατάσταση υπόκειται σε διάφορες εσωτερικές ή εξωτερικές επιδράσεις, και η εμπειριστατωμένη ανάλυση είναι αρκετά πολύπλοκη, δεδομένου πως κάθε άτομο έχει ξεχωριστό χαρακτήρα και αντιδράσεις ανάλογα με τις περιπτώσεις. Επίσης, προκειμένου να αναλυθεί εκτενέστερα η παρακίνηση ενός ατόμου θα πρέπει να γνωρίζουμε όχι μόνο την συμπεριφορά του, αλλά και μέσω ποιας οδού κατέληξε σε αυτήν την συμπεριφορά, κάτι που δεν είναι προφανές από την αρχή.

Σαν παράδειγμα, ας θεωρήσουμε την περίπτωση που ένας εργαζόμενος σε μια επιχείρηση καλείται να αντιμετωπίσει την παρακάτω κατάσταση: Ο προϊστάμενος του ανακοίνωσε πως σύντομα θα μετατοπιστεί από την θέση του και θα τοποθετηθεί σε μια άλλη με περισσότερα καθήκοντα και υποχρεώσεις. Το άτομο μπορεί να αντιδράσει στην προαναφερόμενη κατάσταση με πολλαπλές πιθανές συμπεριφορές:

- a) Να εργαστεί με περισσότερο ζήλο και προσπάθεια προκειμένου να αρχίσει σιγά σιγά να προσαρμόζεται στη νέα του θέση σχετικά με την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων και υποχρεώσεων, κάτι που μέχρι πρότινος δεν χρειαζόταν.
- b) Να εργαστεί με τους ίδιους ρυθμούς και στα ίδια πλαίσια, αδιαφορώντας για την ενδεχόμενη αλλαγή πίεσης και αντίδρασης από την ανάληψη περισσότερων καθηκόντων.
- c) Να απευθυνθεί για βοήθεια σε ειδική επαγγελματική οργάνωση με ειδικευμένους ψυχολόγους προκειμένου να τον βοηθήσουν να προσαρμοστεί καλύτερα στα νέα του καθήκοντα (ανεξάρτητα αν ανήκει ήδη ή όχι εκεί)

- d) Να προβεί σε οποιαδήποτε άλλη ενέργεια για την οποία εμείς δεν έχουμε καμιά απολύτως πληροφορία.

Στο παραπάνω παράδειγμα διακρίνουμε τρία ενδεχόμενα (a- c) με ίση πιθανότητα εκλογής από τον εργαζόμενο, καθώς πρόκειται για τρεις διαφορετικές συμπεριφορές για μια ίδια κατάσταση και η πιθανότητα να αντιδράσει έτσι είναι η ίδια για κάθε περίπτωση. Ωστόσο, δεν ισχύει κάτι τέτοιο για την περίπτωση (d), καθώς εκεί το άτομο μπορεί να επιλέξει να κάνει οτιδήποτε άλλο από τις τρεις προαναφερόμενες συμπεριφορές, και δεν έχουμε καμιά ένδειξη για την συμπεριφορά του. Οπότε, η φορά διεύθυνσης της συμπεριφοράς του ανθρώπου μας είναι παντελώς άγνωστη. Άγνωστος είναι επίσης και ο βαθμός εκείνος (ή ένταση) της συμπεριφοράς του ατόμου για αυτήν την συγκεκριμένη συμπεριφορά (Ζαβλανός, 1999).

Γενικά, η παρακίνηση αποτελεί μια διαδικασία η οποία για να διατηρήσει την αποτελεσματικότητά της θα πρέπει να τροφοδοτείται συνέχεια από την παροχή νέων και καινοτόμων κινήτρων που θα εμπίπτουν στις φιλοδοξίες των εργαζομένων και δεν θα αποκλίνουν από τους στόχους των επιχειρήσεων. Φυσικά, αυτό εξαρτάται και από τον βαθμό εκείνο στο οποίο θέλει κάποιος εργαζόμενος να υλοποιήσει τους στόχους του. Είναι πιθανό, αφού ικανοποιήσει κάποιες από τις προσωπικές του φιλοδοξίες, να σταματήσει να παρακινείται θεωρώντας πως δεν υπάρχει κάτι υπόλοιπο για να εκπληρώσει. Τα αποτελέσματα είναι σίγουρα ένα μέτρο σύγκρισης ως προς την επιτυχημένη εφαρμογή της παρακίνησης, ωστόσο δεν θα έπρεπε να αποτελούν τα μοναδικά σταθμά της διαδικασίας της παρακίνησης. Αυτό μπορεί να γίνει αντιληπτό από το γεγονός πως αφού κάποιος στόχος εκπληρώθηκε, επόμενο είναι στην συνέχεια το άτομο να αναλογιστεί αν μπορεί να εκπληρώσει ακόμα δυσκολότερους στόχους, με άλλα λόγια να αυξήσει το επίπεδο των αναγκών προς την αυτοεκπλήρωση. Σε αυτό το σημείο, η σωστή παρακίνηση παίζει ακόμα εντονότερο ρόλο, καθώς ορισμένα άτομα δεν σταματούν ποτέ να έχουν φιλοδοξίες ως προς την εκπλήρωση των επαγγελματικών τους στόχων, ανεξάρτητα από τα όποια κατορθώματα και προαγωγές μπορεί να έχουν κατακτήσει. Με άλλα λόγια, παραμένουν υποκινούμενα καθ' όλη την διάρκεια των επαγγελματικών τους δραστηριοτήτων.

Η διαδικασία της παρακίνησης μπορεί να γίνει πιο σαφής, με βάση την παρακάτω απεικόνιση του επόμενου σχήματος (Daft, 2009)



Εικόνα 2: Η διαδικασία της αναγνώρισης κατά τον Daft (2009)

2.7. Παρακίνηση και Ανθρώπινες ανάγκες

Όπως αναφέρθηκε προηγουμένως, η παρακίνηση αποτελεί συνδετικό κρίκο με τις ανθρώπινες ανάγκες και με βάση αυτή προκύπτουν κάποια εύλογα ερωτήματα, όπως το ποιος φορέας έχει την δύναμη να παρακινήσει το εργατικό δυναμικό και αν μπορεί κάθε άτομο να δραστηριοποιείται αυτούσια ή αν η δραστηριοποίηση μπορεί να προέρχεται από πλευρά διοικητικών οντοτήτων. Η απάντηση σε τέτοια ερωτήματα δεν είναι εύκολη, αλλά προέρχεται τόσο από ενδογενείς όσο και από εξωγενείς παράγοντες σε μια επαγγελματική οργάνωση. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχουν οι εσωτερική και η εξωτερική παρακίνηση μέσω των οποίων συνδέονται και προσδιορίζονται οι ανθρώπινες συμπεριφορές (Μακρυγιωργάκης, 2001).

2.7.1. Εσωτερική Παρακίνηση

Οι σκέψεις και η συμπεριφορά του ατόμου επηρεάζονται στενά από το εσωτερικό του περιβάλλον, και υποκινούνται σε μεγάλο βαθμό από τις προσωπικές ανάγκες, επιθυμίες και προσδοκίες του ατόμου. Ειδικότερα, όταν ένα άτομο δραστηριοποιείται εσωτερικά, αυτό οφείλεται σε κάποια συγκεκριμένα χαρακτηριστικά:

- Οι επιθυμίες και ανάγκες είναι ξεχωριστές για κάθε άτομο και ανήκουν εξ' ολοκλήρου στο ίδιο. Στην πορεία μπορεί να δεχθεί πληθώρα επιδράσεων και αντιλήψεων από πολλά διαφορετικά άτομα, αλλά στο τέλος θα επικρατήσει η

προσωπική δίνα για αυτοϊκανοποίηση με βάση τις δικές του προσδοκίες και αντιλήψεις, ανεξάρτητα από τις εξωτερικές επιδράσεις.

- Οι ανάγκες και επιθυμίες κάθε ατόμου προσδιορίζονται αμφιμονοσήμαντα. Κάθε άτομο έχει διαφορετική προσωπικότητα, και έτσι οι ανάγκες και επιθυμίες σχηματίζονται ξεχωριστά για κάθε άτομο, άμεσα εξαρτημένες από τον εσωτερικό του κόσμο και τις εμπειρίες του.

Ως εκ τούτου, η αντίληψη είναι καθαρά υποκειμενική από την πλευρά του ατόμου και έτσι οι επιθυμίες και οι επιδράσεις του γίνονται αντιληπτές με διαφορετικό τρόπο και σε διαφορετικούς χρόνους (Μακρυγιωργάκης, 2001).

Οι ανάγκες και επιθυμίες είναι ξεχωριστές για κάθε άτομο, ωστόσο κάτι τέτοιο δεν εμποδίζει τον σχηματισμό κοινών επαγγελματικών οργανώσεων με στόχο την επίτευξη κοινών στόχων. Μέσα από αυτές τις οργανώσεις διαχωρίζονται και κατηγοριοποιούνται οι κοινές ανάγκες των ατόμων και όλοι μαζί συντονίζουν τις προσπάθειές τους για την επίτευξη στόχων. Ακόμα και εκεί όμως, είναι διαφορετικός ο βαθμός και η ένταση της παρακίνησης από κάθε εργαζόμενο, όπως επίσης είναι διαφορετικές και οι συμπεριφορές των ατόμων. Εξαιρέση αποτελούν φυσικά οι πρωτογενείς και ουσιαστικές ανάγκες, όπως για παράδειγμα το οξυγόνο, το νερό και η ανάγκη για ξεκούραση.

Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει πρώτα να ικανοποιούνται οι βιολογικές ανάγκες και κατά επέκταση οι κοινωνικές και ιδιαίτερες. Ωστόσο, καμία προσωπική ανάγκη δεν μπορεί να ικανοποιηθεί σε απόλυτο βαθμό, καθώς χαρακτηρίζεται από συνεχόμενη ανατροφοδότηση και τροποποίηση ως προς την ικανοποίησή της. Αυτό πρακτικά σημαίνει πως μια ανάγκη ικανοποιείται μόνο μερικώς προτού κάνει την εμφάνισή της η επόμενη, και επειδή οι ανάγκες αποτελούν ένα μεταβλητό μέγεθος που εξαρτάται από πολλές παραμέτρους, δεν γίνονται κατανοητές στην πλειονότητά τους. Όταν βέβαια οι ανάγκες εμπίπτουν μέσα σε μια επιχειρηματική οργάνωση, είναι συχνά αλληλοεξαρτώμενες.

2.7.2. Εξωτερική παρακίνηση

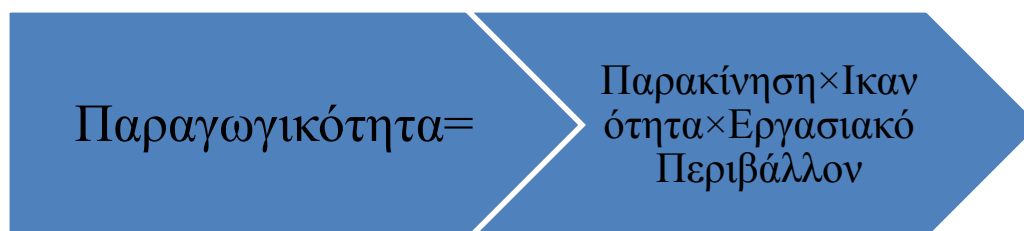
Η θεωρία της εξωτερικής παρακίνησης εμπεριέχει την εσωτερική παρακίνηση και δεν την αγνοεί. Αντίθετα, την πάει ένα βήμα παραπέρα σε ένα πολύ γενικότερο πλαίσιο, και περιλαμβάνει δυνάμεις που προέρχονται τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον του ατόμου. Διάφοροι παράγοντες που συντελούν στην εξωτερική παρακίνηση των εργαζομένων αποτελούν η αύξηση των αποδοχών τους, η βελτιστοποίηση των συνθηκών εργασίας και η πολιτική της επιχείρησης, αλλά και ζητήματα περιεχομένου εργασίας. Τέτοια ζητήματα αποτελούν η εκτίμηση της υπευθυνότητας και του ζήλου από την πλευρά των προϊσταμένων και η μετέπειτα ανταμοιβές, όπως προαγωγή και αναγνώριση. Άνθρωποι που χαρακτηρίζονται από υψηλό βαθμό αυτό-δραστηριοποίησης θεωρούν πως η ατομική προσπάθεια υπερνικάτε από την συλλογική, με άλλα λόγια μπορούν μέσω της εσωτερικής

παρακίνησης να επιτύχουν πράγματα και να υλοποιήσουν στόχους που διαφορετικά θα ήταν ανέφικτο από την δική τους πλευρά. Υπάρχουν φυσικά και οι εργαζόμενοι που δεν αντιδρούν και ούτε χρειάζονται εσωτερική παρακίνηση, καθώς τους διακατέχει από φυσικού τους ένα αίσθημα δραστηριοποίησης και εργάζονται αυτοβούλως έτσι ώστε να λάβουν τις αποδοχές τους. Συνήθως τα ηγετικά στελέχη χρησιμοποιούν την εξωτερική παρακίνηση για να μετουσιώσουν τους παραπάνω εργαζόμενους έτσι ώστε να σκέφτονται με βάση το συλλογικό συμφέρον για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και την αύξηση της παραγωγικότητας. Αυτό είναι που ξεχωρίζει και το ηγετικό στέλεχος σχετικά με τους απλούς εργαζόμενους, καθώς προσαρμόζει διαφορετική τακτική ανάλογα με την περίπτωση (Μακρυγιωργάκης, 2001).

2.8.Μια άλλη προσέγγιση της παρακίνησης.

Γενικότερα, όταν αναφερόμαστε για ένα υποκινούμενο εργαζόμενο, εννοούμε πως το άτομο έχει θέσει ξεκάθαρα στόχους και εργάζεται πολύ σκληρά προκειμένου να τους διευθετήσει και να τους κατακτήσει. Η παρακίνηση είναι αναντίρρητα πολύ σημαντική προκειμένου κάποιος εργαζόμενος να αυξήσει την παραγωγικότητά του, ωστόσο από μόνη της δεν είναι αποτελεσματική. Εκτός από την παραγωγικότητα, χρειάζεται και το άτομο να έχει την φυσική ικανότητα (εξειδίκευση και τεχνογνωσία) για να διαχειριστεί τον όγκο δουλειάς, και στην πλειονότητα των περιπτώσεων αποτελεί και τον παράγοντα κλειδί για την αύξηση της αποδοτικότητας. Ολοκληρώνοντας, σημαντικό ρόλο παίζουν και οι εργασιακοί περιβαλλοντικοί παράγοντες (διαθέσιμοι πόροι, πληροφορίες, αλληλοϋποστήριξη και συνεννόηση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον) και έτσι η οργανωτική ομάδα μπορεί ευκολότερα να υλοποιήσει τα προγράμματα για την επίτευξη στόχων.

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα, η παρακίνηση αποτελεί συνάρτηση τριών μεταβλητών (στοιχείων), την σωστή παρακίνηση (κίνητρα και παρακίνηση), την προσωπική ικανότητα (εξειδίκευση και τεχνογνωσία) και το εργασιακό περιβάλλον (συνθήκες εργασίας οι τρεις αυτές έννοιες λειτουργούν ταυτόχρονα, τότε ο εργαζόμενος μπορεί να επιτύχει βέλτιστη αποδοτικότητα και οι επιχειρήσεις να επιτύχουν μεγιστοποίηση των κερδών και ελαχιστοποίηση απωλειών. Σε κάθε περίπτωση, η σωστή παρακίνηση θα πρέπει να συνοδεύεται από επιτυχημένες τακτικές και μεθόδους διαχείρισης από πλευράς των μάνατζερ.



Εικόνα 3: Παράγοντες αύξησης παραγωγικότητας.

Οι μάνατζερ βρίσκονται διαρκώς σε αναζήτηση του καταλληλότερου συνδυασμού παρακίνησης, ικανότητας και συνθηκών εργασίας για να αυξήσουν την παρακίνηση των εργαζομένων. Πιο συγκεκριμένα, το λειτουργικό πρότυπο διαχείρισης προσωπικού με βάση την σχεδίαση, την οργάνωση, την διοίκηση και τον έλεγχο POLC (Planning-Organising-Leading-Controlling) θα πρέπει να αποτελεί κατευθυντήρια γραμμή για τον οργανωτικό έλεγχο και παρακίνηση των εργαζομένων (Carpenter et al., 2010). Τα στοιχεία που χαρακτηρίζουν το συγκεκριμένο πρότυπο παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Πίνακας 2: Το οργανωτικό πρότυπο POLC (Carpenter et al., 2010).

Σχεδίαση	Οργάνωση	Διοίκηση	Έλεγχος
1. Όραμα και αποστολή 2. Στρατηγική 3. Προϋποθέσεις και στόχοι	1. Σχεδιασμός οργανισμού 2. Κουλτούρα 3. Κοινωνική δικτύωση	1. Αρχηγία 2. Λήψη και διαχείριση αποφάσεων 3. Επικοινωνίες 4. Ομάδες/Συστοιχίες 5. Παρακίνηση	1. Συστήματα και διαδικασίες 2. Στρατηγική ανθρώπινων πόρων

Όπως διαφαίνεται χαρακτηριστικά από το παραπάνω σχήμα, η διαχείριση προσωπικού αποτελείται από τέσσερα διαδικαστικά στάδια (σχεδίαση, οργάνωση, διοίκηση και έλεγχος), καθένα από τα οποία έχει τα δικά του χαρακτηριστικά και η επιτυχημένη παρακίνηση εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό από την επιτυχή υλοποίηση αυτών.

Κεφάλαιο 3^ο : Θεωρίες Παρακίνησης

3.1.Εισαγωγή

Η θεωρία παρακίνησης των εργαζομένων αποτελούσε ανέκαθεν σημαντικό ενθουσιασμό στις επιχειρήσεις του εμπορικού κλάδου προκειμένου να επεκτείνουν τις δραστηριότητές τους. Στην πρώτη γραμμή οργάνωσης και σχεδιασμού κάθε οργανισμού είναι οι μάνατζερς οι οποίοι έχουν σαν στόχο να εντοπίσουν, να εκπαιδεύσουν και να παρέχουν τις κατάλληλες κατευθυντήριες γραμμές προς το προσωπικό έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά του.

Μια επιχείρηση αν θέλει να αυξήσει τα κέρδη της θα πρέπει πρώτα να υποκινήσει κατάλληλα τους εργαζόμενους για να ικανοποιήσουν τις προσωπικές τους φιλοδοξίες και στην συνέχεια να αυξήσουν την παραγωγικότητα για την επίτευξη στόχων. Πιο συγκεκριμένα, οι μάνατζερς χρησιμοποιούν διάφορες τεχνικές παρακίνησης, αν και αυτό δεν είναι πάντα εφικτό καθώς ένας οργανισμός αποτελείται από ποικίλες προσωπικότητες, καθεμία από τις οποίες έχει τα δικά της χαρακτηριστικά, οπότε το ποια τεχνική παρακίνησης θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί και που είναι αντικείμενο συζήτησης μεταξύ πολλών ερευνητών.

Έχουν αναπτυχθεί λοιπόν σε αυτό το πλαίσιο πολλές θεωρίες παρακίνησης εργαζομένων, και στην συνέχεια θα εντοπίσουμε και θα εξετάσουμε τις κάποιες από τις πλέον γνωστές, όπως την θεωρία Ιεράρχησης Αναγκών του Maslow, την Θεωρία Διπλού Παράγοντα του Herzberg, την Θεωρία Αναμονής του Broom, Η Θεωρία Αναγνώρισης των Προσπαθειών, καθώς και άλλες λιγότερο γνωστές θεωρίες παρακίνησης μέσα από την διεθνή και ελληνική βιβλιογραφία, αναλύοντας κάθε μια τα βασικότερα χαρακτηριστικά και κάνοντας στην συνέχεια μια σύντομη σύγκριση ως προς το ποια χρησιμοποιείται περισσότερο, ποια είναι τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα κάθε θεωρίας και σε ποια πεδία μπορεί να αποδειχθεί πιο αποτελεσματική σε σύγκριση με τις υπόλοιπες. Όπως είναι φυσικό, καμία θεωρία δεν μπορεί να εφαρμοστεί για κάθε εργαζόμενο και επίσης καμία θεωρία δεν μπορεί να θεωρηθεί πανάκεια για την αποτελεσματικότερη παρακίνηση, αφού κάθε άτομο έχει ξεχωριστή προσωπικότητα και χαρακτήρα.

Οι θεωρίες παρακίνησης μπορούν να ταξινομηθούν με βάση δύο κατηγορίες, τις θεωρίες περιεχομένου (εξετάζουν την φύση της παρακίνησης) και τις θεωρίες διαδικασιών (δίνουν περισσότερο έμφαση στην διαδικασία της παρακίνησης), ενώ υπάρχουν ακόμα και θεωρίες που δεν εμπίπτουν σε καμία από τις παραπάνω κατηγορίες, και είναι συνδυασμός τους ή εντελώς διαφορετικές.

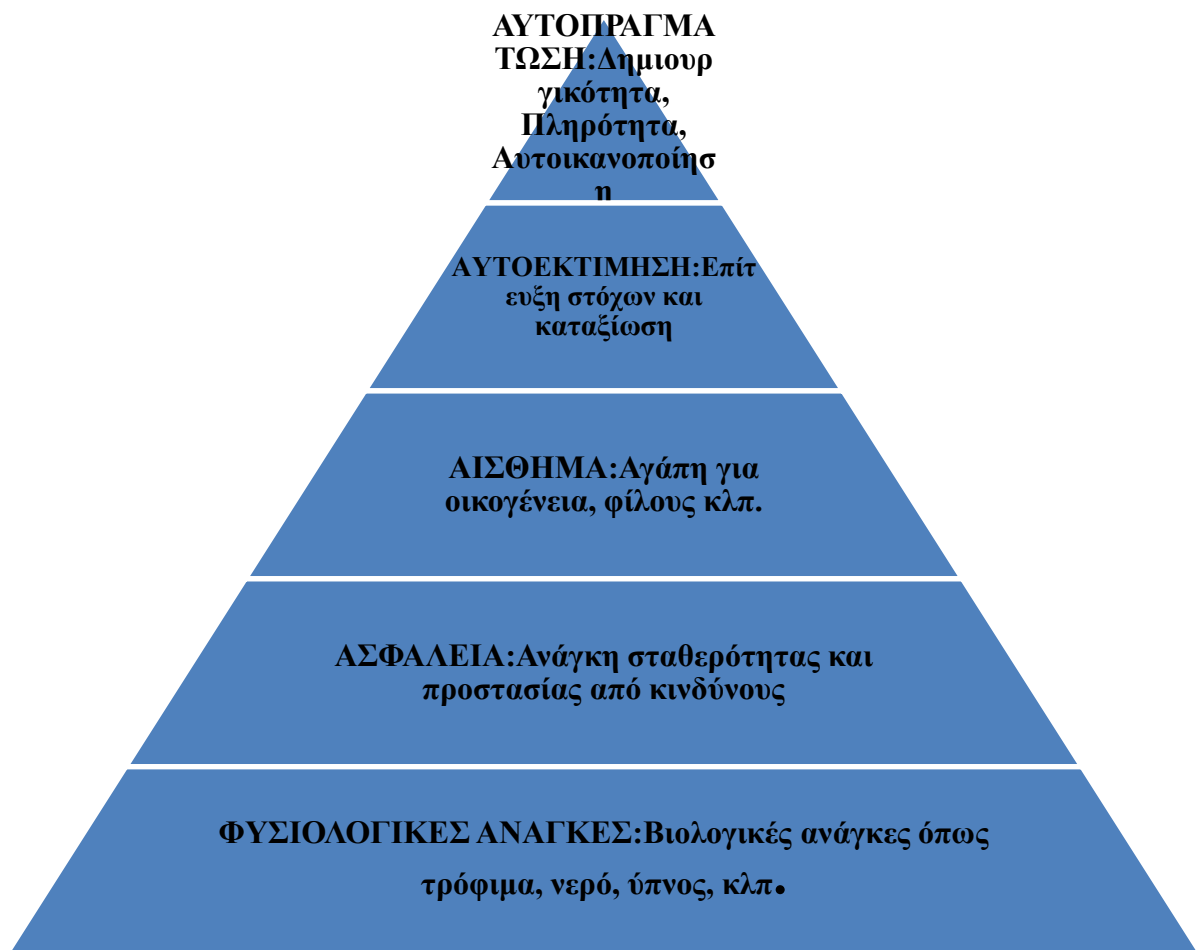
3.2. Θεωρία Ανθρώπινων αναγκών του Maslow (Humanneeds)

Η πρώτη θεωρία παρακίνησης που θα εξετάσουμε είναι από τις πλέον γνωστότερες θεωρίες παρακίνησης, την οποία διατύπωσε ο Maslow το 1943 και ορίζεται ως η θεωρία ανθρώπινων αναγκών. Βασικό περιεχόμενο αυτής της εργασίας είναι να κατανοήσει κάποιος υπό ποιες ανάγκες υποκινείται το κίνητρο κάθε εργαζομένου, οι οποίες συνδέονται στενά με την υποσυνείδητη σκέψη.

Πιο συγκεκριμένα, ο Maslow θεωρούσε πως κάθε άτομο κατέχει ένα σύνολο στοιχείων υποκίνησης τα οποία είναι ανεξάρτητα από προσωπικές κατακτήσεις και κίνητρα, με άλλα λόγια κάθε οντότητα κατέχει επιθυμίες υποσυνείδητης φύσεως. Με βάση αυτήν την λογική, κατασκεύασε την γνωστή **πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών**, με βάση την οποία τα κίνητρα και οι ανάγκες ιεραρχούνται κατάλληλα από τα πιο περιττά μέχρι τα πλέον απαραίτητα. Η συγκεκριμένη πυραμίδα κατηγορεί πέντε χαρακτηριστικές κατηγορίες ανάλογα με την σημασία και σπουδαιότητα που έχει καθεμία από αυτές, και βασίζονται σε υποσυνείδητες σκέψεις του ατόμου (Μπουραντάς, 2002).

Η πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών κατά τον Maslow μπορεί να είναι το επόμενο σχήμα: Στο πρώτο στρώμα τοποθετούνται οι φυσιολογικές ανάγκες κάθε ατόμου (οι βιολογικές ανάγκες όπως το νερό, τα τρόφιμα, η ξεκούραση, το οξυγόνο κλπ.) Στο δεύτερο στρώμα είναι το αίσθημα της ασφάλειας και της αυτοσυντήρησης (η αίσθηση πως το άτομο προστατεύεται τόσο από εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς κινδύνους). Έπειτα ακολουθεί η ανάγκη για αγάπη και εκτίμηση μεταξύ οικογένειας, συντρόφων και φίλων. Στο προτελευταίο στρώμα τοποθετείται η ανάγκη της αυτοϊκανοποίησης, όπως η εκπλήρωση στόχων που απορρέουν από την προσωπική φιλοδοξία και οδηγούν στην αναγνώριση των κόπων των προσπαθειών και στην επαγγελματική ή κοινωνική καταξίωση.

Ολοκληρώνοντας, στο τελικό στάδιο είναι η ανάγκη της αυτοπραγμάτωσης σχετιζόμενες με την πνευματική και ψυχολογική ύπαρξη του ατόμου. Στο πέμπτο και τελικό αυτό στάδιο, το άτομο καλείται μέσω της δημιουργικότητας να αγγίξει το υπέρτατο όριο αυτοϊκανοποίησης εκπληρώνοντας τα υποσυνείδητα ιδανικά του, με άλλα λόγια να επιτύχει την πληρότητα. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ενώ οι προηγούμενες κατηγορίες είναι κατηγορικά συγκεκριμένες και αναφέρονται ουσιαστικά σε πραγματικές ανάγκες που προκύπτουν από κυρίως εξωτερικά (ενσυνείδητα και εξωτερικές παρεμβάσεις) αίτια, το τελευταίο στάδιο της αυτοπραγμάτωσης αποτελεί μια κυρίως αφηρημένη σκέψη αναγκών και αντιπροσωπεύει πλήρως τις εσωτερικές φιλοδοξίες των ατόμων (Παπάνης, 2007). Ο ίδιος ο Maslow παρατήρησε πως μόνο ένας στους 100 ανθρώπους επιτυγχάνει ποτέ την πλήρη αυτοπραγμάτωση, καθώς η κοινωνική παρακίνηση πηγάζει κυρίως μέσα από τα κοινωνικά κριτήρια και όχι από τον εγωισμό (McLeod, 2007)



Εικόνα 4: Η πυραμίδα ανθρώπινων αναγκών του Maslow(1943)

Η παραπάνω ιεράρχηση κινήτρων έχει υποστηριχτεί από πολλούς ειδικούς και ερευνητές (Sadri και Bowen, 2011), και πολλές επιχειρήσεις έχουν ήδη προβεί στην παροχή κατάλληλων μέτρων για να παρακινήσουν τους εργαζόμενους με κατάλληλη ιεράρχηση των αναγκών τους, και έτσι έχουν δημιουργήσει σταδιακή βελτίωση ως προς την παραγωγικότητα, κίνητρα και γενικότερα την αναγνώριση των προσπαθειών τους.

Άμεσο αποτέλεσμα της βελτιωμένης κατανόησης ανάμεσα σε εργαζόμενους και οργανισμούς, οι μάνατζερς μπορούν να εξασφαλίσουν πως τα προσωπικά κίνητρα και φιλοδοξίες των εργαζομένων προσκολλούν άμεσα στην νοοτροπία των οργανισμών, οπότε βελτιστοποιούν την εργασιακή ικανοποίηση και κατά επέκταση την αποδοτικότητα ((Udechukwu, 2009).

Η παραπάνω θεωρία αποτελεί μια θεωρία παρακίνησης περιεχομένου, καθώς από τα δεδομένα βασίζεται καθαρά στην φύση και την προέλευση της παρακίνησης, και ήταν από τις πρώτες που αναπτύχθηκαν. Στις δεκαετίες που ακολούθησαν αναπτύχθηκαν και άλλες θεωρίες παρακίνησης, πολλές από τις οποίες αντλούν στοιχεία από την θεωρία αναγκών του Maslow και μετουσιώνονται σε επεκτάσεις της ή ανοίγουν μια εντελώς διαφορετική σελίδα στην μελέτη κινήτρων και παρακίνησης.

3.3. Θεωρία 2 παραγόντων του Herzberg (2-Factor Theory)

Η **θεωρία δύο παραγόντων του Herzberg** (1959) αποτελεί μια επέκταση της θεωρίας ιεράρχησης αναγκών του Maslow. Πιο συγκεκριμένα, το 1959 ο Frederick Herzberg διεξήγαγε μια έρευνα σε 200 υπαλλήλους, στην πλειονότητά τους λογιστές και μηχανικούς, σε επιχειρήσεις βαριάς βιομηχανίας (Χυτήρης, 2001). Κύριος στόχος του ήταν ο εντοπισμός των παραγόντων εκείνων που μεγιστοποιούν το ηθικό και κατά επέκταση την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Το βασικό συμπέρασμα που κατέληξε ήταν πως υπήρχαν δύο βασικές κατηγορίες παραγόντων που αλληλεπιδρούσαν με την παρακίνηση των εργαζομένων. Η πρώτη κατηγορία αναφέρεται σε παράγοντες που σχετίζονται άμεσα με το αντικείμενο και το περιεχόμενο της εργασίας, και ονομάζονται παράγοντες ικανοποίησης. Η δεύτερη κατηγορία παραγόντων έχει να κάνει σχετικά με την γενική δυσαρέσκεια των υπαλλήλων για αυτό και ονομάζεται παράγοντες υγιεινής. Η παραπάνω θεωρία αποτελεί επίσης θεωρία περιεχομένου.

Οι παράγοντες παρακίνησης, εφόσον υφίστανται, δημιουργούν υψηλή ικανοποίηση στους εργαζόμενους και έτσι μεγιστοποιούν την αποδοτικότητά τους, ενώ όταν δεν υφίστανται, αυτό συνεπάγεται με την έντονη δυσαρέσκειά τους. Οι παράγοντες ικανοποίησης μπορούν να είναι οι ακόλουθοι (Κουφίδου, 1998):

- Ο σκοπός και το περιεχόμενο της εργασίας
- Η επιβράβευση της αξίας του εργαζόμενου και γενικά η αναγνώριση των προσπαθειών του, που οδηγεί στην κοινωνική καταξίωση μέσα στο εργασιακό περιβάλλον
- Η σταδιακή εξέλιξη και πρόοδος που μπορεί να έχει ο εργαζόμενος μέσα στο επιχειρησιακό περιβάλλον, πχ. μέσω προαγωγής ή μετακίνησης σε ομορφότερες συνθήκες εργασίας
- Το επίτευγμα, το γεγονός πως ο εργαζόμενος μπορεί να δημιουργήσει και να εκπληρώσει την προσπάθειά του με την επίτευξη των στόχων.
- Η υπευθυνότητα και η διαχείριση του φόρτου εργασίας.

Η δεύτερη κατηγορία είναι οι παράγοντες δυσαρέσκειας, οι οποίοι όταν δεν υφίστανται δημιουργούν έντονη δυσαρέσκεια στους εργαζόμενους, ενώ ακόμα και όταν υφίστανται δεν οδηγούν στην αποτελεσματικότερη παραγωγικότητα, απλώς δεν αισθάνονται δυσαρέσκεια όπως πριν. Τέτοιοι παράγοντες είναι οι (Κουφίδου, 1998):

- Ο μισθός (μια αύξηση του μισθού δεν δημιουργεί δυσαρέσκεια αλλά υποκινεί την αύξηση της παραγωγικότητας, ενώ μια αντίστοιχη μείωση πάντα επιφέρει δυσαρέσκεια)

- Οι διαπροσωπικές σχέσεις εργαζομένων με συναδέλφους και διοίκηση (μια τεταμένη σχέση επιφέρει δυσαρέσκεια, μια τυπική ή καλή σχέση απλώς δεν παρουσιάζει δυσαρέσκεια)
- Η πολιτική διοίκηση των επιχειρήσεων και οι εργασιακές προς τους εργαζόμενους(καλές συνθήκες εργασίας συνεπάγονται μη δυσαρέσκεια, κακές συνθήκες και περικοπές σημαίνουν αυτόματα δυσαρέσκεια)
- Οι ηγετικές ικανότητες και δεξιότητες των στελεχών(ένας χαρισματικός ηγέτης γνωρίζει πώς να παρακινήσει τους συναδέλφους του, ενώ ένας που δεν εμπνέει συλλογικό πνεύμα δημιουργεί δυσαρέσκεια)
- Η αίσθηση για την εξασφάλιση της μονιμότητας στην επιχείρηση.

Η παρακίνηση και η ικανοποίηση του εργαζομένου είναι στενά εξαρτώμενες από τον τρόπο με τον οποίο ο υποκινητής (motivator) διαχειρίζεται και παραθέτει τα κίνητρα στους εργαζόμενους. Οι συνέπειες των κινήτρων είναι βασικά ξεκάθαρες: Αν συμβούν κάποιες εκ-βαθέως αλλαγές στο εργασιακό περιβάλλον του ατόμου, όπως ο εμπλουτισμός της εργασίας με καινοτόμα χαρακτηριστικά, τότε είναι πιθανό να αυξηθεί σημαντικά το κίνητρο του εργαζομένου. Ευτυχισμένος εργαζόμενος συνεπάγεται αυτόματα και πιο αποδοτικός εργαζόμενος (Cuncliffe, 2008).

Συνοψίζοντας, τα κίνητρα και τα αντί-κίνητρα έτσι όπως διατυπώνονται από την θεωρία του Herzberg παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 3:Κίνητρα και αντικίνητρα κατά τον Herzberg

Κίνητρα	Αντικίνητρα
Επίτευξη κάποιων στόχων	Διοίκηση από πλευράς οργανισμών
Εργασιακή εξέλιξη	Συνθήκες εργασίας
Υπευθυνότητα	Κύρος
Αντικείμενο εργασίας	Επίβλεψη
Δυνατότητα ανάπτυξης και εξέλιξης	Διαπροσωπικές σκέψεις
Προσωπικότητα	Δεξιότητες στελεχών
Ένστικτο-αίσθημα της προστασίας	Άγχος παραίτησης-Απόλυσης

3.4. Θεωρία των προσδοκιών του Vroom

Ενώ οι δύο προηγούμενες θεωρίες του Maslow και του Herzberg εξετάζουν την σχέση ανάμεσα στις εσωτερικές ανάγκες και στην άμεση προσπάθεια που καταβάλλεται προκειμένου να εκπληρωθούν οι στόχοι (ανήκουν στην πρώτη κατηγορία θεωριών παρακίνησης περιεχομένου), η θεωρία των προσδοκιών του Vroom διαχωρίζει πλήρως την προσπάθεια από την αποδοτικότητα και τα αποτελέσματα. Η συγκεκριμένη θεωρία ανήκει στην δεύτερη κατηγορία θεωριών παρακίνησης, καθώς εστιάζει στην διαδικασία της παρακίνησης, και βασίζεται στο γεγονός πως ένα άτομο

θα παρακινηθεί για να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια αν και μόνο αν πιστεύει πως αυτή του η προσπάθεια θα αποδώσει καρπούς, δηλαδή αύξηση της παραγωγικότητας και χρηματικές απολαβές.

Σύμφωνα με την θεωρία του Vroom, υπάρχουν τρεις κυρίαρχες συνιστώσες, και αυτές είναι η αποδοτικότητα, η προσδοκία και η ανταμοιβή (Vroom, 1964). Κάθε μία από αυτές τις έννοιες υφίστανται με την προϋπόθεση πως ο εργαζόμενος θα καταβάλλει προσπάθεια προκειμένου να ανταμειφθεί. Η πρώτη πεποίθηση αποτυπώνεται από την σχέση που συνδέει την προσπάθεια με την αποδοτικότητα, ότι δηλαδή αν ο εργαζόμενος καταβάλλει σημαντική προσπάθεια θα κατορθώσει να αυξήσει την αποδοτικότητα. Η δεύτερη πεποίθηση έχει να κάνει καθαρά με την σχέση αποδοτικότητας και αποτελέσματος, ότι δηλαδή η καλή απόδοση θα οδηγήσει σε καλό αποτέλεσμα. Αυτό μπορεί να διατυπωθεί αλλιώς πως «ότι κάνεις, αυτό θα πάρεις». Η τελευταία πεποίθηση αναφέρεται ως προς το πόσο ικανοποιητικά θα είναι τα αποτελέσματα. Είναι η πεποίθηση ως προς το ποια θα είναι η μελλοντική αξία των αποτελεσμάτων, ανεξάρτητα από όσο είναι η σημερινή τους αξία (Green, 1992).

Κατά τον Luthans (1992), το μοντέλο του Vroom έχει προσδιοριστεί ακριβώς έτσι ώστε να βοηθήσει τα στελέχη διοίκησης να κάνουν μια εκτίμηση της σύνθεσης και πολυπλοκότητας της διαδικασίας της παρακίνησης των εργαζομένων. Παρόλο το θεωρητικό υπόβαθρο που εμπεριέχει, η συγκεκριμένη θεωρία είναι πρακτικά δύσκολο να εφαρμοστεί στην πράξη εξαιτίας των πολύπλοκων ερμηνειών της. Κινητήριος δύναμη της θεωρίας του Vroom είναι η παρακίνηση μέσω της ορθολογικής προσέγγισης, αν και πρακτικά δεν είναι εύκολα υλοποιήσιμη.

Για αρκετούς εργαζόμενους, το ζήτημα της προαγωγής αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό κίνητρο και μπορούν να χρησιμοποιήσουν ότι μπορούν προκειμένου να επιτύχουν αυτόν τον στόχο. Υπάρχουν γενικά τρεις παράγοντες που αλληλεπιδρούν και μπορούν να δημιουργήσουν μια κινητήρια δύναμη για κάποιον εργαζόμενο που επιθυμεί να δουλέυει με όρεξη και θέλει να αποφύγει τον πολύ κόπο. Οι παράγοντες αυτοί είναι¹:

- **Σθένος:** Αναφέρεται σε συναισθηματικούς προσανατολισμούς που κατέχουν τα άτομα με σεβασμό στα αποτελέσματα, ή αλλιώς η αξία το άτομο αποδίδει στα αποτελέσματα πρώτης και δεύτερης τάξης.
- **Προσδοκία:** Αναφέρεται στις διαφορετικές αναμενόμενες επιθυμίες των εργαζομένων και στο τι είναι ικανοί να κατορθώσουν, με άλλα λόγια η αντίληψη πως η προσπάθεια θα φέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα.
- **Οργανωτικότητα:** Αναφέρεται στην πεποίθηση των εργαζομένων για το αν πραγματικά θα λάβουν επιθυμούν, ανεξάρτητα αν έχει υποσχεθεί ή όχι από ένα στέλεχος

¹<https://sites.google.com>

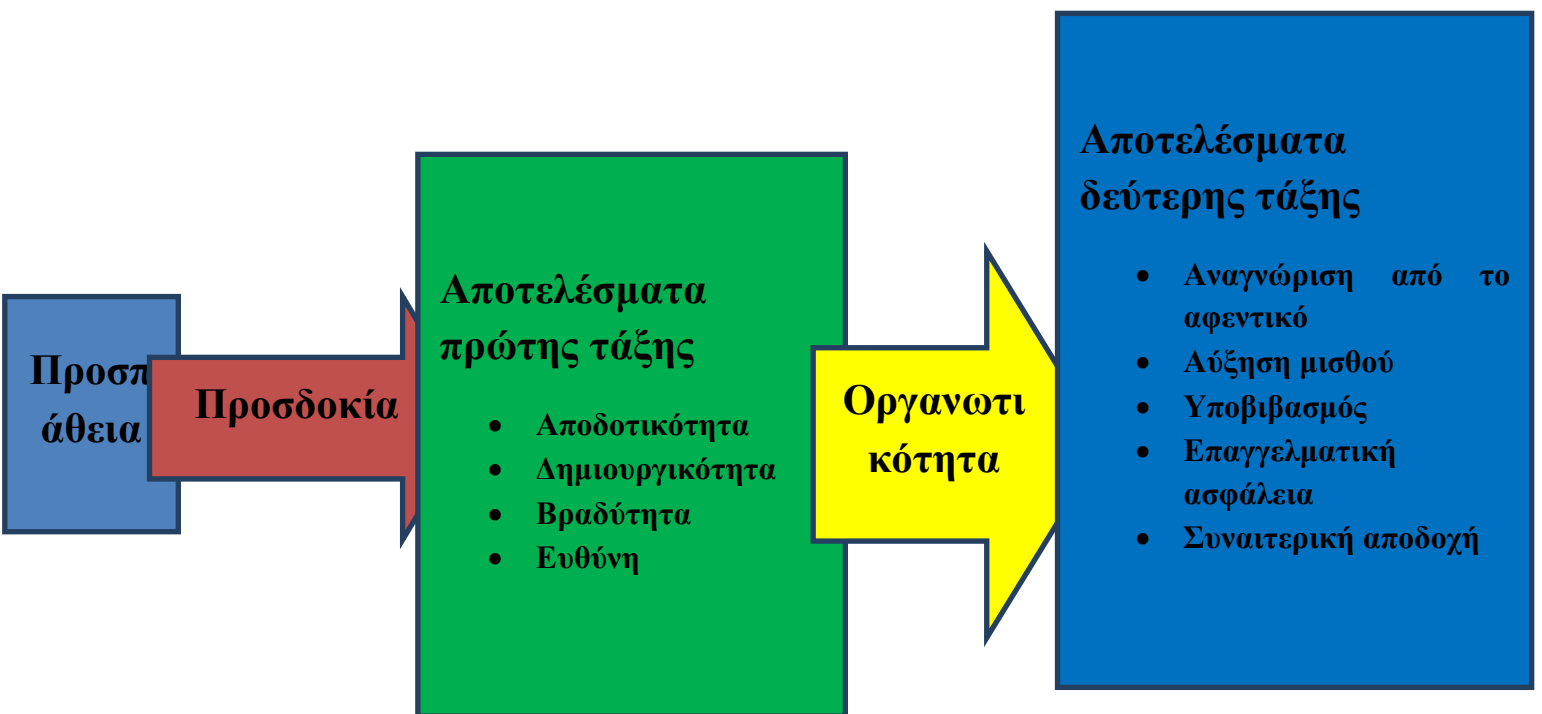
Με βάση τα παραπάνω, ο τύπος που αλληλεπιδρούν μαζί αυτές οι συνιστώσες είναι ο ακόλουθος:

$$\text{Valance of Outcome} \times \text{Expectancy act will result in outcome (instrumentality)} \\ = \text{Motivation force.}$$

Τα **αποτελέσματα πρώτης τάξεως** είναι η συμπεριφορά που απορρέει απευθείας από την προσπάθεια που καταβάλλει ένας εργαζόμενος στον εργασιακό χώρο. Σε αυτά συγκαταλέγονται η αποδοτικότητα, η δημιουργικότητα, η βραδύτητα και το αίσθημα ευθύνης.

Τα **αποτελέσματα δεύτερης τάξεως** είναι οτιδήποτε (ωραία και άσχημα) αποτελέσματα ενδέχεται να προκύψουν μετέπειτα την πρώτη τάξη. Αυτά περιλαμβάνουν την αναγνώριση από τα αφεντικά και την διοίκηση, την αύξηση του μισθού, τον προβιβασμό ή υποβιβασμό, την επαγγελματική ασφάλεια ή ανησυχία και την αποδοχή ή απόρριψη από τους υπόλοιπους συναδέλφους.

Τα παραπάνω γίνονται κατανοητά μέσα από το παρακάτω σχήμα ²:



Εικόνα 5: Παράγοντες της δύναμης κινητοποίησης κατά τον Vroom

Η θεωρία του Maslow σήμανε απλώς το εφαλτήριο της συνεχόμενης ανάπτυξης θεωριών παρακίνησης κατά τα επόμενα χρόνια, και μια ακόμα θεωρία που θα εξετάσουμε στην συνέχεια και που βασίζεται αρκετά στην θεωρία ανθρωπίνων αναγκών αλλά εμπεριέχει και καινούργια δεδομένα είναι η επόμενη.

²<https://sites.google.com>

3.5. Θεωρία των αναγκών Ύπαρξης – Κοινωνικών σχέσεων και ανάπτυξης (E.R.G.)-C.D.Alderfer

Έχοντας τις βάσεις της στην θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow(1943), η θεωρία των αναγκών Ύπαρξης-Κοινωνικών Σχέσεων και Ανάπτυξης(E.R.G., Existence-Relatedness-Growth) αναπτύχθηκε σχεδόν τρεις δεκαετίες μετά από τον C.D.Alderfer (1969). Πρόκειται για θεωρία περιεχομένου παρακίνησης, και όπως υποδηλώνει και το όνομά της, κατηγοριοποιεί και ιεραρχεί τις ανάγκες ανάλογα με τρία επίπεδα, την ύπαρξη, τις κοινωνικές σχέσεις και την ανάπτυξη(Alderfer, 1969):

- **Ανάγκες Ύπαρξης:** Φυσιολογικές ανάγκες, όπως οι βιολογικές (νερό, τρόφιμα, οξυγόνο, κλπ) και οι ανάγκες ασφαλείας (προστασία από κινδύνους)
- **Ανάγκες κοινωνικών σχέσεων:** Συνειδητοποίηση του ατόμου να είναι ενεργό μέλος μιας κοινωνικής ομάδας
- **Ανάγκες Ανάπτυξης:** Ανάγκες που έχουν να κάνουν με την αυτοεκτίμηση, την αναγνώριση, την αυτοπραγμάτωση και την πληρότητα.

Με βάση τα παραπάνω, είναι προφανές πως αυτή η θεωρία πλαισιώνει και επεκτείνει την θεωρία ανθρώπινων αναγκών του Maslow με βάση μια γενικότερη κατηγοριοποίηση. Δεν επικεντρώνεται απλώς στην ιεράρχηση των αναγκών, αλλά προσδίδει μια χαλαρότερη δομή της αρχικής θεωρίας ανθρώπινων αναγκών, με την έννοια πως ένα άτομο για να ικανοποιήσει ανάγκες ανώτερων επιπέδων (όπως πχ., την αναγνώριση και αυτοπραγμάτωση) δεν είναι απαραίτητο πριν να έχει ικανοποιήσει ανάγκες προηγούμενων επιπέδων (πχ, της ασφάλειας), με πιο απλά λόγια είναι πολύ πιο ευέλικτη ως προς την ιεράρχηση αναγκών και κάθε άτομο μπορεί να ικανοποιήσει οποιαδήποτε ανάγκη, ανεξαρτήτως επιπέδου (Χυτήρης, 2001). Γενικότερα, υφίσταται η πιθανότητα μια ανάγκη που δεν μπορεί να ικανοποιηθεί (πχ, ανάπτυξης όπως είναι η κοινωνική και επαγγελματική καταξίωση) να μετουσιωθεί στην αντίστοιχη ικανοποίηση μιας ανάγκης χαμηλότερου επιπέδου(πχ, κοινωνικών αναγκών, όπως οι διαπροσωπικές σχέσεις).

Ως εκ τούτου, η θεωρία E.R.G. είναι αρκετά πιο ευέλικτη από την θεωρία του Maslow, αν και έχει σχετικά περιορισμένο χαρακτήρα λόγω της ανομοιογένειας των ανθρώπινων μεταβλητών αναγκών στο εργασιακό περιβάλλον.

3.6. Θεωρία των επίκτητων αναγκών (McClelland)

Αποτελεί αναντίρρητο γεγονός πως οι θεωρίες περιεχομένου παρακίνησης κέντριζαν και κεντρίζουν το ενδιαφέρον πολλών ερευνητών και αναλυτών τις τελευταίες δεκαετίες, καθώς μια ακόμα θεωρία που έχει να κάνει με αυτό το περιεχόμενο αναπτύχθηκε από τον D. Mc. Clelland σχετικά με την συμπεριφορά εργαζομένων σε πολλές διαφορετικές επιχειρήσεις, και ανέπτυξε την θεωρία των **επίκτητων**

αναγκών, ανάγκες δηλαδή που δεν προκύπτουν από καμία έμφυτη τάση του ατόμου αλλά παρουσιάζονται και αποκτούνται κατά την διάρκεια των εμπειριών της επαγγελματικής σταδιοδρομίας του ατόμου. Οι σημαντικότερες επίκτητες ανάγκες που προκύπτουν μπορούν να είναι οι κάτωθι (Daft, 2009):

- Η **ανάγκη για σχέσεις**, δηλαδή η ανάγκη που έχει το άτομο να αναπτύξει στενούς κοινωνικούς δεσμούς μέσω διαπροσωπικών σχέσεων με το υπόλοιπο προσωπικό
- Η **ανάγκη για επίτευξη**, δηλαδή η ανάγκη να επιτύχει κάτι με σημαντικό επίπεδο δυσκολίας, κάτι που δεν είναι εφικτό χωρίς την καταβολή ξεχωριστής προσπάθειας, όπως η δυνατότητα διαχείρισης έργων που χαρακτηρίζονται από πολυπλοκότητα και προβλήματα που δεν μπορούν να επιλυθούν από τους υπολοίπους. Άτομα που παρουσιάζουν αυτήν την ανάγκη είναι συνήθως τα άτομα που έχουν έντονο μέσα τους το στοιχείο του ανταγωνισμού (Steers et al., 2004).
- Η **ανάγκη για δύναμη και εξουσία**: Η επιθυμία του ατόμου να μπορεί να ελέγχει και να εξουσιάζει τους υπόλοιπους και να έχει τον πρώτο λόγο στις αποφάσεις.

Ειδικότερα για τον τομέα του εμπορίου, ο McClelland κατέληξε μετά από σχεδόν δύο δεκαετίες ερευνών και μελετών στο συμπέρασμα πως άτομα που έχουν σημαντική ανάγκη για επίτευξη επιτυγχάνουν πολύ συχνότερα σε σύγκριση με τα άτομα που δεν σκοπεύουν να επιτύχουν περαιτέρω στόχους και αφοσιώνονται σε ένα ληθαργικό στάδιο εργασιακής ρουτίνας. Άτομα που έχουν έντονη επιθυμία για προσδιορισμό και επίτευξη καινούργιων στόχων είναι επίσης πολύ πιο δεκτικά για καθοδήγηση και συμβουλές από εξειδικευμένα στελέχη έτσι ώστε να βελτιώσουν ή ακόμα και να μεγιστοποιήσουν την αποδοτικότητά τους. Όπως είναι φανερό από την παραπάνω θεωρία, οι ανάγκες των ατόμων ιεραρχούνται από μια εντελώς διαφορετική σκοπιά σε σύγκριση με τις υπόλοιπες θεωρίες, καθώς δεν παίζουν ρόλο οι ανάγκες για αυτοπραγμάτωση και ασφάλεια, αλλά δίνεται περισσότερο έμφαση στις επικοινωνιακές ανάγκες και στις ανάγκες επίτευξης στόχων.

Επίσης, ο McClelland τόνισε πως η ανάγκη για επίτευξη μπορεί επίσης να καλλιεργηθεί και να αναπτυχθεί από άτομα που δεν την έχουν έμφυτη, δηλαδή μπορεί να την αποκτήσουν και να την αναπτύξουν κατά την διάρκεια της επαγγελματικής τους σταδιοδρομίας. Τα άτομα που επιδιώκουν καλές σχέσεις στην εργασία μπορούν να επιτύχουν σε θέσεις συντονισμού και οργάνωσης προσωπικού (για παράδειγμα, σε ένα τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου προσωπικού και διοίκησης ανθρώπινων πόρων), ενώ τα άτομα που «διψούν» για εξουσία είναι πολύ πιθανό να επιτύχουν με την διασφάλιση ανώτερων διευθυντικών πόστων και τα καταφέρνουν άνετα σε θέματα προαγωγής και επαγγελματικής εξέλιξης στελεχών. Ανεξάρτητα από τις προσωπικές τους φιλοδοξίες, κάθε άτομο έχει ξεχωριστή εκπλήρωση αναγκών μέσα του.

3.7.Υπόδειγμα προσδοκιών W.Porter και E.Lawler.

Το μοντέλο του Vroom αναπτύχθηκε σε μια εποχή που γενικά οι τεχνικές παρακίνησης εργαζομένων ήταν ακόμα σε εμβρυικά στάδια και δεν παρουσιάζει πλήρως την ανάλυση των προσδοκιών, ούτε τις ξεχωρίζει σαφέστατα ως προς το είδος και την (αντικειμενική ή υποκειμενική) υπόστασή τους, έτσι στην συνέχεια αναπτύχθηκε και εμπλουτίστηκε περαιτέρω από τους Porter και Lawler, οι οποίοι επισήμαναν τον ρόλο τον οποίο παίζουν οι ιδιαιτερότητες κάθε προσωπικότητας και χαρακτήρα σε μια επιχείρηση και επικεντρώνεται στην προσπάθεια που καταβάλλει ο εργαζόμενος για να φτάσει σε μια προκαθορισμένη ή όχι επίδοση. Το υπόδειγμα προσδοκιών είναι μια θεωρία διαδικασίας παρακίνησης, και σύμφωνα με αυτήν την θεωρία η καταβαλλόμενη προσπάθεια από πλευράς του ατόμου αποτελεί συνάρτηση δύο μεταβλητών, την αντιληπτική ικανότητα αν η προσπάθεια θα αποδώσει κάποιο αποτέλεσμα ή ανταμοιβή, και η δεύτερη συνιστώσα ανταποδίδεται στην υποκειμενική αξία που ο ίδιος ο εργαζόμενος προσδίδει σε αυτήν (Κουφίδου, 2001)

Με άλλα λόγια, κάθε άτομο σκέφτεται και αντιλαμβάνεται αν η προσπάθεια που θα καταβάλλει θα ανταποδώσει τα μέγιστα, και έπειτα είναι καθαρά υποκειμενικό το βάρος που δίνει στην αξία του παραγόμενου αποτελέσματος. Προκειμένου να συμβεί κάτι τέτοιο και να παραχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, θα πρέπει και το άτομο να έχει σαφή επίγνωση των αρμοδιοτήτων, καθηκόντων και απαιτήσεων της θέσης του, κάτι που είναι και διαισθητικό, καθώς δεν μπορεί να παράγει ικανοποιητικό αποτέλεσμα κάποιος που δεν έχει σχέση με το αντικείμενο της εργασίας που αναλαμβάνει, ούτε φυσικά αν δεν αντιλαμβάνεται τις ευθύνες των δραστηριοτήτων του. Με βάση αυτήν την επέκταση της θεωρίας του Vroom, το άτομο θα είναι πλήρως ικανοποιημένο αφού τα λάβει την προσδοκώμενη ανταμοιβή από τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Κουφίδου, 2001). Αυτές οι προσδοκώμενες ανταμοιβές μπορεί να είναι εσωτερικές(μεταξύ άλλων αυτοεκτίμηση, πληρότητα, αναγνώριση και καταξίωση) και εξωτερικές (αύξηση μισθού, προαγωγή, μόνους παραγωγικότητας, αύξηση ημερών αδείας, κλπ)

Λαμβάνοντας υπόψη το παραπάνω υπόδειγμα, η διαδικασία της παρακίνησης μετουσιώνεται σε ένα πιο ολοκληρωμένο σύνολο που δεν χαρακτηρίζεται μόνο από την παροχή κατάλληλων κινήτρων, αλλά πλέον μπορεί να θεωρηθεί σαν ένα σειριακό σύστημα δύο μονάδων. Αυτό ουσιαστικά σημαίνει πως το σύστημα δεν λειτουργεί αν δεν λειτουργούν και οι δύο μονάδες στην εντέλεια, στην περίπτωση μας οι μονάδες αναφέρονται στο πως για να λάβει ο εργαζόμενος την ικανοποιητική ανταμοιβή για το αποτέλεσμα, θα πρέπει και ο ίδιος να προσπαθεί συνεχώς για να πετύχει την βέλτιστη επίδοση. Σε αντίθετη περίπτωση, αν παρόμοιες προσπάθειες από την πλευρά του εργαζομένου δεν οδήγησαν στην εκπλήρωση των προσδοκιών του, κάτι τέτοιο είναι σημάδι πως το σύστημα έχει εμφανώς χάσει την αξιοπιστία του, και έτσι ο εργαζόμενος θα εγκαταλείψει την προσπάθεια (Steers et al., 2004).

3.8. Θεωρία του καθορισμού του στόχου-E.Locke

Οι παραπάνω θεωρίες της διαδικασίας παρακίνησης δίνουν βάση στις προσδοκίες για την ανταμοιβή του εργαζομένου σε περίπτωση που παράγει τα επιθυμητά αποτελέσματα. Ωστόσο, η θεωρία του καθορισμού του στόχου, όπως υποδηλώνει και το όνομά της, επικεντρώνεται περισσότερο στον στόχο και όχι στην προσδοκώμενη ανταμοιβή, με απλά λόγια για να ανταμειφθεί αδρά κάποιος θα πρέπει πρώτα να έχουν προσδιοριστεί και διαχωριστεί σαφώς οι στόχοι, κάτι που θα οδηγήσει σε αποδοτική συμπεριφορά. Προκειμένου να κινητοποιήσει ένας στόχος μια εποικοδομητική συμπεριφορά θα πρέπει να πληρούνται οι ακόλουθες προϋποθέσεις (Aldag, et.all ,1991), δηλαδή θα πρέπει ο στόχος:

- Να είναι σαφώς προσδιορισμένος ως προς την φύση και τα χαρακτηριστικά του
- Να γίνεται εύκολα αντιληπτός και αποδεκτός από τους εργαζόμενους
- Να παρέχεται συχνά ενημέρωση σχετικά με τις υφιστάμενες αλλαγές του στόχου προς όλο το προσωπικό και
- Να συνδυάζει κάποιο επίπεδο δυσκολίας προκειμένου να είναι ελκυστικός, αλλά παράλληλα να είναι και εφικτός για να μπορεί να τον υλοποιήσει ο εργαζόμενος, με άλλα λόγια να είναι δύσκολος αλλά όχι ανέφικτος.

Ο σαφής προσδιορισμός και διαχωρισμός των στόχων ενδυναμώνει την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς έτσι παρατίθενται και ομαδοποιούνται κατάλληλα και ξεχωριστά τα κίνητρα, οπότε και τα άτομα επικεντρώνονται προς την σωστή κατεύθυνση, και αυξάνουν έτσι την παραγωγικότητά τους.

3.9. Θεωρίες των X και Y-McGregor

Οι θεωρίες των X και Y αναπτύχθηκαν πρώτα από τον McGregor και αναφέρονται σε δύο συγκεκριμένα είδη μánατζμεντ, στο **απολυταρχικό (X)** και στο **συμμετοχικό (Y)**. Αν οι εργαζόμενοι δεν είναι ικανοποιημένοι με την εργασία τους και έχουν ελάχιστη ως και καθόλου παρακίνηση, τότε τα στελέχη ενδείκνυται να χρησιμοποιήσουν απολυταρχικό μánατζμεντ, ενώ αν οι εργαζόμενοι δείχνουν αρκετά κινητοποιημένοι και βλέπουν την εργασία τους περισσότερο σαν πρόκληση από μια απλή ρουτίνα, οι μánατζερς είναι καλύτερο να υιοθετήσουν το συμμετοχικό μánατζμεντ (Mindtools, 2017) .

Πιο συγκεκριμένα, τα βασικότερα χαρακτηριστικά των θεωριών αυτών παρουσιάζονται στην συνέχεια. Σύμφωνα με την θεωρία X (Απολυταρχικό μánατζμεντ), τα στελέχη έχουν μια γενικά απαισιόδοξη εικόνα σχετικά με τους εργαζόμενους τους, και νοιώθουν πως δεν ενδιαφέρονται να εξελιχθούν στην επαγγελματική τους σταδιοδρομία οπότε δεν είναι σωστά παρακινούμενοι. Σαν

αποτέλεσμα, θεωρούν ότι πρέπει να προωθηθούν, να ανταμειφθούν ή να τιμωρηθούν παραδειγματικά και συνεχόμενα μέχρι να εκπληρώσουν τους στόχους τους. Αυτό το είδος μάνατζμεντ προϋποθέτει πως οι εργαζόμενοι (Mindtools, 2017):

- Δεν συμπαθούν και δεν τους αρέσει η εργασία τους.
- Αποφεύγουν τις ευθύνες και χρειάζονται επανειλημμένα καθοδήγηση.
- Πρέπει να καθοδηγούνται, να ελέγχονται και να απειλούνται να παραδώσουν έργο.
- Πρέπει να παρακολουθούνται και να αξιολογούνται σε κάθε βήμα.
- Δε διαθέτουν προσωπικά κίνητρα και φιλοδοξίες και θα πρέπει διαρκώς να τους υπόσχονται απολαβές και ανταμοιβές προκειμένου να αποδώσουν

Με βάση τα παραπάνω, για να σταθεί ένας οργανισμός θα πρέπει να αποτελείται από στελέχη που θα καθοδηγούν, θα παρακολουθούν και θα επιβάλλουν τον ρυθμό και την φιλοσοφία τους στους εργαζόμενους μέχρι να αποδώσουν, ενώ τα εργασιακά δικαιώματα σπανίως αναφέρονται, πόσο μάλλον συζητιούνται. Τα στελέχη είναι απολυταρχικά και δογματικά απόλυτα στην άσκηση των καθηκόντων τους, και δεν αφήνουν περιθώρια αντίδρασης στο προσωπικό, το οποίο θα πρέπει ή να προσαρμοστεί ή να αλλάξει εργασιακό περιβάλλον. Αν και γενικά αυτό το στυλ δεν ενδείκνυται και αποφεύγεται στις μέρες μας, εν τούτοις κάποιοι μεγάλοι οργανισμοί εξακολουθούν και το υιοθετούν, καθώς το θεωρούν αναπόφευκτο εξαιτίας του μεγάλου αριθμού εργαζομένων, τους οποίους θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχειρίζονται τα στελέχη ως προς την εκπλήρωση των αρμοδιοτήτων τους.

Από την άλλη πλευρά, η θεωρία Υ (Συνεργατικό μάνατζμεντ) υποστηρίζει πως τα στελέχη βλέπουν πιο αισιόδοξα τους εργαζόμενους και θεωρούν πως γενικά αντιμετωπίζουν την εργασία τους σαν μια πρόκληση και είναι βαθιά προσηλωμένοι στους στόχους τους, ενώ συχνά συνεργάζονται προκειμένου να οδηγηθούν στην επίτευξή τους. Οι εργαζόμενοι χαρακτηρίζονται από μεγάλο πνεύμα υπευθυνότητας, η καθοδήγηση είναι περισσότερο συμπληρωματική και όχι υποχρεωτική, και σε αντίθεση με την προηγούμενη θεωρία Χ, οι διάλογοι και η ανοιχτή επικοινωνία υποστηρίζεται τόσο από τα στελέχη όσο και από τους ίδιους τους οργανισμούς. Αυτό το είδος μάνατζμεντ προϋποθέτει πως οι εργαζόμενοι (Mindtools, 2017):

- Είναι χαρούμενοι με την δουλειά τους και αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες.
- Συμμετέχουν περισσότερο στην λήψη και διαχείριση αποφάσεων.
- Είναι παρακινούμενοι εσωτερικά από μόνοι τους για την ανάληψη πρωτοβουλιών και την επίτευξη στόχων.
- Απολαμβάνουν να αναλαμβάνουν την πρωτοκαθεδρία των ενεργειών τους
- Χαρακτηρίζονται από μεγάλο αίσθημα υπευθυνότητας, και χρειάζονται ελάχιστη ως καθόλου καθοδήγηση σχετικά με τα εργασιακά καθήκοντα.
- Βλέπουν την δουλειά περισσότερο σαν μια πρόκληση που θα τους κάνει καλύτερους παρά σαν μια υποχρέωση

- Επιλύουν τα προβλήματα με φαντασία και δημιουργικότητα.

Η θεωρία Y παρέχει μια πιο ευέλικτη διαδικασία παρακίνησης από τα στελέχη προς τους εργαζόμενους, και έτσι υιοθετείται περισσότερο στους οργανισμούς από την θεωρία X, η οποία βασίζεται περισσότερο στην επιβολή καταναγκαστικών κανόνων και την επίβλεψη για την αύξηση της παραγωγικότητας, παρά στον υγιή διάλογο και στην συναινετική συμμετοχή για την επίτευξη των στόχων. Ο ίδιος ο McGregor παρουσιάζει αυτήν την θεωρία ως σημαντικά υπέρτερη της X, η οποία ουσιαστικά υποβιβάζει τους ανθρώπους σαν «εξαρτήματα μιας μηχανής» και στην ουσία τους απαλλάσσει από κάθε κίνητρο για την συνέχιση της εργασίας τους. Αυτός είναι και ο λόγος που οι περισσότεροι οργανισμοί που υιοθετούν το συνεργατικό μάνατζμεντ έχουν σωστά παρακινούμενους εργαζόμενους που διαρκώς αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και επιθυμούν να εξελίσσονται, σε αντίθεση με τους οργανισμούς που έχουν εργαζομένους που εκτελούν απλώς τα καθήκοντα τους και δεν ενδιαφέρονται να εξελιχθούν περαιτέρω.

Σε γενικές γραμμές, το επιβλητικό μάνατζμεντ (X) υιοθετείται από μεγάλους οργανισμούς οι οποίοι έχουν μεγάλο πλήθος εργαζομένων και προσπαθούν να τους διαχειριστούν μέσω της επιβολής κανονισμών και ποινών σε περίπτωση μη συμμόρφωσης, καθώς θεωρούν πως ο μεγάλος αριθμός εργαζομένων αντισταθμίζεται με την επιβλητική συμπεριφορά. Απεναντίας, οι περισσότεροι μικρότεροι και μεσαίοι οργανισμοί υιοθετούν το συνεργατικό μάνατζμεντ, έτσι ώστε να βασιστούν σε ένα αφοσιωμένο και σωστά παρακινούμενο εργατικό δυναμικό προκειμένου να αυξήσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα.

Συνοπτικά, οι διαφορές των θεωριών X και Y παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 4: Διαφορές ανάμεσα στους εργαζόμενους με βάση τις θεωρίες X και Y.

Θεωρία X (Επιβλητικό μάνατζμεντ)	Θεωρία Y (Συνεργατικό μάνατζμεντ)
<ul style="list-style-type: none"> • Δυσaréσκεια σχετικά με την εργασία • Ελάχιστες φιλοδοξίες • Ανευθυνότητα • Επιβλητική και υπερβολική καθοδήγηση • Επιβολή τιμωριών σε περίπτωση μη συμμόρφωσης 	<ul style="list-style-type: none"> • Αρέσκεια σχετικά με την εργασία • Εσωτερική κινητοποίηση • Πολλές φιλοδοξίες • Υπευθυνότητα • Ανάληψη πρωτοβουλιών • Πνεύμα συνεργαστικότητας • Προοπτικές εξέλιξης

Ανεξάρτητα από την θεωρία παρακίνησης που αναπτύσσεται, συστηματικές έρευνες δείχνουν εμπειρικά πως οι εργαζόμενοι που ιεραρχούν σωστά τα κίνητρά τους βοηθούν στην καλύτερη οργανωτική απόδοση (Leekai Raschke, 2016).

Κεφάλαιο 4^ο :Μέθοδοι και τεχνικές παρακίνησης στον τομέα του εμπορίου

4.1.Εισαγωγή

Σε προηγούμενα κεφάλαια αναπτύξαμε και παρουσιάσαμε ορισμένες από τις γνωστότερες θεωρίες παρακίνησης των εργαζομένων. Αυτές οι θεωρίες μπορούν να εφαρμοστούν στην πλειονότητα των επιχειρησιακών κύκλων και σε όλο σχεδόν το φάσμα των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, και φυσικά ο τομέας του εμπορίου δεν αποτελεί εξαίρεση. Ωστόσο, αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως ο τομέας παροχής εμπορικών υπηρεσιών (πωλήσεις και παροχές υπηρεσιών μάρκετινγκ) παρουσιάζει ιδιαιτερότητες ως προς τον τρόπο και την διαδικασία παρακίνησης των εργαζομένων, αφού η επιτυχημένη παρακίνηση δεν συνεπάγεται πάντοτε αυτόματα την αύξηση της παραγωγικότητας, στην περίπτωση που εξετάζουμε την αύξηση των πωλήσεων. Για παράδειγμα, μπορεί σε μια εμπορική επιχείρηση να επιτευχθούν οι προδιαγραφόμενοι στόχοι χωρίς προηγουμένως να έχει παρακινηθεί σωστά το προσωπικό, και αντιστρόφως.

Για αυτό και εδώ οι θεωρίες παρακίνησης και οι τεχνικές παροχής κινήτρων τροποποιούνται κατάλληλα και προσαρμόζονται ανάλογα για να καλύψουν αυτές τις περιπτώσεις. Ως εκ τούτου, γεννώνται διάφορα ερωτήματα ως προς το ποιες είναι οι πιο αποτελεσματικές τεχνικές παρακίνησης των εργαζομένων στον τομέα του εμπορίου, και η απάντησή τους δεν είναι κάτι το οποίο μπορεί να απαντηθεί μόνο σε θεωρητικό πλαίσιο, αλλά πρέπει να εφαρμοστεί και στην πράξη, καθώς ο τομέας χαρακτηρίζεται από μεγάλη μεταβλητότητα και δεν παρέχει ένα σταθερό πλαίσιο διαπροσωπικών σχέσεων μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

4.2. Ερωτήματα και απαντήσεις σχετικά με την παρακίνηση στον τομέα του εμπορίου.

Η ικανότητα να ενθαρρύνει και να παρακινεί κάποιος το προσωπικό του έχει καθοριστική σημασία για την διασφάλιση της λειτουργίας και της βιωσιμότητας μιας εμπορικής επιχείρησης. Μια επιχείρηση αποτελείται από ανθρώπους που θα πρέπει να λειτουργούν συγκεκριμένα προς ένα κοινό στόχο και θα πρέπει να διοικούνται ενεργά, ενώ παράλληλα να τους θέτεται κατάλληλος προγραμματισμός ως προς τις κατευθύνσεις και τους προδιαγραφόμενους στόχους.

Πέντε βασικά σημεία που απασχολούν κάθε στέλεχος και κάθε επιχειρηματία στον επιχειρηματικό τομέα είναι τα παρακάτω(Μαζαράκης, 2017):

- **Γνώση των σκοπών και καθηκόντων της επιχείρησης:** Οι εργαζόμενοι και τα στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν τις πολιτικές της επιχείρησης, και αυτό

είναι πολύ βασικό καθώς μια έλλειψη γνώσης και κατανόησης στα παραπάνω συνεπάγεται μειωμένη απόδοση από την πλευρά τους και οι επιχειρηματίες θα δίνουν εντολές και θα απαιτούνε πράγματα που για τα άτομα αυτά θα είναι δυσνόητα ή θα πιστεύουν ότι είναι αρμοδιότητα κάποιου άλλου εργαζόμενου.

- **Ύψος του ηθικού του προσωπικού:**Είναι πολύ σημαντικό εσείς οι επιχειρήσεις να ανεβάζουν και να κρατάνε ψηλά το ηθικό των ομάδων τους. Ένα υψηλό ηθικό συνεπάγεται και αυξημένα αποτελέσματα και περισσότερη ευχαρίστηση από την δουλειά μολονότι αυτό μπορεί να προϋποθέτει περισσότερη παραγωγή. Σημασία δεν έχει πόσες ώρες εργάζεται κάποιος, αλλά με σε ποιο βαθμό είναι το ηθικό του προκειμένου να επιτύχει τους στόχους του. Ενώ ένα άτομο που δεν παράγει τίποτα και δεν πετυχαίνει κάτι στην δουλειά του νιώθει κουρασμένο μετά από αυτήν. Ένας τρόπος που μπορούν να εφαρμόσουν οι επιχειρήσεις για να ανεβάσουν το ηθικό είναι να βάζουν προκλήσεις στο προσωπικό τους, με άλλα λόγια να παραθέτουν σημαντικά κίνητρα.
- **Προσδιορισμός των στόχων των εργαζομένων μέσα στην επιχείρηση:**Ένα πολύ ενδιαφέρον ερώτημα είναι οι κυριότεροι λόγοι για τους οποίους οι εργαζόμενοι εργάζονται σε μια συγκεκριμένη επιχείρηση. Σίγουρα για την αμοιβή αλλά υπάρχουν και άλλοι λόγοι για τους οποίους κάποιος θα εργαζόταν σε μια επιχείρηση. Το είδος κινήτρου για να εργάζεται κάποιος σε μια εμπορική επιχείρηση είναι πολύ σημαντικό και μπορεί να το δηλώσει αν αυτό το άτομο θα θελήσει να κυνηγήσει κάποιους υψηλότερους στόχους που θα έχουν τεθεί και αν θα αναλάβει κάποια επιπρόσθετα καθήκοντα πέρα από αυτά της θέσης του. Υπάρχουν και άλλα κίνητρα πέρα από τα χρήματα όπως προσωπικές επιδιώξεις και φιλοδοξίες. Βασικό εδώ είναι να γνωρίζουν οι εργοδότες πως να αξιολογούν τους υποψήφιους που θέλουν να εργαστούν στην επιχείρησή τους.
- **Επίλυση διαφωνιών που υπάρχουν μέσα στην επιχείρηση:**Οι διαφωνίες μεταξύ προσωπικού και στελεχών αποτελούν την αρχή για την συρρίκνωση οποιαδήποτε επιχείρησης και σε οποιονδήποτε τομέα. Διαφωνίες μεταξύ του προσωπικού, διαφωνίες στην διοίκηση κτλ. δημιουργούν ένα κλίμα που μόνο ενθαρρυντικά δεν λειτουργεί. Θα πρέπει να υπάρχει συμφωνία ως προς τους στόχους και μια κοινή πορεία. Οι διαφωνίες μπορεί να προκύψουν από μη κατανόηση της θέσης εργασίας του κάθε υπαλλήλου, από το τι αναμένεται από το κάθε άτομο να συνεισφέρει από το πόστο του καθώς και από ποια στρατηγική έχει επιλέξει η διοίκηση να ακολουθήσει την δεδομένη χρονική περίοδο.
- **Δημιουργία προκλήσεων στο προσωπικό:**Οι επιχειρήσεις δεν θα έπρεπε να κάνουν αύξηση αποδοχών δίχως πρωτίστως να δημιουργήσουν προκλήσεις και “παιχνίδια” μέσα στα πλαίσια της επιχείρησης. Οι προκλήσεις στους πωλητές και στα άτομα που εργάζονται στην εξυπηρέτηση πελατών έχουν μόνο δύο δυνατά αποτελέσματα. Είτε τα άτομα θα τις δεχθούν είτε δεν θα τις

δεχθούν και θα αποχωρήσουν. Το προσωπικό παρακινείται από τις προκλήσεις.

Τα παραπάνω στοιχεία είναι μερικά μόνο που βοηθούν για την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων. Ανά τακτικά χρονικά διαστήματα θα πρέπει να οργανώνονται και ειδικές συναντήσεις με το προσωπικό για την ενημέρωσή τους σχετικά με επίκαιρα ζητήματα. Πέρα από το ότι ενδυναμώνεται η ομαδικότητα με αυτόν τον τρόπο είναι επίσης μια πολύ καλή ευκαιρία να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί ο τρόπος με τον οποίο ο καθένας τους συμμετέχει σε αυτές.

4.3. Τρόποι παρακίνησης προσωπικού στον τομέα του εμπορίου

Με βάση τις θεωρίες παρακίνησης που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο, είναι σχετικά δύσκολο να εντοπίσουμε ποια θεωρία ταιριάζει καλύτερα με την περίπτωση, αν και στον τομέα του εμπορίου υπάρχουν κάποιες σχετικά απλές μέθοδοι- κλειδιά σχετικά με την παρακίνηση των εργαζομένων για την αύξηση της παραγωγικότητας και την επίτευξη στόχων. Η παρακίνηση προσωπικού σε κάθε εργασιακό περιβάλλον είναι δύσκολη, αλλά ο τομέας του εμπορίου είναι ιδιαίτερα ανταγωνιστικός και ευμετάβλητος, και αν και δεν είναι εύκολη η επίτευξη των στόχων, εν τούτοις το ικανοποιητικό αποτέλεσμα μετράει και επωφελούνται από αυτό τόσο οι εργαζόμενοι όσο και τα στελέχη.

Για ένα εμπορικό στέλεχος (υπεύθυνος πωλήσεων ή εξυπηρέτησης πελατών) τα παρακάτω αποτελούν σπουδαία οφέλη καθώς εξοικονομούν σημαντικό χρόνο και κόστος, τα οποία μπορεί να χρησιμοποιηθούν για την ένταξη και εκπαίδευση νέου εργατικού δυναμικού (Newton, 2017):

- **Διακοπή της εργασιακής ρουτίνας:** Πρώτα από όλα, η ομάδα θα πρέπει να γνωρίζει ποια είναι τα καθήκοντά της και οι στόχοι της. Διαφορετικά μέλη θα έχουν διαφορετικές αντιδράσεις. Για παράδειγμα, μια μέρα που δεν έχει πολύ δουλειά τα άτομα να επιβραδύνουν την εργασία τους κάτι το οποίο είναι και διαισθητικό, ενώ μια μέρα με μεγάλο φόρτο εργασίας κάποια άτομα πιθανώς να μην αποδώσουν λόγω άγχους και ψυχολογικής φόρτισης. Κάθε στέλεχος θα πρέπει να συμβουλευέται με το υπόλοιπο προσωπικό σχετικά με τις προτιμήσεις του και να είναι ανοιχτό και δεχτικό στις νέες ιδέες έτσι ώστε η δουλειά τους να γίνει πιο ενδιαφέρουσα. Είναι γνωστό πως τα άτομα που έχουν δημιουργικότητα και ομαδικό πνεύμα συνεργασίας σπάνια χαρακτηρίζονται από εργασιακή μονοτονία.
- **Υποστήριξη ιδεών/απόψεων:** Ανεξάρτητα αν αυτές οι ιδέες ή αντιλήψεις υιοθετηθούν ή όχι, ένας μάνατζερ πωλήσεων θα πρέπει πάντα να ακούει όλες τις εναλλακτικές από κάθε εργαζόμενο, ανεξαρτήτως ηλικίας και εργασιακής

εμπειρίας. Φυσικά, δεν είναι δυνατόν να εφαρμοστούν και να υλοποιηθούν όλες οι διαφορετικές ιδέες των υπαλλήλων, ωστόσο παρέχει συνεχόμενη ανατροφοδότηση ως προς τα στελέχη και ικανοποίηση από πλευράς εργαζομένων, οι οποίοι θεωρούν ότι μπορούν και ίσως κάποια στιγμή να έχουν την ευκαιρία να αναλάβουν εκείνοι δραστικές πρωτοβουλίες για την επίτευξη των στόχων.

- **Παροχή ευκαιριών για ανάπτυξη:** Είναι εύκολο για εργαζόμενους σε πολλές διαφορετικές βιομηχανίες να «κολλήσουν» και να μην μπορούν να συνεχίσουν άμα δεν έχουν νέες προκλήσεις να φέρουν εις πέρας. Εκτός από την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, τα στελέχη θα πρέπει να παρέχουν και ευκαιρίες για επαγγελματική ανάπτυξη και ανέλιξη. Σε περίπτωση που υπάρχουν οι διαθέσιμοι πόροι, τα στελέχη θα μπορούσαν να παρέχουν κάποια επιμορφωτικά σεμινάρια σχετικά με τις προοπτικές και ευκαιρίες εξέλιξης προς τους εργαζόμενους. Ένα ηγετικό στέλεχος έχει την ικανότητα να αναγνωρίσει ποιο άτομο έχει την προοπτική να ανταπεξέλθει ή όχι σε μια αύξηση των αρμοδιοτήτων του, οπότε και θα μπορούσε να του παρέχει την ευκαιρία που ζητάει εκπαιδευοντας τον έτσι ώστε να αξιοποιηθεί σωστά ένα ανερχόμενο εμπορικό στέλεχος.
- **Επίδειξη της ανταμοιβής των σωστά παρακινούμενων εργαζόμενων:** Οι παρακινούμενοι άνθρωποι τείνουν να αντικαθίστανται από άτομα που δεν είναι παρακινούμενα, καθώς οι δεύτεροι έχουν ήδη ενσωματωμένο το ένστικτο της αντιμετώπισης νέων προκλήσεων και δεν χρειάζονται παρακίνηση από τρίτους. Ωστόσο, η παρακίνηση μπορεί να διαφέρει ανάλογα με την περίπτωση και να αλλάξει ανά πάσα στιγμή, αλλά κάτι τέτοιο κρατάει τα μέλη της ομάδας διαρκώς απασχολημένα, ενώ η κατάσταση να επιδεινωθεί όταν ένας υπάλληλος με κίνητρο πιστεύει ότι ο διευθυντής (στέλεχος) του δεν γνωρίζει τη διαφορά μεταξύ του δικού του τρόπου εργασίας και του άλλου. Είναι σημαντικό για ένα στέλεχος να μπορεί να ξεχωρίζει τα άτομα που χρειάζονται περισσότερο παρακίνηση από τα άλλα που έχουν έμφυτο το αίσθημα των προκλήσεων, έτσι ώστε να μοιράσει κατάλληλα καθήκοντα και αρμοδιότητες και να τους κατευθύνει σωστά προς την επίτευξη των στόχων.

4.4. Παρακίνηση του προσωπικού εν καιρώ οικονομικής κρίσης

Η παρακίνηση προσωπικού αποτελεί μια δύσκολη και πολύπλοκη διαδικασία για οποιονδήποτε μάνατζερ καλείται να ανταπεξέλθει στα καθήκοντα της θέσης του, και ειδικά στον τομέα του εμπορίου οι συνθήκες είναι εξαιρετικά αντίξοες σε περιόδους βαθιάς οικονομικής ύφεσης. Οι καταναλωτές που έχουν δει το εισόδημά τους να περιορίζεται σε μεγάλες διαστάσεις κατανοούν πλήρως πως ο σημαντικότερος παράγοντας που αποτελεί κίνητρο για τους εργαζόμενους προκειμένου να παραμένουν αποδοτική στην εργασία τους είναι και ο οικονομικός, ωστόσο για ένα μάνατζερ τα πράγματα είναι εντελώς διαφορετικά από την δική του σκοπιά.

Ο οικονομικός δεν είναι ο μοναδικός σημαντικός παράγοντας που διαμορφώνει το υγιές έδαφος για την παρακίνηση των εργαζομένων, καθώς παράγοντες όπως το εργασιακό περιβάλλον και το αίσθημα του εργαζομένου ότι είναι απαραίτητος για την επιχείρηση για την οποία εργάζεται αποτελούν δύο εξίσου σημαντικούς παράγοντες παρακίνησης. Τα περιθώρια για οικονομική ικανοποίηση από πλευράς εργαζομένων ολοένα και περιορίζονται, και η έμφαση θα πρέπει να δίνεται και σε άλλους, «μη υλικούς» παράγοντες, οι οποίοι δεν έχουν καμία ουσιαστική οικονομική επίπτωση στην επιχείρηση, αλλά παράλληλα μπορεί να σημαίνουν πολλά για τον κάθε εργαζόμενο ως ανθρώπινη οντότητα και να συμβάλλουν σημαντικά στην θετική παρακίνησή του (Κόρδη, 2017).

Η περίοδος της βαθιάς οικονομικής ύφεσης έφερε δραστικές αλλαγές στον εμπορικό τομέα, οπότε χρειάζεται μια γενικότερη αναθεώρηση των τεχνικών και μεθόδων από την πλευράς των στελεχών προκειμένου να μπορούν να εκπαιδευθούν και να προσαρμόσουν τις δεξιότητές τους στις απαιτήσεις των καιρών. Για τα στελέχη προσωπικού, τρία σημεία- κλειδιά που θα πρέπει να επικεντρωθούν αποτελούν τα παρακάτω (Κόρδη, 2017):

- **Απόκτηση ανοιχτών καναλιών επικοινωνίας με το προσωπικό:** Τώρα όσο ποτέ πριν τα προηγούμενα χρόνια, οι εργαζόμενοι βιώνουν ένα συναίσθημα φόβου για την επόμενη μέρα που έρχεται και μπορεί να τους βρει χωρίς εργασία. Το προσωπικό θα πρέπει να ενημερώνετε για τυχόν αλλαγές που πρόκειται να συμβούν στην επιχείρηση και να έχουν επίγνωση μετά από το δυσάρεστο γεγονός κάποιας απόλυσης ενός συναδέλφου τους. Το σκεπτικό και η πολιτική της εταιρίας τους θα πρέπει να είναι γνωστό σε όλους τους εργαζόμενους για να μπορούν να συζητάνε όλα τα προβλήματα σε ένα ομαδικό πνεύμα συνεργασίας. Σε αυτές τις περιπτώσεις, η μυστικοπάθεια και η αποσιώπηση τέτοιων σοβαρών συμβάντων κάθε άλλο παρά θετικά αποτελέσματα φέρνει. Αντιθέτως, προκαλεί ανασφάλεια και αρνητικά σενάρια στο μυαλό των εργαζομένων τα οποία ρίχνουν την απόδοσή τους και δημιουργούν αντιδράσεις και μειωμένη ικανοποίηση από την εργασία.
- **Συζήτηση με τους υπαλλήλους σχετικά με ότι ζητήματα και θέματα προκύπτουν:** Κανένας δεν γνωρίζει καλύτερα πώς μπορεί να βελτιωθεί το τρόπος εκτέλεσης μίας εργασίας, από το άτομο το οποίο την εκτελεί. Καθώς ο αριθμός των εργαζομένων μειώνεται, ο όγκος εργασίας αυξάνεται και έτσι ο καταμερισμός και η απόδοση των ευθυνών γίνεται ακόμα πιο δύσκολα. Για την εξοικονόμηση χρόνου και εργασίας είναι σημαντικό να βελτιωθεί αισθητά ο τρόπος με τον οποίο εκτελούνται οι εργασίες. Με το να λαμβάνει κάποιος μάνατζερ την γνώμη ενός εργαζομένου σχετικά με το πώς θα μπορούσε να βελτιωθεί η ποιότητα της εργασίας του, δύο πράγματα μπορούν να επιτευχθούν: 1) εκτέλεση περισσότερων εργασιών σε λιγότερο χρόνο και 2) παρακίνηση του προσωπικού καθώς θα έχει την εντύπωση πως η γνώμη του παίζει σημαντικό ρόλο.
- **Επιβράβευση των εργαζομένων για το καλό αποτέλεσμα της εργασίας του:** Όταν οι εργαζόμενοι επιτύχουν τα επιθυμητά αποτελέσματα μέσω του κόπου και των προσπαθειών τους, μια καλή τεχνική των μάνατζερς να αυξήσουν την αποτελεσματική παρακίνηση είναι η επιβράβευση των κόπων (είτε χρηματικά είτε συμβολικά). Κάτι τέτοιο θα ανυψώσει το ηθικό των εργαζομένων και θα

τους βοηθήσει στην εποικοδομητική ενασχόληση με τις αρμοδιότητές τους, καθώς θα έχουν μια θετική αντίληψη για τους προϊστάμενους τους και θα νοιώθουν εξοικειωμένοι με το εργασιακό τους περιβάλλον, κάτι που θα αυξήσει άμεσα και την παραγωγικότητά τους.

4.5. Οικονομικές και μη οικονομικές τεχνικές παρακίνησης

Κάθε επιχείρηση και κάθε οργανισμός μπορεί να παρακινήσει τους εργαζόμενους χρησιμοποιώντας τόσο οικονομικές όσο και μη οικονομικές τεχνικές και μεθόδους παρακίνησης. Ανάλογα με το μέγεθος του αποτελέσματος και της παραγωγικότητας, οι οργανισμοί δύνανται να αυξήσουν την παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους με την παροχή κατάλληλων οικονομικών παροχών, κάτι το οποίο θα έχει άμεσο αντίκτυπο και στον ρυθμό παραγωγικότητάς τους.

Οι βασικότερες οικονομικές τεχνικές που μπορεί ένας οργανισμός για να παρακινήσει τους εργαζόμενους είναι συνήθως η αύξηση των χρηματικών απολαβών με πριμ παραγωγικότητας, συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης, ή ακόμα και μισθολογικές προαγωγές ανάλογα και με τις επιδόσεις όπως και διάφορα άλλα οικονομικά βραβεία. Μη οικονομικές τεχνικές περιλαμβάνουν τα διάφορα μη οικονομικά βραβεία (όπως προαγωγές και μετάλλια), ανάθεση περισσότερων δελεαστικών στόχων στους εργαζόμενους, παροχή επιπλέον ημερών αδειάς και γενικότερα την συμμετοχή στις κοινωνικές δραστηριότητες (πχ, με την μορφή εκδηλώσεων και ημερών καριέρας). Όσο για τους προϊσταμένους και τα στελέχη, από τα σημαντικότερα κίνητρα που μπορούν να παρέχουν στους εργαζόμενους είναι η αναγνώριση των προσπαθειών και η επιβράβευση των εργαζομένων μέσω του αμοιβαίου σεβασμού και την ενθάρρυνση πρωτοβουλιών, όπως επίσης και η αναγνώριση των προσπαθειών τους σε καθημερινή βάση.

Συνοπτικά, όλες αυτές οι τεχνικές παρακίνησης εργαζομένων στον τομέα του εμπορίου μπορούν να παρουσιαστούν στον κάτωθι πίνακα:

Πίνακας 5: Τεχνικές παρακίνησης εργαζομένων στον τομέα του εμπορίου

Οικονομικές τεχνικές	Μη οικονομικές τεχνικές	Τεχνικές στελεχών-μάντζερς
<ul style="list-style-type: none"> • Πριμ παραγωγικότητας (πχ, αύξηση μέσω του bonus αποδοχών) • Οικονομικά βραβεία, πχ bonuseπιβράβευση 	<ul style="list-style-type: none"> • Διάφορα μη οικονομικά βραβεία (πχ, έπαινοι, μετάλλια κλπ) • Ανάθεση δελεαστικών στόχων στους 	<ul style="list-style-type: none"> • Δημιουργία καλού και συνεργατικού κλίματος στην ομάδα • Συνεχόμενη εξέλιξη και καταξίωση

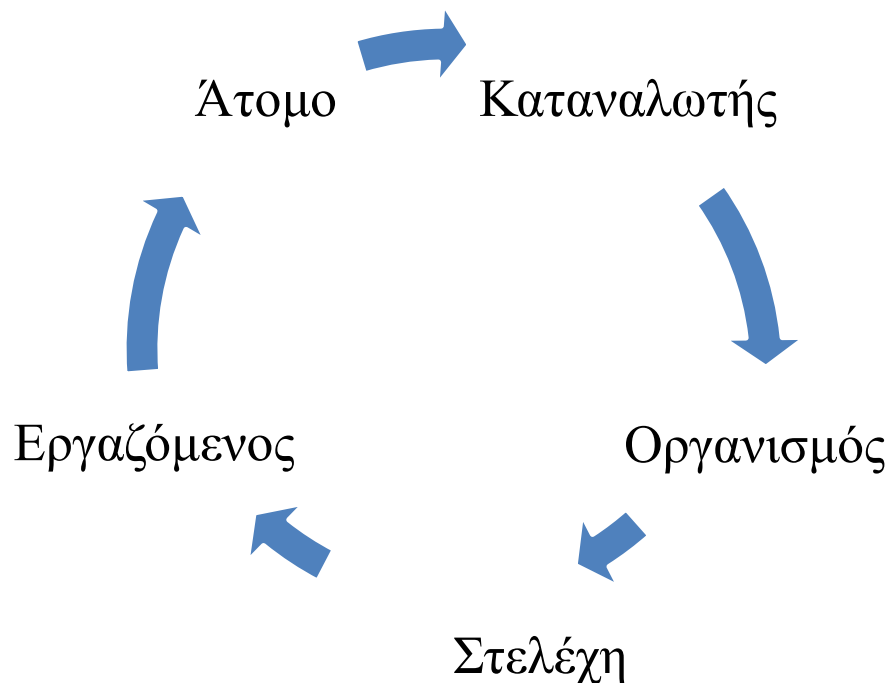
<p>ς και επίδοσης</p> <ul style="list-style-type: none"> • Συμμετοχή στα κέρδη της επιχείρησης (μετοχικά μερίδια, μερίσματα) • Μισθολογικές προσαυξήσεις ανάλογα με τις επιδόσεις 	<p>εργαζόμενους</p> <ul style="list-style-type: none"> • Παροχή επιπλέον ημερών αδειας. • Κοινωνικές δραστηριότητες (πχ, συμμετοχή σε σεμινάρια και εκδηλώσεις) • Σχεδιασμός θέσεων εργασίας και καταμερισμός καθηκόντων, έτσι ώστε να αποφεύγεται η ρουτίνα • Συμμετοχή των εργαζομένων στην λήψη αποφάσεων • Εναλλαγή των πόστων εργασίας για τον περιορισμό της ρουτίνας 	<ul style="list-style-type: none"> • Αμοιβαία εκτίμηση και σεβασμός • Ελευθερία σχετικά με την λήψη πρωτοβουλιών και ενθάρρυνσή τους για συμμετοχή σε προτάσεις • Καθημερινή αναγνώριση της προσπάθειάς τους • Ενδυνάμωση της αυτοεκτίμησης τους, με την τακτική επισήμανση των θετικών τους στοιχείων και την σημαντικότητα των δραστηριοτήτων που εκτελούν
---	--	--

4.6. Το οργανωτικό πλαίσιο παρακίνησης εργαζομένων στον τομέα εμπόριου.

Η παροχή κινήτρων από τα στελέχη πωλήσεων προς τους εργαζόμενους είναι μια διαδικασία που αποτελείται από διάφορα στάδια: Η παρακίνηση αποτελεί στην ουσία μια κυκλική διαδικασία, καθώς περνάει διαδοχικά από την επιχείρηση ή τον οργανισμό στο στέλεχος, από το στέλεχος προς τον εργαζόμενο, και τελικά στο πλαίσιο παρακίνησης όπου υπάρχουν οι πελάτες και οι εργαζόμενοι.

Ο οργανισμός αποτελεί το πρώτο στάδιο καθώς παρέχει την απαραίτητη δομή και τις προαπαιτούμενες διαδικασίες: Για παράδειγμα, διαχείριση παραγωγικότητας και αποδοτικότητας, εκπαίδευση προσωπικού και ενδιαφέρουσα εργασία. Παρόλα αυτά, αυτά τα συστήματα μπορούν πολύ εύκολα να μετατραπούν σε συνήθεις γραφειοκρατικές διαδικασίες και να οδηγήσουν στην εργασιακή ρουτίνα. Για αυτό, οι απλές δομές και επιχειρησιακές διαδικασίες δεν είναι αρκετές, καθώς «δεν παρακινούν οι οργανισμοί τα άτομα, τα άτομα παρακινούν τα άτομα» (Holton, etall, 2009). Οι οργανισμοί θα πρέπει να χαρακτηρίζονται με διαφάνεια όσον αφορά τα οράματα, την επικοινωνία και τον τρόπο με την λήψη αποφάσεων. Με την σειρά τους, διοικητικό προσωπικό και στελέχη θα πρέπει να κερδίσουν τον αμοιβαίο σεβασμό και κατανόηση για την εκπλήρωση των στόχων, ενώ και το φυσικό εργασιακό περιβάλλον θα πρέπει να ληφθεί υπόψη προκειμένου να διασφαλιστεί η σωστή παρακίνηση προς τους εργαζόμενους.

Το άτομο θα πρέπει με την σειρά του να είναι συνειδητοποιημένο σχετικά με τις ανάγκες και τις φιλοδοξίες του, καθώς πρέπει να έχει αντίληψη των σημαντικότερων κινήτρων που το παρακινούν έτσι ώστε να αυξήσει την αποδοτικότητά του. Με άλλα λόγια, θα πρέπει να είναι ανοιχτό ως προς την επικοινωνία με τους μάνατζερς και το διοικητικό προσωπικό σχετικά με οτιδήποτε ιδέες και καινοτομικές απόψεις μπορούν να βελτιώσουν το περιβάλλον εργασίας του. Κάτι τέτοιο θα βοηθήσει τα στελέχη να συμμεριστούν την αξία και την βαρύτητα αυτών των ιδεών με τον εργαζόμενο, ενώ ο οργανισμός οφείλει να βοηθάει τους εργαζόμενους ως προς την ανάληψη νέων καθηκόντων προκειμένου να γίνουν πιο υπεύθυνοι και παραγωγικοί, ενώ οι στρατηγικές και οι διαδικασίες είναι απαραίτητες προκειμένου να διακατέχεται ο εργαζόμενος από πνεύμα συλλογικότητας και υπευθυνότητας (Holton, etall., 2009). Το διοικητικό προσωπικό (ιδιοκτήτες και ανώτερα διοικητικά και διευθυντικά στελέχη) παίζει πρωταρχικό ρόλο στην διαδικασία παρακίνησης, όχι μόνο σχετικά με τον προσωπικό ρόλο που εκείνο διαδραματίζει, αλλά και για την εκτίμηση των αξιών των στελεχών που παρακινούν τους εργαζόμενους. Ο πιο απλός και ευέλικτος τρόπος επίτευξης της επιτυχημένης παρακίνησης είναι μέσα από την συμμετοχή εργαζομένων, στελεχών και διοικητικού προσωπικού σε ειδικά επιμορφωτικά εκπαιδευτικά σεμινάρια απόδοσης αρμοδιοτήτων και προσδιορισμού στόχων. Το επόμενο σχήμα είναι κατατοπιστικό (Holton, et all., 2009):



Εικόνα 6: Το εργασιακό πρότυπο παρακίνησης στον κλάδο του εμπορίου.

Από το παραπάνω σχήμα, είναι σαφές πως η παρακίνηση είναι μια κυκλική διαδικασία η οποία προκύπτει τόσο από τον οργανισμό και συντελείται από την συμμετοχή των στελεχών και των εργαζομένων, έτσι ώστε να προκύψει αύξηση της παραγωγικότητας και μεγιστοποίηση του κέρδους. Το κίνητρο των εργαζομένων θα μπορούσε να είναι ένας πιθανός καθοριστικός παράγοντας της επιτυχίας των εργαζομένων και κατά επέκταση του οργανισμού. Επομένως, αν τα στελέχη και οι υπεύθυνοι κατανοήσουν τους καθοριστικούς παράγοντες των εργαζομένων, ο οργανισμός θα μπορούσε να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Korzinsky, 2013).

Είναι σημαντικό οι εργοδότες να αξιολογούν τις επιδόσεις των εργαζομένων ανά τακτά χρονικά διαστήματα για να βγάλουν κατάλληλα συμπεράσματα. Σύμφωνα με τον Onyije (2015), η αξιολόγηση των επιδόσεων είναι ένα επίσημο πρόγραμμα όπου οι εργαζόμενοι έχουν μια συγκεκριμένη προσδοκία για το τι αναμένεται από την άποψη των επιδόσεων από τους εργοδότες τους και τον τρόπο με τον οποίο αναμένεται να ικανοποιήσουν αυτές τις προσδοκίες.

4.7. Η αναγνώριση των προσπαθειών σαν κίνητρο παρακίνησης στον τομέα του εμπορίου: Η περίπτωση των Bersin&Associates

Ένα από τα πιο συνηθισμένα ερωτήματα προς έναν μάνατζερ πωλήσεων είναι με ποιον τρόπο μπορεί να παρακινήσει ένα εργαζόμενο έτσι ώστε να μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητά του. Κάτι τέτοιο ακούγεται απολύτως λογικό, καθώς κάθε στέλεχος πωλήσεων θα ήθελε να δει την επίτευξη των στόχων της ομάδας του και την μεγιστοποίηση του κέρδους μέσω των προσπαθειών των εργαζομένων του, και για να επιτευχθεί αυτό, η σωστή παρακίνηση θα αποτελούσε την προφανή απάντηση σε αυτό το ερώτημα. Ωστόσο, η αλήθεια είναι πως δεν μπορεί κανένας μάνατζερ να παρακινήσει από μόνος του τους εργαζόμενους, καθώς η παρακίνηση πηγάζει εσωτερικά και εξωτερικά από το άτομο. Είναι ο ίδιος ο εργαζόμενος που θα πρέπει να παρακινηθεί. Ο μάνατζερ απλώς ενδυναμώνει αυτές τις σκέψεις (τα εσωτερικά κίνητρα) και δημιουργεί ένα προσιτό και φιλικό περιβάλλον προς τον εργαζόμενο έτσι ώστε εκείνος να παρακινηθεί γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα. Με άλλα λόγια, κύριο χαρακτηριστικό των μάνατζερ πωλήσεων είναι η δημιουργία μιας εργασιακής κουλτούρας που επιβραβεύει την εποικοδομητική συμπεριφορά του εργαζόμενου και αναγνωρίζει τους κόπους του (Hudson, 2017).

Η εργασιακή αναγνώριση αποτελεί ίσως το σημαντικότερο κίνητρο παρακίνησης ενός εργαζομένου, και αυτή η αναγνώριση δεν είναι απαραίτητο να πηγάζει αποκλειστικά από τους ανώτερους (διοικητικό προσωπικό, διευθυντικά στελέχη, προϊστάμενοι), αλλά μπορεί να έρχεται και άμεσα από συναδέλφους, πελάτες, επιθεωρητές πωλήσεων, ακόμα και από υφιστάμενους. Η αναγνώριση των προσπαθειών και η επαγγελματική καταξίωση από διαφορετικά στελέχη και

εργαζόμενους λειτουργεί σαν κινητήριο παράγοντας για έναν εργαζόμενο που σέβεται και εκτιμά τα καθήκοντά του, κάτι που έχει σαν άμεσο αποτέλεσμα την αύξηση της παραγωγικότητάς του. Εκεί όπου η αναγνώριση προέρχεται από την επίτευξη των στόχων, ακολουθεί έπειτα και η ικανοποίηση από την πλευρά του εργαζομένου.

Σύμφωνα με ένα άρθρο του Brooks(2012), οι Bersin&Associates ανέπτυξαν ένα μοτίβο καλών πρακτικών και μεθόδων με βάση τους οποίους οι οργανισμοί μπορούν να αυξήσουν την παραγωγικότητα των εργαζομένων με την αναγνώριση των προσπαθειών τους, και ορίζουν τα παρακάτω βήματα(Brooks, 2012):

- **Παροχή εδάφους για αναγνώριση:** Όταν τα στελέχη προσδιορίζουν σαφώς τους στόχους τους και τους παρουσιάζουν με πλήρη ακρίβεια και σαφήνεια στους εργαζόμενους, οι οποίοι στην συνέχεια αποστηθίζουν την λογική και συνεργάζονται για να το επιτύχουν, είναι πολύ πιθανό οι οργανισμοί να μεγιστοποιήσουν τα κέρδη και να ελαχιστοποιήσουν τις απώλειές τους.
- **Δημιουργία καθαρών κριτηρίων αναγνώρισης:** Οι οργανισμοί και επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από απόδοση στο πεδίο δραστηριοτήτων τους εστιάζουν και επικεντρώνονται στην αναγνώριση των υπαλλήλων τους για να επιτύχουν συγκεκριμένους στόχους, παρουσιάζοντας και αναγνωρίζοντας τις προδιαγραφόμενες αξίες.
- **Χρήση και αξιοποίηση της τεχνολογίας:** Οι εργαζόμενοι σε οργανισμούς που αξιοποιούν πλήρως την τεχνολογία και τα τελευταία μέσα δικτύωσης μπορούν πολύ ευκολότερα να βρεθούν στο πρώτο τεταρτημόριο του κλάδου τους. Αυτό προκύπτει από το γεγονός πως με την εξέλιξη της τεχνολογίας είναι πολύ ευκολότερο να διοχετεύσουν πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και υπηρεσίες των εταιριών στο διαδίκτυο, όπως και να βοηθήσει τους οργανισμούς να προσαρμόσουν τα προγράμματα αναγνώρισης προκειμένου να ανοίξουν νέους δρόμους επιχειρηματικών κύκλων.
- **Συμμετοχή σε ένα πολυδιάστατο πεδίο ανταγωνιστικότητας:** Αν και γενικά η προώθηση της αναγνωρισιμότητας μέσω του διαδικτύου αποτελεί αναπόσπαστο εργαλείο των μεγαλύτερων επιχειρηματικών οργανισμών, θα πρέπει να υπάρχει σοβαρή πολιτική προώθησης και συμμόρφωση με τα πρότυπα ασφαλείας (πχ, ISO, PCI) για την προστασία δεδομένων. Η τεχνολογική πρόοδος εγκυμονεί και κινδύνους εκτός από οφέλη, τους οποίους θα πρέπει να γνωρίζουν και να διαχειρίζονται τα στελέχη προτού διαρρεύσουν την δική τους επαγγελματική συνταγή στο διαδίκτυο.
- **Παροχή αναγνώρισης και αμοιβών στους εργαζόμενους:** Οι εργαζόμενοι πρέπει να νοιώθουν πως ανταμείβονται αδρά για τους κόπους τους και αναγνωρίζεται η αξία τους, όχι μόνο με χρηματικά αλλά και με αναγνωριστικά κίνητρα (πχ, επαίνους).

Η συντριπτική πλειοψηφία των εργαζομένων είναι ικανοποιημένοι μόλις λάβουν μια ικανοποιητική αναγνώριση των προσπαθειών τους. Έρευνες αποδεικνύουν πως

η συνεχόμενη αναγνώριση έχει θετική επίδραση στο εργασιακό άγχος, αυξάνουν το ηθικό και κατά επέκταση την αποδοτικότητα, το οποίο συνεπάγεται αυτόματα αύξηση των κερδών και πελατειακή ικανοποίηση από τις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Ειδικά για τους οργανισμούς που στοχεύουν στην ανταγωνιστικότητα και την αναγνώριση, η δημιουργία μιας φήμης ότι επιβραβεύουν τους αφοσιωμένους εργαζόμενους τους παρέχουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η κινητήριος δύναμη αυτού του πλεονάσματος είναι η προώθηση μιας εργασιακής κουλτούρας που διαρκώς επιβραβεύει και ανατροφοδοτεί την δημιουργικότητα των εργαζομένων τους. Οι πιο αποτελεσματικές μορφές αναγνώρισης δεν κοστίζουν ακριβά και δεν θα πρέπει να απουσιάζουν από το προσωπικό οπλοστάσιο κάθε μάνατζερ πωλήσεων, ο οποίος θα πρέπει να τις αξιοποιήσει κατάλληλα προκειμένου να επιτύχει το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα βασιζόμενος στις δεξιότητες της ομάδας του.

Στον επόμενο πίνακα παρουσιάζονται μερικές από τις σημαντικότερες κατηγορίες αναγνώρισης έτσι ώστε να παρακινηθούν άμεσα και αποτελεσματικά οι εργαζόμενοι στους κλάδους του εμπορίου. Έστω και μερικές από τις παρακάτω προϋποθέσεις να ικανοποιούνται, αυτό είναι σημαντικό για την τόνωση του ηθικού και την αύξηση της παραγωγικότητας.

Πίνακας 6: Κατηγορίες αναγνώρισης για τους εργαζόμενους στον κλάδο του εμπορίου.

Κατηγορίες αναγνώρισης
Υποστήριξη και συμμετοχή: Οι εργαζόμενοι οφείλουν να γνωρίζουν τι καθήκοντα εκτελούν στην επιχείρηση, και οι μάνατζερς επίσης να τους κατευθύνουν. Η συμμετοχή των εργαζομένων στις επιχειρησιακές αποφάσεις είναι ταυτόχρονα αποδεκτή και πρακτική, καθώς αυξάνουν την συμμετοχή τους, είναι ευκολότερο να ολοκληρώσουν την εργασία τους και ενθαρρύνονται προκειμένου να προτείνουν και να υλοποιήσουν νέες ιδέες.
Προσωπική και δημόσια αναγνώριση: Με την επικρότηση των ενεργειών των υπαλλήλων διασφαλίζεται η αξιοπιστία και η διευκόλυνση των διαδικασιών για όλη την εργασιακή ομάδα.
Αυτονομία και δικαιώματα προτάσεων: Με τον περιορισμό των καθηκόντων των εργαζομένων, αυτόματα περιορίζεται και η διάθεσή τους να εκτελέσουν εργασίες που διαφορετικά θα ωφελούσαν και θα ενδυνάμωναν την παρουσία τους μέσα στην επιχείρηση. Θα πρέπει οι εργαζόμενοι να ενθαρρύνονται και να παίρνουν πρωτοβουλίες για σημαντικά ζητήματα όπως την αναζήτηση νέου πεδίου δραστηριοτήτων και επέκταση των πελατολογίων. Αυτές οι ενέργειες παρέχουν ελευθερία κινήσεων και αυτονομία στον τρόπο δράσης των εργαζομένων, και παρέχουν ακόμα ισχυρότερα κίνητρα.
Ευέλικτες ώρες εργασίας: Το εργασιακό ωράριο στον τομέα του εμπορίου είναι διαφορετικό από άλλα εργασιακά πεδία. Είναι σημαντικό να υπάρχει ευελιξία ως προς τις ώρες εργασίας έτσι ώστε να εντοπιστούν οι καταλληλότερες περιστάσεις προώθησης των υπηρεσιών, και η εργασιακή ευελιξία είναι ένα από τα ισχυρότερα

εργαλεία που διαθέτει ένας προϊστάμενος πωλήσεων. Χρησιμοποιώντας λοιπόν κατάλληλα τον χρόνο εργασίας των εργαζομένων μπορεί να αποτελέσει ακόμα ένα πανίσχυρο εργαλείο για την επίτευξη των στόχων.

Μελέτη και ανάπτυξη: Η ανάγκη για μελέτη και ανάπτυξη προκύπτει κυρίως μέσα από την εμφάνιση νέων ευκαιριών για τους εργαζόμενους και μέσα στο εργατικό περιβάλλον, καθώς νέες προκλήσεις και ευκαιρίες παρουσιάζονται συνεχώς για την απόκτηση καινούργιων εμπειριών και δεξιοτήτων. Τα στελέχη θα πρέπει να ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους ως προς την λήψη αποφάσεων και την μελέτη για την απόκτηση δεξιοτήτων, έτσι ώστε να αξιοποιηθούν ευκολότερα και γρηγορότερα.

Διαθεσιμότητα στελεχών για καθοδήγηση: Τα στελέχη θα πρέπει να είναι διαθέσιμα ανά πάσα στιγμή προκειμένου να κατευθύνουν και να παροτρύνουν τους υπαλλήλους ως προς την ανάληψη καθηκόντων και δραστηριοτήτων, όπως επίσης και να επισημαίνουν σε τακτική βάση τα λάθη και τις αδυναμίες τους, έτσι ώστε να δημιουργήσουν ένα πιο ευχάριστο και προσιτό εργασιακό περιβάλλον όπου η ανταλλαγή ιδεών και προσδοκιών θα μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα.

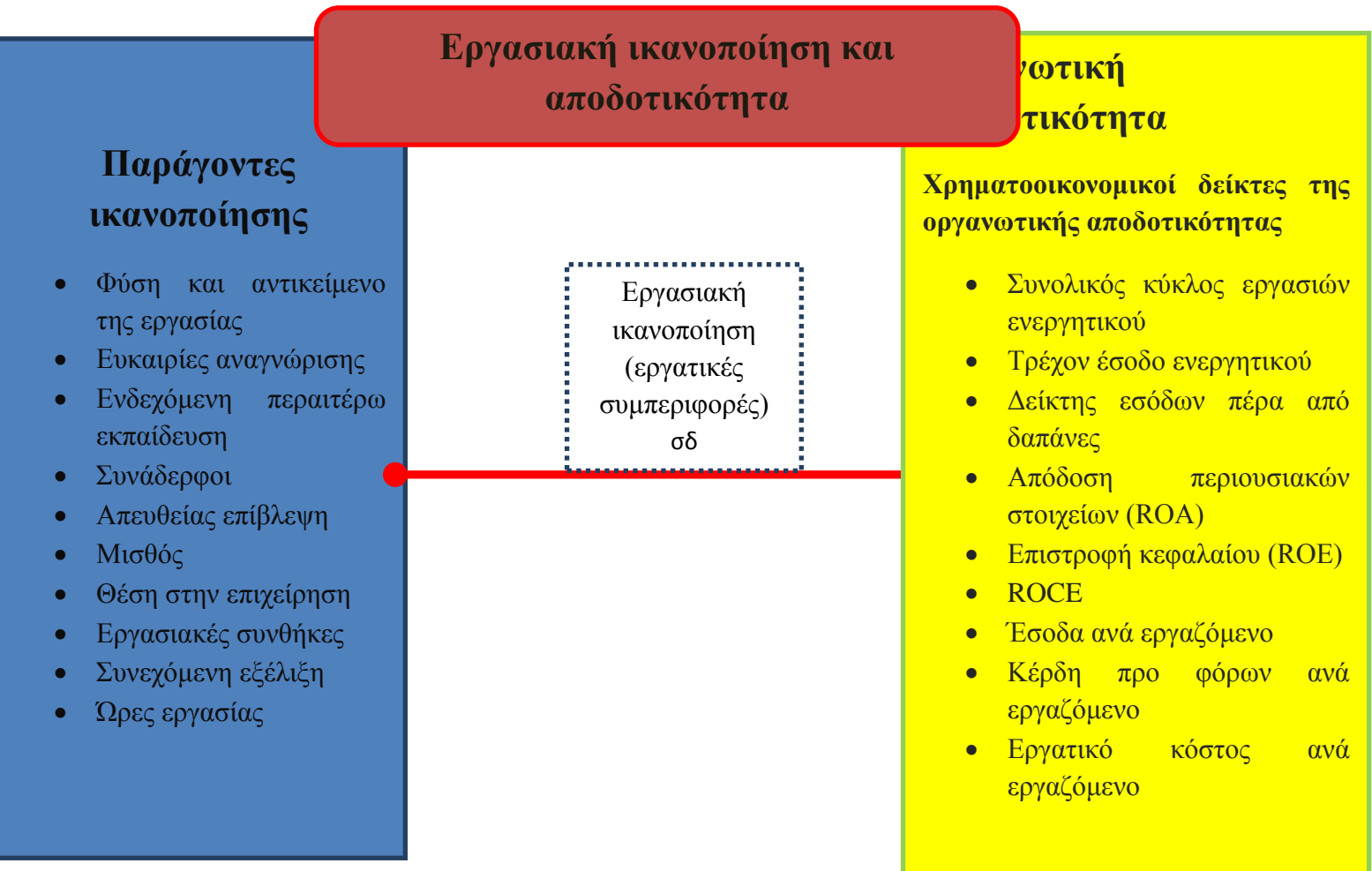
Η συμμετοχή των υπαλλήλων στην λήψη αποφάσεων μπορεί να βοηθήσει σημαντικά την επιχείρηση και τον οργανισμό να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της και την φήμη της. Ο Park (2015) υποστηρίζει ότι οι πρακτικές συμμετοχές προσφέρουν στους εργαζόμενους ευκαιρίες συμμετοχής και ανέλιξης στην απόδοση της εταιρείας είτε διαδικαστικά είτε οικονομικά. Επίσης, ο Park(2015) αναφέρει ότι η συμμετοχή των εργαζομένων είναι ένας συνδυασμός οικονομικής συμμετοχής και συμμετοχής στη λήψη αποφάσεων που αξιολογούνται μέσω άλλων πρακτικών ανθρώπινου δυναμικού που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο εκτέλεσης της δραστηριότητας που σχετίζεται με την εργασία. Η αξιολόγηση λοιπόν και αναγνώριση αποτελεί έναν σημαντικό παράγοντα για την παρακίνηση των εργαζομένων, ενώ όταν οι προϊστάμενοι αναγνωρίζουν αποτελεσματικά τους εργαζόμενους (πάντα με τα δικά του κριτήρια αναγνώρισης), τότε ενισχύεται και αυξάνονται οι πράξεις και η συμπεριφορά των παρακινούμενων.

4.8. Οργανωτική αποδοτικότητα και ικανοποίηση

Ο τρόπος με τον οποίο οι οργανισμοί παρακινούν τους εργαζόμενους για την αύξηση της παραγωγικότητας αποκαλείται **οργανωτική αποδοτικότητα**. Με βάση την ανάλυση που πραγματοποίησε η Bakotic (2016), η σχέση της οργανωτικής αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων περιλαμβάνει την χρήση διαφόρων οικονομικών παραγόντων, μεταξύ των οποίων τα το συνολικό κύκλο εργασιών των περιουσιακών στοιχείων, την αναλογία εσόδων πέραν των εξόδων, ROA, απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE), την απόδοση κεφαλαίου (ROCE), τα έσοδα ανά εργαζόμενο, τα κέρδη προ φόρων ανά μισθωτό, το κόστος εργασίας ανά εργαζόμενο. Εκτός μάλιστα από την παρακολούθηση της σχέσης μεταξύ της ικανοποίησης του εργαζομένου και της οργανωτικής αποδοτικότητας, ο Bakotic (2016) παρατήρησε επίσης την ύπαρξη μιας αντιστρόφου ανάλογης σχέσης μεταξύ την οργανωτική απόδοση και την ικανοποίηση των εργαζομένων, γεγονός που

οδήγησε στην υπόθεση ότι «υπάρχει μια στατιστικά θετική σημαντική σχέση μεταξύ της ικανοποίησης από την εργασία των εργαζομένων και της οργανωτικής απόδοσης»

Το παραπάνω μοντέλο της Bakotic (2016) γίνεται περισσότερο κατανοητό και απεικονίζεται στο παρακάτω σχήμα όπου οι παράγοντες ικανοποίησης του εργαζομένου συνδέονται με βάση την οργανωτική αποδοτικότητα που περιλαμβάνει διάφορους οικονομικούς παράγοντες:



Εικόνα 7: Η σχέση της οργανωτικής αποδοτικότητας και της ικανοποίησης των εργαζομένων

Με βάση το παραπάνω μοντέλο της Bakotic(2016), η ικανοποίηση των εργαζομένων παρατηρήθηκε μέσα από την επίδραση διαφόρων παραγόντων ικανοποίησης, όπως η φύση και το αντικείμενο της εργασίας, οι ευκαιρίες επαγγελματικής αναγνώρισης και καταξίωσης, η θέση στην επιχείρηση, ο μισθός και η συνεχόμενη επαγγελματική εξέλιξη.

4.9. Πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εργατική ικανοποίηση στον τομέα του εμπορίου

Σε κάθε περίπτωση και με κάθε μοντέλο που μελετάει την σχέση μεταξύ της παρακίνησης των εργαζομένων και της οργανωτικής κουλτούρας, η ικανοποιητική παρακίνηση των εργαζομένων προσφέρει σημαντικά οφέλη σε έναν οργανισμό στον κλάδο του εμπορίου, καθώς έτσι μπορεί να αυξήσει αισθητά το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα και να κατακτήσει επιπλέον μερίδια στην αγορά. Ορισμένα από τα βασικότερα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την παρακίνηση των εργαζομένων στον τομέα του εμπορίου μπορούν να είναι τα ακόλουθα (NagarandSharma, 2016):

- **Πλήρης αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων:** Η σωστή αξιοποίηση όλων των φυσικών, οικονομικών και ανθρώπινων πόρων είναι απαραίτητη προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι, δηλαδή η μεγιστοποίηση του κέρδους (μέσω των πωλήσεων και των παρεχόμενων υπηρεσιών) και η ελαχιστοποίηση του κόστους. Η παρακίνηση και η αποτελεσματική παροχή κινήτρων καθιστά ευκολότερη και πιο ευέλικτη την αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων. Με την δημιουργία διάθεσης και κινητοποίησης των εργαζομένων κάτι τέτοιο είναι εύκολο να επιτευχθεί, και έτσι ο οργανισμός κάνει καλύτερη αξιοποίηση των διαθέσιμων πόρων.
- **Βελτίωση του επιπέδου απόδοσης:** Το επίπεδο αποτελεσματικότητας μιας μονάδας πωλήσεων δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τα προσόντα και τις δεξιότητες του δικτύου πωλητών του. Προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο της παραγωγικότητας υπάρχει ανάγκη να γεφυρωθεί το χάσμα μεταξύ ικανότητας και παρακίνησης, με άλλα λόγια να καλυφτεί το κενό που υπάρχει ανάμεσα στις δεξιότητες και τα κίνητρα του προσωπικού. Η παραγωγικότητα αυξάνεται αισθητά μέσα από την αποτελεσματική παρακίνηση, ενώ μειώνεται αντίστοιχα το εμπορικό κόστος και υπάρχει βελτίωση στην ευρύτερη αποδοτικότητα.
- **Επίτευξη των στόχων της επιχείρησης:** Οι στόχοι μιας εμπορικής επιχείρησης μπορούν να επιτευχθούν με την αξιοποίηση κάθε διαθέσιμου πόρου, συμμετοχή και εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ των εργαζομένων και στελεχών, καθώς και μέσα από την ύπαρξη έντονων και εφικτών φιλοδοξιών με βάση ένα προκαθορισμένο ή εναλλακτικό τρόπο σκέψης. Μέσα από τον συντονισμό και την συνεργασία θα προκύψει ευκολότερα το επιθυμητό αποτέλεσμα
- **Υποστήριξη στις σχέσεις με την διαχείριση:** Η παροχή κινήτρων παίζει σημαντικό ρόλο προκειμένου να ικανοποιηθούν πρωτίστως οι εργαζόμενοι και τα στελέχη, και κατά επέκταση οι πελάτες. Κάτι τέτοιο είναι εφικτό μέσα από τον κατάλληλο σχεδιασμό της πολιτικής των πωλητών σχετικά με τα κίνητρα που παρακινούν τους εργαζόμενους να αναλάβουν στρατηγικές πρωτοβουλίες. Τέτοια κίνητρα μπορεί να είναι το καλό εργασιακό περιβάλλον, οι συνθήκες εργασίας, η αύξηση του μισθού κλπ.
- **Εμπορική σταθερότητα:** Κατασκευάζοντας φήμη και αξιοπιστία επιτυγχάνεται και η εμπορική σταθερότητα, η οποία μεταφράζεται σε ένα σταθερό δίκτυο πωλήσεων και σε ένα συνεχώς επεκτεινόμενο πελατολόγιο, καθώς οι πελάτες τείνουν να παραμένουν

προσκολλημένοι σε μια επιχείρηση ή οργανισμό μόνο όσο εκείνος παρέχει τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες συγκριτικά με το χαμηλότερο κόστος.

Ο υγιής ανταγωνισμός μεταξύ των εργαζομένων δεν είναι πάντα πλεονεκτικός, καθώς ενδέχεται να προκύψουν και ζητήματα ανήθικης συμπεριφοράς, πχ με την κατάχρηση εξουσίας και την υπέρβαση καθήκοντος από την πλευρά των στελεχών. Αυτό μπορεί να συμβεί σε περιπτώσεις έντονης εργασιακής υπερφόρτισης, όπου τα στελέχη προκειμένου να ανταποκριθούν στις αυξημένες απαιτήσεις των επιχειρήσεων αναγκαστικά θα μεταβιβάσουν κάποιες περαιτέρω ευθύνες στους εργαζόμενους, οι οποίοι ακόμα και αν έχουν τα κατάλληλα κίνητρα, θα δυσκολευτούν να ανταπεξέλθουν. Φυσικά κάτι τέτοιο έχει σημαντική επίδραση στην παραγωγικότητά τους, καθώς εργαζόμενοι με μεγαλύτερο άγχος αποδίδουν λιγότερο σε σύγκριση με αυτούς που δεν πιέζονται.

Ένας τρόπος να αντιμετωπιστεί αυτό είναι μέσω της μετακίνησης των εργαζομένων σε διαφορετικά εργασιακά πόστα μέχρι να επανακινητοποιηθούν και να γίνουν ξανά παραγωγικοί. Μετακινώντας συστηματικά τους υπαλλήλους σε διάφορες θέσεις, οι οργανισμοί αναπτύσσουν περισσότερο εργατικό δυναμικό και δεξιότητες σε μια συγκεκριμένη περιοχή. Αν κάποιος εργαζόμενος χρειαστεί να απουσιάσει από την δουλειά του για κάποιο χρονικό διάστημα (πχ, άδεια, οικογενειακούς λόγους ή λόγους υγείας κλπ), είναι άκρως χρήσιμο να υπάρχουν αξιόπιστα εργατικά χέρια που θα τον αντικαταστήσουν επάξια. Με την μετακίνηση των εργαζομένων σε διαφορετικά πόστα μέσα σε ένα οργανισμό, οι εργαζόμενοι μπορούν να κινηθούν και να αποφύγουν την πτώση σε μια θέση. Με την πάροδο του χρόνου και με την συνεχόμενη μετακίνηση, οι εργαζόμενοι αναπτύσσουν περισσότερες δεξιότητες και εξελίσσονται σε ένα ευρύτερο φάσμα θέσεων. Επίσης, με αυτόν τον τρόπο δημιουργείται εμπορική σταθερότητα και παρουσιάζονται μεγαλύτερες ευκαιρίες αναγνώρισης και εξέλιξης. Εκτός από τα παραπάνω πλεονεκτήματα, σημαντική εξίσου είναι και η καλύτερη γενική ανάπτυξη, μέσω της οποίας οι εργαζόμενοι γίνονται πιο ουσιαστικοί και χρήσιμοι για τους εργοδότες τους.

Ωστόσο, κάποιες φορές αυτό μπορεί να έχει αρνητικό αντίκτυπο, καθώς οι εργαζόμενοι ίσως να είναι αντίθετοι με την πιθανότητα μετακίνησης, καθώς έμπειροι εργαζόμενοι σε καταξιωμένα πόστα δεν θα δεχτούν εύκολα την μετακίνηση σε κάποιο άλλο πόστο που δεν διαθέτουν την κατάλληλη τεχνογνωσία, με αποτέλεσμα η παραγωγικότητα να επιβραδύνεται αισθητά. Επίσης, η εκπαίδευση προσωπικού σε καινούργιο εξοπλισμό και τεχνικές είναι χρονοβόρα και οικονομικά ασύμφορη για τους οργανισμούς που πραγματοποιούν διαρκώς μετακινήσεις προσωπικού. Στα έξοδα αυτά δεν περιλαμβάνονται μόνο τα έξοδα μετακίνησης των εργαζομένων, αλλά και τον χρόνο που θα πρέπει να δαπανηθεί προκειμένου οι νέοι εργαζόμενοι να αποκτήσουν την απαραίτητη εξειδίκευση. Μια ενδεικτική και συνηθισμένη ανησυχία που προκύπτει είναι πως ορισμένοι υπάλληλοι δεν εντάσσονται σε ορισμένες θέσεις εντός της επιχείρησης, ανεξάρτητα από την αποτελεσματικότητα του προγράμματος κατάρτισης. Ένας ακόμη παράγοντας που παίζει σημαντικό ρόλο στην διαπίστωση

αυτού του συμπεράσματος αποτελεί και η ηλικία κάθε εργαζόμενου, καθώς εργαζόμενοι μεγαλύτερης ηλικίας και με μεγαλύτερη τεχνογνωσία αδυνατούν να προσαρμοστούν εύκολα στις απαιτήσεις μιας καινούργιας θέσης σε σύγκριση με νεαρότερα και λιγότερο έμπειρα άτομα.

Σε γενική ανάλυση, με την αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων επιτυγχάνονται οι εμπορικοί στόχοι των οργανισμών και αυξάνεται η ανταγωνιστικότητά τους σε μια εποχή που χαρακτηρίζεται από την επέλαση της οικονομικής κρίσης και της απρόβλεπτης και ευμετάβλητης οικονομικής ατμόσφαιρας.

4.10. Εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα

Όπως αναφέραμε σε προηγούμενο κεφάλαιο, τα κίνητρα προέρχονται τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές πηγές. Ποια όμως αποτελούν τα σημαντικότερα κίνητρα παρακίνησης των εργαζομένων στον τομέα του εμπορίου, και προέρχονται κυρίως από εσωτερική ή εξωτερική παρακίνηση; Με βάση μια έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2007³, τα δέκα κορυφαία κίνητρα για την σωστή παρακίνηση των εργαζομένων είναι τα ακόλουθα:

1. Δημόσια αναγνώριση και καταξίωση
2. Ευκαιρίες για ανάδειξη μιας νικητήριας απόφασης
3. Μοιρασμένη ικανοποίηση με τον πελάτη για την επίτευξη ενός κοινού στόχου
4. Απόκτηση επιπλέον χρόνου πληρωμής
5. Διαθέσιμη επανεκπαίδευση και προσωπική ανάπτυξη
6. Σεβασμός σαν ένα σημαντικό κομμάτι ενός οργανισμού
7. Συμβουλές ως προς την απόκτηση νέου προσωπικού
8. Συμβουλές ως προς ειδική διαχείριση έργου
9. Κορυφαία συστήματα πληροφοριών
10. Φωτεινό και άνετο περιβάλλον

Με βάση την παραπάνω έρευνα, ο νούμερο ένα παράγοντας είναι η δημόσια αναγνώριση και καταξίωση, οπότε είναι προφανές πως για τους εργαζόμενους είναι σημαντικό να αναγνωρίζονται οι κόποι και οι προσπάθειες από την πλευρά της διοίκησης και των στελεχών, καθώς έτσι αυξάνεται η παραγωγικότητά τους. Ωστόσο, κάποιοι άνθρωποι πιστεύουν ότι οι εργαζόμενοι θα είναι οι πιο δημιουργικοί όταν αισθάνονται ότι παρακινούνται κυρίως από το ενδιαφέρον, την απόλαυση, την ικανοποίηση και την πρόκληση του ίδιου του έργου και όχι από εξωτερικές πιέσεις ή προωθήσεις. Αλλά η εξωτερική παρακίνηση έχει και αυτή σημαντικά μειονεκτήματα που δεν θα πρέπει να παραλείπονται (, όπως

³Human Technologies Global, 2007, www.human-technologies.com.)

- Δεν είναι σταθερή και ανανεώσιμη, καθώς μόλις αποσυρθεί η προσφορά, το αντίστοιχο κίνητρο παύει να υφίσταται
- Η απόδοση μειώνεται αν η ανταμοιβή παραμείνει στο συνηθισμένο επίπεδο και αντίστοιχα τα κίνητρα πέφτουν και αυτά σιγά.
- Πονάει τα εγγενή κίνητρα. ανταμείβοντας τους ανθρώπους για να κάνουν κάτι, και αφαιρείται η έμφυτη επιθυμία τους να το κάνουν μόνοι τους.

Κεφάλαιο 5^ο :Η παρακίνηση στον τομέα του εμπορίου στην Ελλάδα: Μελέτες περιπτώσεις (casestudies) της ΙΚΕΑ και του ΑΒ Βασιλόπουλος.

5.1. Παρακίνηση των εργαζομένων στον ΑΒ Βασιλόπουλος

5.1.1.Το εργασιακό πλαίσιο της εταιρίας: όραμα και αξίες της επιχείρησης

Ο ΑΒ Βασιλόπουλος αποτελούσε ανέκαθεν μια παραδοσιακά ισχυρή εταιρία στον κλάδο της βιομηχανίας και εμπορίας τροφίμων. Η κύρια πηγή υπερηφάνειάς της προέρχεται από το ίδιο το εργατικό της δυναμικό, από το οποίο προέρχεται αναμφισβήτητα το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ενώ επιβραβεύει διαρκώς τις προσπάθειες και επενδύει συνεχώς στην εκπαίδευση των εργαζομένων της με στόχο την βελτίωση της ποιότητας των παρεχόμενων υπηρεσιών. Από τις πρώτες μέρες των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων της η επιχείρηση αφοσιώθηκε στην δημιουργία και συντήρηση ενός αυστηρού συστήματος αξιών με βάση τις οποίες γαλουχήθηκε το εργατικό δυναμικό της όλα αυτά τα χρόνια προκειμένου να βελτιώνει διαρκώς την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών⁴.

Πιο συγκεκριμένα, προκειμένου να ανταποκριθεί άμεσα στις εξελισσόμενες τάσεις του εμπορίου αγοράς τροφίμων, όλες οι δραστηριότητες της επιχείρησης διέπονται από τις παρακάτω βασικές αξίες και παραδοχές (ΑΒ Βασιλόπουλος, 2017) :

- **Θάρρος:** Η εταιρία θεωρεί το θάρρος σαν την πλέον απαραίτητη αξία προκειμένου να τολμήσει να κάνει το επόμενο βήμα. Έχει σαν στόχο διαρκώς την συνεχή βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών, ενώ τείνει να αμφισβητεί τους ανταγωνιστές της, ακόμα και τον ίδιο τον εαυτό της, προκειμένου να επιτύχει το επιθυμητό αποτέλεσμα, με άλλα λόγια βλέπει τον ανταγωνισμό ως το μοναδικό μονοπάτι προκειμένου να αυξήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.
- **Αποφασιστικότητα:** Η εταιρία δεσμεύεται να φέρει τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα παρόλο τα πιθανά εμπόδια και δυσκολίες που θα συναντήσει στον δρόμο του ανταγωνισμού, χαρακτηριζόμενη από υπευθυνότητα και συνέπεια ως προς την εκπλήρωση των δεσμεύσεών της προς το προσωπικό και το καταναλωτικό κοινό. Άλλο ένα στοιχείο που ξεχωρίζει η εταιρία είναι η αυθεντικότητα που επιδεικνύει προς τους προμηθευτές, τους πελάτες και τις τοπικές κοινωνίες, επιβραβεύοντας τις προσπάθειες των στελεχών και των εργαζομένων της.
- **Ταπεινοφροσύνη:** Κατά το ίδιο το μοτίβο της εταιρίας, «ο ταπεινός άνθρωπος διδάσκει και βασικότερα διδάσκεται». Η εταιρία βρίσκεται σε μια ατέρμονη αναζήτηση για την εξεύρεση τρόπων για να βοηθάει τους άλλους και

⁴www.ab.gr

παράλληλα να σέβεται το ρόλο του καθενός στην εκπλήρωση των δεσμεύσεών της.

- **Θετική διάθεση (χιούμορ):** Η επιχείρηση προσδιορίζει το χιούμορ σαν την «αξία που μας βοηθά να βλέπουμε τόσο τις επιτυχίες όσο και τις αποτυχίες στις σωστές τους διαστάσεις». Το χιούμορ αποτελεί το χαρακτηριστικό που κάνει την εργασία ευχάριστη και ενδιαφέρουσα, ανοίγοντας τον δρόμο για καινοτομία και δημιουργικότητα, ενώ λειτουργεί και σαν παράγοντας διαφοροποίησης σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις.

Οι γενικότερες δεσμεύσεις της επιχείρησης προς τους υπόλοιπους συντελεστές έχει ως εξής (ΑΒ Βασιλόπουλος, 2017) :

- **Προς τους πελάτες:** Να κερδίζει συνεχώς την εμπιστοσύνη τους, παρέχοντας μια εξαιρετικά αγοραστική εμπειρία, τόσο μέσω του δικτύου καταστημάτων της όσο και από τις παρεχόμενες διαδικτυακές υπηρεσίες.
- **Προς τους συνεργάτες (υπαλλήλους, στελέχη, προμηθευτές) :** Να είναι ένας εργοδότης που αναγνωρίζει τις προσπάθειες και τον μόχθο των συντελεστών του και να τους επιβραβεύει.
- **Προς τις τοπικές κοινωνίες:** Να είναι υπεύθυνοι γείτονες, με την έννοια πως η υπευθυνότητα αντικατοπτρίζεται στην διαφάνεια και στην αποτελεσματική παροχή υπηρεσιών.
- **Προς τους μετόχους:** Να αυξάνουν διαρκώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προωθούν την αξία των μετοχών της.

5.1.2. Εργατικό προσωπικό και κουλτούρα

Η εταιρία αντιμετωπίζει γενικά τους εργαζόμενούς της με αμοιβαίο σεβασμό και εμπιστοσύνη, έτσι ώστε να εξακολουθήσουν να συνεργάζονται μαζί της αποτελεσματικά για την επίτευξη των στόχων. Θεωρεί τους συντελεστές της περισσότερο σαν μέλη μιας επιχειρηματικής οικογένειας, παρά σαν απλές εργασιακές μονάδες και οντότητες. Τα αποτελέσματα αυτής της φιλοσοφίας γίνονται ορατά μέσα από την καθημερινή εμπιστοσύνη που εισπράττεται από τους πελάτες και την μοιράζεται με όλους τους καταναλωτές που επισκέπτονται σε καθημερινή βάση τα καταστήματά της. Μια εταιρία που έχει σχεδόν 75 χρόνια δυναμικής παρουσίας στον χώρο του οργανωτικού εμπορίου, και εφαρμόζει σύγχρονες καινοτομικές και αντικειμενικές μεθόδους με κυριότερο στόχο την εξεύρεση των ατομικών ικανοτήτων και δεξιοτήτων των υπαλλήλων, οι οποίοι αποτελούν την βάση για την αξιολόγησή τους βασισμένη σε αξιολογικά κριτήρια.

Ορισμένες από τις χρησιμοποιούμενες μεθόδους που χρησιμοποιεί η επιχείρηση για την επιλογή και αξιολόγηση του εργατικού δυναμικού περιλαμβάνει μεταξύ άλλων δομημένες συνεντεύξεις, κέντρα αξιολόγησης, ασκήσεις προσομοίωσης και

ψυχομετρικά τεστ. Γενικά η επιχείρηση αποτελεί ένα ιδανικό και αναπτυσσόμενο περιβάλλον για όσους θέλουν να αξιοποιήσουν στο έπακρο τις επαγγελματικές τους δεξιότητες, και εμπεριέχει προοπτικές εξέλιξης για τους πιο φιλόδοξους εργαζόμενους που έχουν μεγαλεπήβολα σχέδια. Με βάση την πίστη, τις αξίες της και το όραμά της, η εταιρία θεωρεί το ανθρώπινο δυναμικό ως τον πιο καθοριστικό παράγοντα για την αφοσίωση και την επίτευξη των προσωπικών της στόχων, και έτσι επενδύει σημαντικά κεφάλαια στην συνεχή εκπαίδευση και εξέλιξη των εργαζομένων της.

5.2. Παρακίνηση των εργαζομένων στην εταιρία ΙΚΕΑ του ομίλου FOURLIS

Καθώς οι εποχές αλλάζουν και οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί πλαισιώνονται πλέον σε παγκόσμιο επίπεδο, έτσι και οι οργανισμοί θα πρέπει να ανταποκριθούν για να διατηρήσουν την βιωσιμότητά τους, και κατά επέκταση το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Προκειμένου να το επιτύχουν αυτό, θα πρέπει να εστιάσουν στον νούμερο ένα παράγοντα, και αυτός είναι ο ανθρώπινος παράγοντας ο οποίος αποτελεί την ραχοκοκαλιά ολόκληρου του δικτύου του οργανισμού. Μόνο μέσω της διασφάλισης του ανθρώπινου παράγοντα μπορεί να έρθει σταδιακά και η επιτυχία.

Η ΙΚΕΑ είναι μια εταιρία που δραστηριοποιείται στην παροχή ειδών σπιτιού και κήπου, και έχει παγκόσμια παρουσία, με 345 καταστήματα σε 42 χώρες⁵. Κάθε προϊόν και υπηρεσία που προσφέρει είναι ειδικά σχεδιασμένο έτσι ώστε να παρέχει μια καλύτερη ζωή στο σπίτι, και μάλιστα η βασικότερη επιχειρησιακή της ιδέα και οικονομική της αρχή είναι να αναπτύσσεται αξιοποιώντας αποκλειστικά τους δικούς της πόρους, δηλαδή να επενδύει σε αυτά που κερδίζει, και να έχει μέσω αυτής της πολιτικής μακροπρόθεσμες επενδύσεις για το μέλλον (ΙΚΕΑ, 2017). Η εταιρία επενδύει σημαντικά στο εργατικό της δυναμικό, καθώς αναπτύσσεται μέσα από την ανάπτυξη των ανθρώπων της. Βλέπει το κάθε άτομο σαν μια ξεχωριστή οικονομική και αναπτυξιακή οντότητα, ενώ προσφέρει μια πορεία επαγγελματικής εξέλιξης και ανάπτυξης (ΙΚΕΑ, 2017). Κατά τον ιδρυτή της και ανώτερο σύμβουλο, I.Kamprad “μόνο με μια μακροπρόθεσμη πολιτική μπορούν να διασφαλιστούν τα σχέδια ανάπτυξης, χωρίς να υπολογίζεται η βάση στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα».

Με βάση τα παραπάνω στοιχεία, η ΙΚΕΑ αποτελεί μια επιχείρηση που δίνει έμφαση στην σωστή παρακίνηση των εργαζομένων της και στοχεύει διαρκώς στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας και της παραγωγικότητας στον χώρο του εμπορίου. Θεωρείται μία από τις πρωτοπόρες εταιρίες σε ότι αφορά την ικανοποίηση των εργαζομένων της, αφού παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον το οποίο δεν επικεντρώνεται μονάχα στην προσωπική ασφάλεια και στις οικονομικές ανάγκες των εργαζομένων, αλλά επιδιώκει να δημιουργήσει και σημαντικές ευκαιρίες για να αναπτυχθούν ικανοποιητικά δίκτυα μεταξύ των εργαζομένων, όπως διαπροσωπικές

⁵www.ikea.gr

σχέσεις και κοινωνικές δικτυώσεις. Μέσω αυτής της πολιτικής έχει καταφέρει να αποτελεί ένα από τα καλύτερα εργασιακά περιβάλλοντα σε ολόκληρο τον κόσμο (Leveringκαι Erb, 2011).

Ως εκ τούτου, η εταιρία δραστηριοποιείται παγκόσμια σε περισσότερες από 40 χώρες, και μάλιστα υπήρξε επί τρία συναπτά έτη στη λίστα του περιοδικού Fortune ανάμεσα στις 100 καλύτερες εταιρίες που θα μπορούσε να εργαστεί κάποιος. Η συνταγή της επιτυχίας για την εταιρία είναι η αποτελεσματική παροχή κινήτρων στους εργαζόμενους, με την έννοια πως προωθεί και κινητοποιεί διαρκώς τους υπαλλήλους της να βρίσκονται σε μια αέναη αναζήτηση νέων προκλήσεων και να αξιοποιούν στο μέγιστο τις παραγωγικές τους δυνατότητες, κυρίως εντός των εργασιακών πλαισίων της εταιρίας. Η επαγγελματική εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων λαμβάνει χώρα κυρίως με μαθήματα μέσα σε μια συμβατική τάξη, σε συνδυασμό με την παροχή στο διαδίκτυο επαγγελματικών προγραμμάτων δραστηριοτήτων και συμβουλών που καλύπτουν όλο το επαγγελματικό φάσμα των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Μια συνηθισμένη τακτική που χρησιμοποιεί η εταιρία είναι η καθοδήγηση των νέων υπαλλήλων από ένα παλαιότερο, πιο έμπειρο και εξειδικευμένο υπάλληλο ο οποίος αποτελεί τον μέντορα και τον συνδετικό κρίκο μεταξύ της εμπειρίας και της επιτυχίας του εργαζομένου. Ακόμα ένα μεγάλο πλεονέκτημα που κατέχει η εταιρία είναι η παροχή ευέλικτων εργασιακών ωραρίων (ώρες εργασίας), η οποία προσαρμόζεται ανάλογα με την περίπτωση για να καλύψει τις ανάγκες κάθε εργαζόμενου.

Η εταιρία αποτελεί επίσης μέλος του ομίλου FOURLIS, ο οποίος είναι ένας όμιλος που φημίζεται για την στήριξη του εργατικού δυναμικού του, και την ενδυνάμωση των προσδοκιών του, και ο οποίος ακολουθεί αξιολογική πολιτική σχετικά με τις προσλήψεις προσωπικού αλλά και την άνετη επαγγελματική ανάπτυξη και εξέλιξη, ενώ από διαφάνεια χαρακτηρίζεται και το σύστημα αξιολόγησης του ομίλου, από τις αρχές του οποίου διέπτετε και η ΙΚΕΑ. Παρέχοντας την κατάλληλη υποστήριξη στους ανθρώπους του ομίλου ΙΚΕΑ, τους παρέχεται παράλληλα η δυνατότητα να αυξήσουν την παραγωγικότητά τους, δηλαδή να αυξήσουν τις πωλήσεις και την αποδοτικότητα. Ακόμα ένα στοιχείο που ενδυναμώνει την σχέση εργαζόμενου -ΙΚΕΑ είναι η ελάχιστη έμφαση που δίνει η επιχείρηση στις τυπικές γραφειοκρατικές διαδικασίες, θεωρώντας πως όσο λιγότερες τόσο καλύτερο. Καλές διαπροσωπικές σχέσεις και ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας καθιστούν το έργο της ομαδικής συνεργασίας ακόμα ευκολότερο. Αξιοποιώντας την υγιή σχέση της με τους υπαλλήλους της η εταιρία ανταπεξέρχεται αποτελεσματικά και στην σχέση της με τους υπόλοιπους συντελεστές, δηλαδή τους πελάτες και τους προμηθευτές.

Η εταιρία προσκολλά επίσης και σε κάποιες ηθικές αξίες και παραδοχές, οι οποίες είναι δυναμικές και δεν είναι δυνατό να τελειοποιηθούν ποτέ, ωστόσο με ενδελεχή προσπάθεια και επιμονή σημειώνονται καθημερινές εξελίξεις προς το καλύτερο, σε όλες τις περιοχές και τους τομείς που δραστηριοποιείται το ΙΚΕΑ. Οι σημαντικότερες δραστηριότητες της εταιρίας περιλαμβάνουν τις διάφορες τεχνικές μάρκετινγκ, την διοίκηση ανθρώπινων πόρων, την εκπαίδευση του προσωπικού (συνήθως με την

μορφή κάποιου παλαιότερου και πιο εξειδικευμένου υπαλλήλου που λειτουργεί ως μέντορας για τους υπόλοιπους) και γενικότερα στην ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες διεκπεραιώνονται αποτελεσματικά με αποτέλεσμα την πρόοδο και την εξέλιξη της εταιρίας. Ορισμένες από τις λέξεις κλειδιά που πλαισιώνουν αυτές τις θεμελιώδεις αρχές είναι:

- Αίσθηση του κόστους
- Αποφυγή της πολυπλοκότητας και της αδικαιολόγητης σύνθετης συμπεριφοράς στις λύσεις
- Ενθουσιασμός, συνεργασία και ομαδικότητα
- Διάθεση για αποδοχή και καταμερισμό των ευθυνών
- Αποτελεσματική και καθοδηγούμενη ηγεσία μέσα από εμπειρότερα στελέχη
- Ενδεδειγμένη θέληση για την εξέλιξη και την ανάληψη πρωτοβουλιών
- Ταπεινότητα στις ιδέες και την συμπεριφορά
- Καθημερινή επαφή με την πραγματικότητα, με παράλειψη ανεξέλεγκτων υποθετικών σεναρίων σχετικά με την επαγγελματική εξέλιξη

Η προσκόλληση στις παραπάνω θεμελιώδεις αρχές είναι και ο κινητήριος άξονας με βάση τον οποίο η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε παγκόσμια εμβέλεια, καθώς οι συντελεστές για την επιτυχία μετουσιώνονται στην απρόσκοπτη ροή προϊόντων και υπηρεσιών καθ' όλη την διάρκεια της μέρας και της νύχτας. Φυσικά, κάτι τέτοιο δεν θα ήταν εφικτό αν δεν υπήρχε και η κατάλληλη αξιολόγηση με βάση τα αξιοκρατικά κριτήρια και την αποδοτικότητα.

Σε ότι αφορά τα κριτήρια αξιολόγησης, τα οποία είναι κοινά σε όλες τις εταιρίες του ομίλου, και σκοπό έχουν την διασφάλιση της ισότητας των ευκαιριών και την καταπολέμηση των διακρίσεων. Πιο συγκεκριμένα, ο όμιλος στοχεύει⁶:

- Να μην υφίστανται περιστατικά οτιδήποτε διακρίσεων στον χώρο της εταιρίας, τα οποία σχετίζονται με οποιαδήποτε ανομοιογένεια και διαφορετικότητα μεταξύ των υπαλλήλων.
- Να παρέχονται ίσες ευκαιρίες εξέλιξης μέσα από τις προβλεπόμενες διαδικασίες εσωτερικής μετακίνησης και προαγωγών, οι οποίες απευθύνονται σε όλους τους εργαζομένους του Ομίλου, ανεξαρτήτως πόστου και βαρύτητας.
- Τα κριτήρια αξιολόγησης είναι κοινά για όλες τις εταιρίες του ομίλου (συμπεριλαμβανομένης και της ΙΚΕΑ)
- Να λαμβάνονται υπόψη οι ισορροπίες των δύο φύλλων στις διαδικασίες ανάπτυξης και αξιολόγησης των υπαλλήλων

Κάτι τέτοιο προβλέπει την αξιολόγηση σε ετήσια βάση, και μερικά από τα χαρακτηριστικά αυτής της διαδικασίας είναι τα ακόλουθα⁷:

⁶Fourlis, Απολογισμός Κοινωνικής Υπευθυνότητας, 2013, σελ.47-51.

⁷Fourlis, Απολογισμός Κοινωνικής Υπευθυνότητας, 2013, σελ.47-51.

- Όλοι οι εργαζόμενοι έχουν ελεύθερη πρόσβαση στο έντυπο αξιολόγησης και δεν απαιτείται εξουσιοδοτημένη έγκριση
- Τα κριτήρια αξιολόγησης δημιουργούνται και διαμορφώνονται με την συμμετοχή ομάδας εργαζομένων, με σκοπό την αξιοκρατική και διαφανή αξιολόγηση όλων των υπαλλήλων σε σχέση με το αντικείμενο και το έργο που έχουν αναλάβει να διεκπεραιώσουν, ενώ αναγνωρίζονται σε σημαντικό βαθμό και οι ικανότητες/δεξιότητες, οι οποίες βασίζονται στις προδιαγραφόμενες αξίες
- Παρέχεται η δυνατότητα στους εργαζομένους να εκφράσουν ελεύθερα τις αντιρρήσεις τους για οποιοδήποτε σημεία της αξιολόγησης θεωρούν πως δεν εμπίπτουν στην κρίση τους.

Με βάση τα παραπάνω, κάθε εργαζόμενος στην IKEA και γενικότερα σε εταιρία-μέλος του ομίλου FOURLIS έχει αντιμετώπιση με βάση ισάξια κριτήρια αξιολόγησης, και συνεπώς του παρέχεται πρόσφορο έδαφος για προοπτικές επαγγελματικής ανέλιξης.

5.3. Παρακίνηση εργαζομένων στην εταιρία Σκλαβενίτης

Η εταιρία Σκλαβενίτης είναι ακόμα μία πασίγνωστη εταιρία που δραστηριοποιείται στον κλάδο της βιομηχανίας και εμπορίου τροφίμων, και είναι επίσης μια εταιρία που αποσκοπεί στην ατέρμονη εκπαίδευση του προσωπικού με σκοπό να αφυπνίσει το εργατικό της δυναμικό ως προς την ανάπτυξη νέων προκλήσεων και την επίτευξη νέων στόχων. Η εταιρία έχει προσδιορίσει και ακολουθεί πιστά ένα τρίπτυχο επιτυχίας, το οποίο αναφέρεται στην λεπτομερειακή και σταδιακή ικανοποίηση των εργαζομένων, την ικανοποίηση των προμηθευτών και την ικανοποίηση των πελατών. Ορισμένα από τα μέτρα παρακίνησης που χρησιμοποιεί η εταιρία για να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα είναι τα ακόλουθα (Μπρατσιακού, 2015) :

- **Ουδεμία περικοπή:** Από τις απαρχές της οικονομικής κρίσης το 2010 μέχρι και σήμερα, η εταιρία δεν έχει προβεί σε καμία απολύτως μείωση στο μισθολογικό επίπεδο, και έχει εντατικοποιήσει την προσπάθειά της να είναι δίπλα στους ανθρώπους της, ακόμα και σε αυτήν τη δύσκολη περίοδο. Οι ίδιοι οι εργαζόμενοι του Σκλαβενίτη διατυμπανίζουν την λογική της «ανοιχτής πόρτας», την οποία διέπει η διοίκηση και ο καθένας έχει πρόσβαση ανά πάσα στιγμή, προκειμένου να εντοπίσει και να συζητήσει το πρόβλημά του με τους ανωτέρους, χωρίς μέχρι στιγμής να έχουν υπάρξει χρηματικές περικοπές ούτε στον μισθό ούτε στα επιδόματα.
- **Εργαζόμενοι δια βίου:** Βασικός πυλώνας της εταιρίας είναι η αντίθεση της στις ομαδικές απολύσεις, εκτός φυσικά από τις περιπτώσεις που παραβιάζονται οι θεμελιώδεις αρχές και αξίες της, για παράδειγμα η κλοπή αντικειμένων και η παραβίαση απόρρητων εταιρικών δεδομένων. Σε ζητήματα εργασίας, όλοι δικαιούνται δεύτερες και τρίτες ευκαιρίες, και με βάση επισημασμένα στελέχη της επιχείρησης, «όλοι οι άνθρωποι μπορούν να

είναι παραγωγικοί αρκεί πρώτα να τους ακούσουμε και στην συνέχεια να τους βοηθήσουμε να επιλύσουν τα όποια ζητήματα». Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως οι περισσότεροι εργαζόμενοι ταυτίζονται με τον εργασιακό τους βίο στην επιχείρηση, με άλλα λόγια κάθε ευχάριστη επαγγελματική στιγμή αντικατοπτρίζει και ένα κομμάτι του χαρακτήρα τους. Ο μέσος εργαζόμενος στην επιχείρηση δραστηριοποιείται εκεί ήδη από πολύ νεαρή ηλικία, πχ. από τα φοιτητικά του χρόνια, την πάροδο της στρατιωτικής του θητείας, και την επιστροφή και ενσωμάτωση στον οργανισμό. Δεν είναι φυσικά τυχαίο πως τα περισσότερα στελέχη ανέλαβαν τις θέσεις ευθύνης και αρμοδιοτήτων, αφού πρώτα αναρριχήθηκαν από τις κατώτερες στις ανώτερες εξελικτικές βαθμίδες.

- **Εξαγορές χωρίς απολύσεις:** Η εταιρία έχει απορροφήσει πληθώρα μικρότερων επιχειρήσεων του ίδιου τομέα, όπως για παράδειγμα τα σουπερμάρκετ ΑΤΛΑΝΤΙΚ, την ΜΑΚΡΟ Cash&Carry (μια μικρή αλυσίδα 12 καταστημάτων και περίπου 1000 εργαζομένων), επεκτείνοντας τις δραστηριότητές της και εκτός Αττικής, ενώ εντελώς πρόσφατα απέκτησε και το πλειοψηφικό πακέτο του Μαρινόπουλος ΑΕ. Σε όλες αυτές τις εξαγορές η εταιρία επαναπροσέλαβε όλους ανεξαιρέτως τους εργαζόμενους που μέχρι πρότινος απασχολούσαν οι άλλες εταιρίες, και φυσικά εξασφάλισε την προϋπηρεσία τους, τις αποδοχές τους και τα λοιπά δικαιώματά τους. Ακόμα και στις περιπτώσεις που οι αμοιβές τους ήταν κατώτερες από αυτές που υπαγορεύει η μισθολογική πολιτική της Ι&Σ Σκλαβενίτης, προέβηκε σε αυξήσεις προκειμένου να ανταποκρίνονται στα μισθολογικά πλαίσια της εταιρίας.

Αυτό είναι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της εταιρίας, οι άνθρωποί της, οι εργαζόμενοι που νιώθουν ασφάλεια και αγάπη για τη δουλειά τους και δίνουν τον καλύτερό τους εαυτό τους για να εκπληρώσουν τους προσωπικούς τους στόχους και να νοιώθουν και οι ίδιοι μέλος μιας μεγάλης και ευχάριστης επαγγελματικής οικογένειας, η οποία έχει σαν στόχο να παρέχει συνεχώς την δυνατότητα καλύτερης εξελικτικής επαγγελματικής πορείας μέσω του προσδιορισμού σοβαρών και υλοποιήσιμων στόχων. Η Ι&Σ. Σκλαβενίτης αποτελεί μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων, και οφείλει την θέση της κυρίως στον ανθρώπινο παράγοντα και στο προσωπικό της, το οποίο βρίσκεται διαρκώς σε μια αέναη αναζήτηση νέων στόχων και προκλήσεων, έτσι ώστε να παρέχει το βέλτιστο δυνατό αποτέλεσμα και να αυξάνει την ανταγωνιστικότητά του. Η στρατηγική της Ι&Σ. Σκλαβενίτης επικεντρώνεται στη δυναμική δραστηριοποίησή της στον κλάδο της βιομηχανίας τροφίμων και πρόσθετων υπηρεσιών του ίδιου κλάδου (πχ, onlineshopping), με στόχο την εδραίωση της θέσης της στην ελληνική αγορά και τη βελτίωση των επιδόσεών της στον συγκεκριμένο τομέα, και με υπεύθυνο τρόπο.

Βασικότεροι άξονες αυτής της επιχειρησιακής στρατηγικής που ακολουθεί δεκαετίες τώρα η Ι&Σ. Σκλαβενίτης με όλους τους συντελεστές του είναι οι εξής:

- Επίτευξη εξαιρετικών οικονομικών αποτελεσμάτων μέσα από στοχευμένες ενέργειες marketing και άριστη εξυπηρέτηση, τόσο προς τους πελάτες ως και προς τους προμηθευτές.
- Επένδυση σε ευκαιρίες ανάπτυξης, με την εισαγωγή νέων καινοτομιών και νέας τεχνολογίας, τη βελτίωση των υποδομών, την εκπαίδευση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, τη δημιουργία και διατήρηση ενός ευχάριστου και ασφαλούς εργασιακού περιβάλλοντος.
- Βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, μέσα από την οργανωτική της δομή.
- Ενδυνάμωση της αποδοχής της λειτουργίας των καταστημάτων τροφίμων από την κοινωνία, μέσα από το κοινωνικό της έργο και τη λειτουργία της με τις υψηλότερες αρχές ηθικής και αξιοκρατίας.
- Εδραίωση μιας ιδιαίτερης εργασιακής κουλτούρας, όπου όλοι οι εργαζόμενοι θα είναι περήφανοι να εργάζονται για την εταιρία και να αποτελούν μέλη μιας παραγωγικής και ολοένα και αυξανόμενης επιχειρηματικής οικογένειας.

Επίλογος-Συμπεράσματα

Από την ανάλυση που προηγήθηκε, είναι εμφανές πως η αποτελεσματική παρακίνηση των εργαζομένων και η καθολική παροχή κατάλληλων κινήτρων παίζει αναμφίβολα μεγάλο ρόλο σε μια εμπορική επιχείρηση ή οργανισμό, ο οποίος προσπαθεί να ανταπεξέλθει στις ολοένα και αυξανόμενες απαιτήσεις ενός τομέα που έτσι και αλλιώς είναι ευμετάβλητος. Για να έχει ένας εμπορικός οργανισμός ικανοποιημένους και αποδοτικούς υπαλλήλους, χρειάζεται να συνδυάσει επαρκώς τις τεχνικές παρακίνησης και παροχής κινήτρων με τις ανθρώπινες και εργασιακές ανάγκες.

Όπως φάνηκε στην πορεία, η παρακίνηση προκύπτει τόσο από εσωτερικές όσο και από εξωτερικές ανάγκες, με βάση τις οποίες το άτομο κατευθύνεται ως προς τον προσδιορισμό στόχων και προκλήσεων, και σταδιακά στην πληρότητα και την αυτοεκπλήρωση. Ωστόσο, εναπόκειται αποκλειστικά στον χαρακτήρα του εργαζόμενου να ταυτοποιήσει και να καθορίσει ποιες θεωρεί προσωπικές του ανάγκες και φιλοδοξίες, καθώς υπάρχει ανομοιογένεια μεταξύ του εργατικού προσωπικού. Επίσης, η διαδικασία της παρακίνησης είναι επίσης στενά συνδεδεμένη και με την συμπεριφορά των εργαζομένων εκτός από τις ανθρώπινες ανάγκες, καθώς διαφορετικοί άνθρωποι έχουν άλλες αντιδράσεις σε κάποιες συνθήκες. Επίσης εξετάστηκε η σχέση που συνδέει τις τρεις αυτές συνιστώσες (ανθρώπινες ανάγκες, παρακίνηση και συμπεριφορά), και αποδείχτηκε πως οι οργανισμοί θα πρέπει να δημιουργήσουν κατάλληλα κατευθυντήρια πρότυπα και γραμμές έτσι ώστε να προσανατολίσουν επιτυχώς τους εργαζόμενους προς την εκπλήρωση στόχων και παραγωγή αποτελεσμάτων.

Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως γενικά δεν αρκεί μόνο η παρακίνηση για να αυξήσει την παραγωγικότητα των εργαζομένων. Η παραγωγικότητα είναι στην ουσία μια μεταβλητή που προϋποθέτει την ύπαρξη τριών στοιχείων προκειμένου να επιτευχθεί, και αυτά τα στοιχεία που πλαισιώνουν την παρακίνηση είναι η ικανότητα κάθε εργαζόμενου (τεχνογνωσία και δυνατότητες), και το εργασιακό περιβάλλον (συνθήκες και περιβάλλον εργασίας). Χωρίς την ταυτόχρονη παρουσία και των τριών αυτών μεταβλητών, η παραγωγικότητα των εργαζομένων δεν δύναται να αυξηθεί, καθώς είναι άρρηκτα συνδεδεμένες. Όσο έμπειρος και εξειδικευμένος είναι κάποιος εργαζόμενος, δεν αρκεί απλά η παρακίνηση για να αυξήσει την αποδοτικότητά του, καθώς θα πρέπει να υφίστανται και οι κατάλληλες εργασιακές συνθήκες, ενώ το αντίστροφο δεν ισχύει εν γένει, δηλαδή αν κάποιος εργαζόμενος δεν διαθέτει επαρκή τεχνογνωσία αλλά είναι ικανοποιημένος από τις συνθήκες εργασίας και διαθέτει αρκετή παρακίνηση (είτε έμφυτη είτε δημιουργημένη), μπορεί να παράγει σημαντικό έργο. Στην πορεία αναλύθηκαν ορισμένες από τις πιο χαρακτηριστικές θεωρίες

παρακίνησης και παροχής κινήτρων στους εργαζόμενους, κάθε μία από τις οποίες είναι ευέλικτη υπό περιστάσεις και για συγκεκριμένες συγκυρίες.

Για παράδειγμα, σύμφωνα με την θεωρία του X και του Y του McGregor, οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας που δεν δίνουν σημασία στην δουλειά τους και γενικά δεν νοιώθουν ικανοποιημένοι, χρειάζονται επιτακτική και απολυταρχική παρακίνηση, δηλαδή θα πρέπει να λειτουργήσουν υπό καθεστώς πίεσης προκειμένου να παράγουν το επιθυμητό αποτέλεσμα. Σύμφωνα με το επιτακτικό μάνατζμεντ, οι εργαζόμενοι γενικά τείνουν να αποφεύγουν τις ευθύνες και χρειάζονται επανειλημμένα καθοδήγηση, ενώ θα πρέπει να βρίσκονται διαρκώς υπό συνεχή παρακολούθηση για να εξασφαλίσουν την παράδοση του έργου. Είδαμε πως ένα τέτοιο μάνατζμεντ υιοθετείται κυρίως από τους μεγάλους εμπορικούς ομίλους, οι οποίοι βασίζονται στον σημαντικό αριθμό εργαζόμενων ο οποίος είναι συγκριτικά μεγάλος και μπορούν να εφαρμόζουν τέτοιες αυστηρές πολιτικές χωρίς να δίνουν έμφαση στην αναγνώριση των υπαλλήλων. Μέσω αυτής της επιχειρησιακής συμπεριφοράς οι εργαζόμενοι τείνουν να αποσχίζονται και να αλλάζουν επαγγελματική στέγη, καθώς δεν δύναται μέσα από διαρκή και ασφυκτική πίεση να αυξηθεί η αποδοτικότητα.

Δεν συμβαίνει το ίδιο με εργαζόμενους που δείχνουν έστω και κάποια σημάδια ενδιαφέροντος σχετικά με το αντικείμενο της εργασίας τους, δηλαδή είναι μερικώς παρακινούμενοι. Σε αυτήν την περίπτωση, ένα μάνατζμεντ με λιγότερη άσκηση πίεσης θα αποβεί πιο ελκυστικό και παράλληλα πιο ευέλικτο, καθώς θα αυξήσει σημαντικά την παρακίνηση και θα μεγιστοποιήσει την αποδοτικότητα των εργαζομένων. Αυτό το είδος μάνατζμεντ υιοθετείται κυρίως από μικρές και μεσαίες εμπορικές επιχειρήσεις, οι οποίες επενδύουν στο δικό τους εργατικό δυναμικό έτσι ώστε να είναι προσηλωμένο στην επίτευξη στόχων και στην αύξηση της παραγωγικότητας. Για αυτές τις επιχειρήσεις μετράει πάρα πολύ ένα άρτια εκπαιδευμένο προσωπικό το οποίο αφού παρακινηθεί επαρκώς μπορεί να αποδώσει τα μέγιστα, οπότε η σωστή καθοδήγηση συμβάλλει στο μέγιστο για την βιωσιμότητα μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων.

Έπειτα αναλύθηκαν ορισμένα από τα πιο συνηθισμένα κίνητρα για την αύξηση της παρακίνησης των εργαζομένων στον εμπορικό τομέα, τα οποία ήταν τόσο υλικά αγαθά (πριμ παραγωγικότητας και αύξηση αποδοχών) όσο και άυλα (αύξηση αριθμών αδείας, τιμητικοί έπαινοι και βραβεία κλπ), ωστόσο δεν αποτελούν μόνο αυτά την εγγύηση για την αύξηση της αποδοτικότητας. Ορισμένα ηθικά στοιχεία επίσης βοηθούν σημαντικά, όπως η δημιουργία καλού συνεργατικού κλίματος και αφοσίωσης αποδεικνύονται καταλύτης για την ομαλή λειτουργία και συνεργασία σε μια ομάδα. Επίσης, οι διάφορες τεχνικές αναγνώρισης του κόπου και του μόχθου των υπαλλήλων από τους προϊστάμενους και την διοίκηση αποτελεί επίσης ένα ισχυρό πλεονέκτημα για να αυξήσει την παρακίνηση. Αποδείχθηκε πως ακόμα και σε περίοδο βαθιάς οικονομικής ύφεσης, οι εμπορικοί οργανισμοί που αναγνωρίζουν τους αποδοτικούς υπαλλήλους βρίσκουν τρόπο και ανταπεξέρχονται αποτελεσματικά, παρά τις επιχειρηματικές δυσκολίες και αντιξοότητες.

Τέλος, αναλύθηκαν οι περιπτώσεις τριών μεγάλων επιχειρησιακών οργανισμών που δραστηριοποιούνται εδώ και πολλές δεκαετίες στην ελληνική επικράτεια και στο ελληνικό εμπόριο. Πιο συγκεκριμένα, παρουσιάστηκε το γενικό πλαίσιο δραστηριοτήτων δύο μεγάλων εταιριών στην ελληνική βιομηχανία τροφίμων (ΑΒ Βασιλόπουλος και Ι&Σ. Σκλαβενίτης) και μίας από τις μεγαλύτερες εταιρίες παγκοσμίως στον χώρο των επίπλων και του κήπου (IKEA), καθώς και οι διάφορες οπτικές γωνίες που βλέπουν οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις τους εργαζόμενους και τους συνεργάτες τους. Ο βασικός κορμός της επιτυχίας τους στους τομείς δραστηριοτήτων τους αποτελεί κατά βάση ο ανθρώπινος παράγοντας, καθώς οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις στηρίζονται σε κάποιες θεμελιώδεις αξίες και ιδανικά, έτσι ώστε να παρακινούν επαρκώς το εργατικό τους δυναμικό και να τους αξιολογούν με βάση αξιολογικά κριτήρια. Με άλλα λόγια, τους βλέπουν περισσότερο σαν μέλη μιας μεγάλης και ανοιχτής επιχειρηματικής οικογένειας, παρά σαν παραγωγικούς και αναλώσιμους συντελεστές, και αυτό αποτελεί την συνταγή της επαγγελματικής τους επιτυχίας.

Αναμφίβολα, υπάρχουν αναρίθμητοι τρόποι και μέθοδοι με βάση τις οποίες μπορεί κάποιος μεγάλος εμπορικός οργανισμός να δημιουργήσει, να πλαισιώσει και να παρακινήσει συστηματικά τους εργαζόμενούς του έτσι ώστε να μεγιστοποιήσουν την δική τους αποδοτικότητα και κατά επέκταση την μεγιστοποίηση του δικού του κέρδους. Το ποιος είναι ο αποτελεσματικότερος τρόπος ή τεχνική παρακίνησης δεν είναι καθόλου εύκολο να αποσαφηνιστεί, καθώς κάθε μέθοδος έχει πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα. Για παράδειγμα, μέσω του πριμ παραγωγικότητας πιθανώς να επιτευχθούν μεγαλύτερα ποσοστά στις πωλήσεις, αλλά κάτι τέτοιο συνεπάγεται αυτόματα και την μείωση (έστω και ελάχιστη) του κέρδους του οργανισμού, ενώ αν αυξηθούν οι ημέρες αδείας για κάποιους εργαζόμενους, πιθανώς να δημιουργηθεί δυσανασχέτηση με τους υπόλοιπους λόγω υπερβολικού φόρτου εργασίας. Ως εκ τούτου, το ποιος είναι ο αποδοτικότερος τρόπος παρακίνησης που εμπεριέχει ελάχιστα μειονεκτήματα είναι εξαιρετικά δύσκολο να ανακαλυφτεί, και είναι κάτι που διαφεύγει από τα όρια της παρούσης διπλωματικής. Ωστόσο, ένα γενικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι πως μέσω της μετακίνησης των εργαζομένων σε διαφορετικά σημεία του ίδιου οργανισμού ίσως αποδειχτεί καταλυτικό για την βιωσιμότητά του, καθώς μέσω της εξειδίκευσης με νέες εμπειρίες και τεχνολογίες αυξάνεται και η αντίστοιχη εκδήλωση ενδιαφέροντος, και κατά συνέπεια η παρακίνηση των εργαζομένων.

Ελληνική Βιβλιογραφία / GreekReferences

- Ζαβλανός Μύρων Μ., (1999): *Οργανωτική Συμπεριφορά*, Έλλην, Αθήνα
- Κουφίσου Σ.(1998), *Οργανωσιακή Θεωρία*, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Θεσσαλονίκη-Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
- Κουφίδου Σ. (2001), *Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων, Η πρόκληση του 21^{ου} αιώνα στον εργασιακό χώρο*, Αθήνα: Εκδ. Σάκκουλα
- Μακρυγιωργάκης, Μ. (2001): *Ανθρώπινη Πλευρά Management*, Ηράκλειο
- Μπουραντάς Δ. (2002), *Μάνατζμεντ*, Αθήνα: Εκδ. Μπένου
- Χυτήρης Λεωνίδα, (2001), *Οργανωτική Συμπεριφορά: Η ανθρώπινη συμπεριφορά σε οργανισμούς και επιχειρήσεις*, Αθήνα:Interbooks

ΞενογλωσσηΒιβλιογραφία

- Alderfer, Clayton P (1969), «*An Empirical Test of a New Theory of Human Needs*» New York: *Organizational Behaviour and Human Performance* , 142–175
- Aldag R.J., Stearns T.M., Portefield J.D. (1991), *Management*, U.S.A: Thomson South
- Bakotić, D. (2016). *Relationship between job satisfaction and organisational performance*. *Economic Research-EkonomskaIstraživanja*, 29(1), 118-13
- Barbuto, J. (2001). *Understanding different motivations can help workplace*
- Carpenter, M., Bauer, T., Erdogan, B. and Short, J. (n.d.), (2010) *Principles of management*.
- Cunliffe (2008),*Motivating employees*
- Daft R.L. (2009), *Management*, U.S.A .:Thomson South-Western de Gruyter.
- Erven, B. andMilligan, R. (2000). *Making Employee Motivation a Partnership, Employee Management for Production Agriculture*
- Green, Thad B (1992).*Performance and motivation strategies for today's workforce*.
- Hardy T. L. (2000) *A history of psychology. Main currents in psychological thought*.:5thedition. Prentice hall inc.

- Hergenhahn. (2001) *An introduction to the history of psychology*. 4th edition. b.r..Wadsworth
- Higgins J. M. (1994). *The management challenge* (2nd ed.), New York: Macmillan.
- Kreitner R. (1995). *Management* (6thed.) Boston: Houghton Mifflin Company
- Michael T. Lee, Robyn L. Raschk,(2016), “*Understanding employee motivation and organizational performance: Arguments for a set-theoretic approach*” *Journal of Innovation & Knowledge* 1 162–169
- Levering, R. and Erb, N.(2011), ‘*Emerging trends in people Management*’, *Swiss Business Issue*, 30-33
- Luthans F. (1992), *Organizational behaviour*, New York: McGraw-Hill Book Co.
Management in Public Service: Paradoxes, Processes and Problems, Sage Publications.
- McLeod, S. A. (2007). *Maslow's Hierarchy of Needs*.
- Morris, J. (1968). *The Art of Motivating*, Farnsworth Publishing, Boston, Massachusetts
- Nohria N., B. Groysberg B., Eling Lee L. (2008), «*Employee Motivation: A Powerful New model*», *Harvard Business Review*, July/August 2008
- Onyije, O. C. (2015). *Effect of Performance Appraisal on Employee*.
- Premoli, M. (2003).*Motivation: The Polynomial Theory*, *Star Tribune Sales and Marketing*
- Sadri, G. and Bowen, R.C. (2011) '*Meeting Employee Requirements: Maslow's Hierarchy of Needs is Still a Reliable Guide to Motivating Staff*'.
- Trout, J. (1999).*The power of simplicity*, McGraw Hill
- Vroom V.H. (1964). *Work and Motivation*. N.Y.: John Wiley and Sons Inc
- Udechukwu, I.I. (2009) '*Correctional Officer Turnover: Of Maslow's Needs Hierarchy and Herzberg's Motivation Theory*'

Ηλεκτρονική Βιβλιογραφία και Αρθρογραφία

- IKEA, Σ. (2017). *Η IKEA διεθνώς και στην Ελλάδα*. [online] Ikea.gr. Available at: <http://www.ikea.gr/shetika-me-tin-ikea/i-ikea-diethnos/> [Accessed 16 Sep. 2017].

- Κόρδη, Β. (2017). *Παρακίνηση Προσωπικού: Είναι εφικτή στην περίοδο της κρίσης;*. [online] epixeiro.gr || Η επιχειρηματικότητα στο προσκήνιο. Available at: <http://www.epixeiro.gr/article/2436> [Πρόσβαση στις 12/9/ 2017].
- Μαζαράκης, Σ. (2017). *5 τρόποι για αποτελεσματική παρακίνηση των υπαλλήλων σας.* [online] Σύμβουλοι Επιχειρήσεων και Συμβουλευτικές Υπηρεσίες. Available at: <http://www.businesscoachinglab.gr/page.aspx?itemID=SPG69> [Πρόσβαση στις 9/9/2017].
- Μπρατσιάκου, Ι. (2015). *Αφεντικά για φίλημα: Εργοδότες που ξεχωρίζουν στην Ελλάδα*, <http://news247.gr/eidiseis/weekend-edition/afentika-gia-filhma-oi-ergodotes-poy-ksexwrizoun-sthn-ellada.3291983.html>, [Πρόσβαση στις 19/9/2017].
- Παπάνης Ε. (2007), «*Θεωρίες για τα κίνητρα της εργασίας*», Ελληνική Κοινωνική Έρευνα
- Ab.gr. (2017). *OPAMA KAI AΞIEΣ*. [online] Available at: <https://www.ab.gr/ourcompany/our-vision> [Πρόσβαση 16/9/2017].
- Camilleri E. (2007), «*Antecedents affecting public service motivation*», *Personnel Review*, Vol.36, No 3, 356-377
- Fourlis, *Απολογισμός Κοινωνικής Υπευθυνότητας*, 2013, σελ.47-51.
- Holton, V., Rabbets.J.and Dent, F. (2009). *Motivation and Employee Engagement in the 21st century:A Survey of Management Views*, September 2009, Ashridge, 3-5.
- Hudson, M. (2017). *Motivating Your Retail Employees.* [online] *The Balance*. Available at: <https://www.thebalance.com/motivating-your-retail-employees-2890002> [Accessed 14 Sep. 2017].
- Korzynski. *Employee motivation in new working environment**(2013) *International Journal of Academic Research Part B*; 5(5), 184-188.
- Mindtools Editorial Team(2017). *Theory X and Theory Y: Understanding People's Motivations.* [online] Available at: https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_74.htm [Accessed 12 Sep. 2017].
- Newton, A. (2017). *4 Simple Ways to Motivate Retail Staff / SkillsYouNeed.* [online] Skillsyouneed.com. Available at: <https://www.skillsyouneed.com/rhubarb/motivate-retail-staff.html> [Accessed 12 Sep. 2017].
- Park,R. (2015). *Employee participation and outcomes: organizational strategy does matter*, 37 (5), 604-622
- Sites.google.com. (2017). *Vroom's Expectancy Theory - Motivation at a Glance.* [online] Available at: <https://sites.google.com/site/motivationataglanceischool/vroom-s-expectancy-theory> [Πρόσβαση στις 9-9- 2017].

Sharma, S. and Narga J., (2016). *Relevance of theories of Motivation in retail business: A study on Retailer's decision making process*. Research Journal of Management Sciences, Vol.5, No.4, 7-11.

Steers R.M., Mowday R.T., Shapiho D.L. (2004), «*The future of work motivation Theory*», Academy of Management Review, Vol.29, No.3, 379-387

Human Technologies Global, 2007, www.human-technologies.com.) [Πρόσβαση στις 16-9- 2017].